



مبادئ الإدارة (٩)

مبادئ الإدارة (١)

تأليف

د. يونس عواد
أستاذ مساعد إدارة أعمال
في كلية الاقتصاد

د. طارق الخير
أستاذ إدارة الأعمال
في كلية الاقتصاد

د. ديانا الحج عارف
مدرسة إدارة أعمال
في كلية الاقتصاد

د. بيان حرب
أستاذ مساعد إدارة أعمال
في كلية الاقتصاد



الفهرس

الصفحة	المحتويات
٩	الفصل الأول : المفاهيم الأساسية في الإدارة
١١	الوحدة الأولى: مفهوم الإدارة وأهميتها
٣٩	الوحدة الثانية: مفهوم إدارة الأعمال وتعريف الإدارة
٥٣	الوحدة الثالثة: المفاهيم الأساسية في الإدارة
٧٩	الوحدة الرابعة: الوظائف الفنية في المنظمة وعلاقتها بالوظائف الإدارية
١٠٩	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري .
١١١	الوحدة الخامسة : نشأة الإدارة .
١٢٥	الوحدة السادسة : المدرسة الكلاسيكية .
١٥٥	الوحدة السابعة : المدرسة السلوكية و المدرسة الكمية .
١٧٧	الوحدة الثامنة : المدرسة الحديثة .
٢١١	الفصل الثالث : التخطيط و التنظيم
٢١٣	الوحدة التاسعة : مفهوم التخطيط و أهميته .
٢٣٧	الوحدة العاشرة : أنواع التخطيط و اتخاذ القرارات الإدارية .
٢٥٧	الوحدة الحادية عشر : مفهوم التنظيم و أهميته
٢٧٩	الوحدة الثانية عشر : المبادئ و الخرائط التنظيمية .
٣٠٣	الفصل الرابع : التوجيه - الرقابة .
٣٠٥	الوحدة الثالثة عشر : القيادة و أهميتها .
٣٣١	الوحدة الرابعة عشر : التوجيه و أهميته .
٣٦١	الوحدة الخامسة عشر : الرقابة .
٣٧٧	الوحدة السادسة عشر : وسائل الرقابة .



المقدمة

تضمنت الخطة الدراسية لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق تدريس مقرر مبادئ الإدارة (١) لطلاب التعليم المفتوح السنة الأولى .

بصدر هذا المقرر لتغطية المنهاج المذكور ، حيث تم بحث مبادئ الإدارة على مستوى المنظمة التي تعد الحلقة الأولى و الأساسية و الإنتاجية الفعالة في المجتمع .
لقد أصبح من المعروف أنه من بين الصفات الرئيسة للمجتمعات المتقدمة أنها مجتمعات منتجة، و كون مجتمعا العربي زائداً بالإمكانات المادية و البشرية، فالأمر يتطلب و الحالة هذه استغلال تلك الإمكانات (العناصر) بكفاية و فعالية عالية ، ولكن هذا الاستغلال لتلك العناصر لا يتم بصورة تلقائية أو عفوية بل يحتاج إلى حملة مسن القرارات المتعلقة بكيفية تنظيم هذه العناصر و ربطها بعضها مع بعض من أجل تحقيق هدف منظمات الأعمال المتمثل في إشباع حاجات المجتمع وخدماته ، و هنا يبرز دور الإدارة التي تقوم بذلك من خلال تطبيق الوظيفة الإدارية في منظمات الأعمال و ممارستها بشكل صحيح .

يهدف هذا المقرر إلى توضيح مفهوم الإدارة و أهميتها و تطورها مع تحليل لوظائفها الإدارية من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة .

ينقسم هذا المقرر إلى (أربعة فصول) تحتوي على ست عشرة وحدة تعليمية تم إعدادها بشكل يتناسب مع نظام التعليم المفتوح ، الذي يركز على فلسفة التعليم الذاتي.

و سيمد يدي بيان موضوعات هذا المقرر و الأسئلة التي قاموا بالتأليف
والكتابة :

- ١- (الفصل الأول) : المفاهيم الأساسية في الإدارة -الأستاذ الدكتور طارق الدفيع.
- ٢- (الفصل الثاني) : تطور الفكر الإداري - د. ديانا الحج عارف .
- ٣- (الفصل الثالث) : التخطيط و التنظيم - د. بيان حرب .
- ٤- (الفصل الرابع) : التوجيه - الرقابة - د. يونس عواد .

المؤلفون



الفصل الأول : المفاهيم الأساسية في الإدارة

الوحدة الأولى: مفهوم الإدارة وأهميتها

الوحدة الثانية: مفهوم إدارة الأعمال وتعريف الإدارة

الوحدة الثالثة: المفاهيم الأساسية في الإدارة

الوحدة الرابعة: الوظائف الفنية في المنظمة وعلاقتها بالوظائف الإدارية

الأستاذ الدكتور طارق السيد



الوحدة الأولى

مفهوم الإدارة وأهميتها

أهداف الوحدة:

- ١- شرح مفهوم الإدارة.
- ٢- توضيح علاقة عنصر الإدارة بعناصر الإنتاج الأخرى.
- ٣- تحديد المستويات الإدارية والمهارات اللازمة لكل مستوى إداري.
- ٤- شرح مفهومي عمومية وشمولية الإدارة.
- ٥- توضيح أهمية الإدارة للفرد والمنظمة.
- ٦- شرح مفهوم المنظمة وأهدافها وأشكالها القانونية، وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية لها.



الوحدة الأولى مفهوم الإدارة وأهميتها

الإدارة - كنشاط - قديمة قدم المجتمع الإنساني ، وقد مورس العمل الإداري في كل مرحلة من مراحل المجتمع كونه، وما يزال ، تعبيراً عن حاجات الناس للاجتماع من جهة ، وتلبية لضرورات العمل والحياة وتبادل المنتجات والمنافع فيما بين البشر في سياق نشاطاتهم المتعددة من جهة أخرى.

وتعود الجذور الأولى للإدارة إلى واقع المجتمعات البدائية، حيث اقتضت مصالح الناس ودوافع المجتمع والتعاون لديهم أن يعيشوا جماعات ، يديرون معاً شؤونهم الحياتية في الصيد وجمع الثمار والدفاع عن النفس وما إلى ذلك.

ومع تطور المجتمع البشري المتصاعد من العائلة إلى العشيرة فالقبيلة ، وتنامي عملية الاستقرار الانساني من بناء القرى وإقامة المدن بدت ملامح التطور الجديد الذي فرض واقعاً نوعياً آخر تمثل في إنشاء المنظمات الاقتصادية والخدمية ، وقد وجدت تلك المنظمات أصلاً لتحقيق نتائج مطلوبة للمجتمع ، والمسؤول عن تحقيق تلك النتائج هي إدارة تلك المنظمات، فالجامعة مثلاً التي وجدت لتعليم الطلبة مهارات متخصصة لخدمة المجتمع ، فإن إدارة الجامعة هي العضو المسؤول في تلك الجامعة عن تحقيق تلك النتائج ، فطالما أن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق النتائج فما المفهوم العلمي للإدارة ؟

لكل شخص غير مختص بعلم الإدارة مفهوم أولي عن الإدارة ، وتختلط تلك المفاهيم عليه أحياناً ما بين مفهوم الإدارة والقيادة أو الرئاسة ، أو يفهمها من خلال وظائفها الإدارية كالنخطيط والتنظيم إلخ ، أو من خلال وظائفها الفنية كالإنتاج والتسويق إلخ .

٦- على مستوى الدولة:

- عدم اعتماد الدولة على التخطيط العلمي لتنظيم مواردها المادية والبشرية يدفع بها السمر نحو الهاوية.
- عدم وجود إدارة عامة منظمة تخضع الدولة لأهواء رجال السياسة.
- عندما تتعدد مراكز القرار في الإدارة العامة يصعب استقرار الدولة.
- الفساد في الإدارة العامة يسهل اختيار الدولة.
- تفتت الإدارة العامة (معنى سيادة التنظيم اللامركزي المبعثر)، يؤدي إلى اضمحلال الدولة واختيارها.
- سوء اختيار العاملين أو عدم وضعهم في الوظائف التي تناسب قدراتهم، يؤدي إلى انعدام الكفاية والفعالية في العمل.
- إلخ.

٧- على مستوى المنظمات:

- الاستهانة بالمنافسين يتيح لهؤلاء المنافسين بالاستيلاء على أجزاء من سوق المنشأة أو المنظمة.
- اقتراض الأموال دون تخطيط لسدادها، تقع المنظمة في مشكلة العسر المالي، أي عدم القدرة على السداد في موعد الاستحقاق.
- التساهل في منح الائتمان أو التراخي في تحصيل ديون المنظمة يجمد أموالها على شكل ذمم مدينة، أو يتحول بعضها إلى ديون هالكة.
- التراخي في سداد الديون المستحقة على المنظمة أو عدم سدادها في مواعيد استحقاقها يضر بسمعتها الائتمانية، ويجعل الدائنين يتشددون في طلب الضمانات عند اقتراضهم لها.
- إلخ.

وعليه لا يمكننا أن نتصور منظمة بدون إدارة ، فالإدارة كما يقول أحد أساتذة الإدارة : " الإدارة العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المنظمة ، مثل القلب المسؤول في الجسم عن إمداد ذلك الجسم بالدم اللازم لبقائه على قيد الحياة " ، فالإدارة مسؤولة وتكلف ، مسؤولة عن تحقيق نتائج ، وليس لها أهمية في ذاتها ، وإنما أهميتها مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها المنظمة التي وجدت في المجتمع.

فالإدارة "مسؤولة وتكلف" مسؤولة عن تحقيق النتائج، وتكلف ضمنى من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية (أموال- آلات- بشر) لتحقيق نتائج (سلع وخدمات بشروط محددة) ، وبالتالي فالإدارة التي لا تحقق النتائج التي وجدت (المنظمة) من أجلها ، ولا تستخدم تلك الإدارة للموارد المادية والبشرية في أفضل حالاتها هي إدارة غير فعالة^(١).

فالإدارة ضرورية لكل أنشطة المنظمات (الشركات) ، حيث تستخدم الإدارة في الوصول إلى أهدافها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وهذا ما نسميه بوظائف الإدارة أو الوظائف الإدارية في المنظمة.

سؤال للمناقشة:

كيف يستدل على وجود الإدارة؟ ولماذا تعد الإدارة ضرورية لكل أنشطة المنظمات؟

المستويات والمهارات الإدارية:

الإدارة بالطبع مطلوبة وضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية داخل المنظمة ، حيث توجد ثلاثة مستويات إدارية كما في الشكل التالي :

الناجح يمكن أن يكون مديراً ناجحاً لإحدى المنظمات المدنية ، ومن المفيد أن نذكر أن مفهوم عمومية الإدارة مفهوم قلتم ذكره الفيلسوف الكبير سقراط ، وأصبح هذا المفهوم حجر الأساس في الدعوة إلى جعل الإدارة مهنة كغيرها من المهن الأخرى مثل الهندسة والطب وغيرها ، عندما انفصلت الإدارة عن الملكية (كما سيمر معنا لاحقاً) تركزت فكرة الإدارة كمهنة عن طريق إدارة الشركة كموظف ، كمهنة وليس كمالك ، ومع ذلك هناك من يعترض على هذه الفكرة ، نظراً لأن بعض المنظمات تتمتع بدرجة عالية من التخصص الأمر الذي يتطلب كفاءات معينة لإدارتها ، ولكن هذا الاعتراض يبقى اعتراضاً جزئياً ، لأن وظائف الإدارة (التخطيط والتنظيم) يمكن تعميمها على المنظمات جميعها ، ولكن وسائل تنفيذ هذه الأعمال قد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها والبيئة التي تعمل فيها .

تعد الإدارة من أهم أوجه النشاط الإنساني ، حيث إنها ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة من الأفراد ، وتعالج جانباً من أهم جوانب حياتنا المعاصرة المتطورة ، فنحن نعيش في منظمات مختلفة ومتعددة تكون النسيج الأساسي للمجتمع .

فنحن مرتبطون بالمدرسة وبالأسرة بالمعهد والجامعة والنادي وما إلى ذلك من المنظمات ، ومثل هذه المنظمات لا تعمل تلقائياً أو عفوية بل نحتاج إلى جملة من القرارات المتعلقة بكيفية تنظيم العناصر البشرية والمادية الموجودة في تلك المنظمات ، وربط بعضها مع بعض من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في إشباع حاجات المجتمع المادية منها والمعنوية ، فالإدارة تتدخل في كل أوجه النشاط الإنساني ، فهي تظهر في التعليم وفي الأعمال الحكومية في الاستثمارات الزراعية والصناعية والتجارية ، في إقامة المشافي وفي الأعمال الخيرية ، وفي مختلف المجالات الأخرى التي يعمل فيها الأفراد متعاونين مع بعضهم من أجل الوصول إلى أغراض (أهداف) محددة ، خاصة بعد أن أصبحت الحضارة الحديثة نتاجاً للمسااعي والجهود الجماعية .

وطالما أن الإدارة تشمل جميع النشاطات الإنسانية التي تسعى إلى تحقيق غايات الفرد والمجتمع، فهي أيضاً تقف خلف كل نشاط أو إنتاج أو خدمة. وهي السبب في نجاح أو فشل كثير من المنظمات في مجتمعاتنا الحالي، والتي تعمل على تقديم المنتجات والخدمات الضرورية لسير الحياة اليومية في أي دولة من الدول، فالإدارة تحتل الدور الأول في تقرير الأهداف التي يسعى إليها المجتمع سواء أكانت اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية، لذلك فإن أكثر المجتمعات تقدماً وأنجحها من حيث الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية هي لاشك أفضلها إدارة، لأنها الأساس في تحقيق التفوق والتقدم.

هناك العديد من الدول التي تتميز بغنى ثرواتها الباطنية ومواردها الاقتصادية. ومع ذلك تعاني من مصاعب التخلف وتبديد الثروات الطبيعية وهجرة العقول البشرية. والسبب في ذلك يعود إلى افتقار تلك الدول للإدارة العلمية السليمة التي تحسن استخدام الموارد، وتحقيق الازدهار الاقتصادي، ورفع مستوى معيشة الشعب، وعلى العكس فإن توافر الإدارة العلمية والسليمة، والتي تستخدم أفضل ما عندها من طاقات مبدعة خلاقية في استعمال المواد الأولية والاستفادة منها هي التي ترقى هذه الدول وتجعلها تحتل مكان الصدارة، كاليابان مثلاً التي تعتمد على المهارات الإدارية المتوافرة لديها في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

لذلك يمكن النظر إلى الإدارة على أنها الثروة الفعلية في أية دولة من الدول، فإن تمكنت الدولة من تكوين وتطوير الكوادر والمهارات الإدارية، فلها تكون قد وضعت حجر الأساس لعمليات بناء المجتمع وتقدمه وتحقيق الرفاه لأفراده.

إن الإدارة بلاشك هي المحرك الأساسي لفاعلية الجهد الإنساني، فبوساطتها يتم إنشاء المنظمات الاقتصادية، وتزويدها بوسائل الإنتاج الضرورية التي تعمل أفضل المنتجات من حيث الجودة والكم والتكلفة، بهدف إشباع حاجات المستهلكين، كما تؤمن الإدارة أيضاً مناخاً ناعماً للعلاقات الإنسانية يضمن ولاء العاملين واستقرارهم في العمل وتحسين أدائهم.

وبكلمات أخرى يمكننا القول إن النتائج التي تتقدم بها الجهود الجماعية، والتي تتكون من نتائج جهود كل فرد من أفراد المجموعة الذين يعملون متضامين مع بعضهم، للوصول إلى أهدافهم تتوقف قبل كل شيء على درجة فعالية العمل الإداري وقدرته ومدى تأثيره، أي على فعالية وقدرة تأثير الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية في هذه المجموعة من الأفراد، وعندما نفتقد إلى هذه القدرة والتأثير فإن أهمية مختلف عوامل النجاح التي قد تكون متوفرة قد تفتقد تأثيرها وتضيع قيمتها، ولهذا لابد من إعطاء المزيد من الاهتمام للعمل الإداري، وتحسين كفاية أدائه حتى يمكن الحصول على نتائج أفضل نتيجة عمل الجماعة، ولا شك فإن هذه النتائج سوف تنعكس بالخير على أفراد الجماعة نفسها، وبالتالي تنعكس بالخير على المجتمع كله الذي سوف يتمتع بكميات أكبر من نتائج أعمال الجماعة (سلع وخدمات)، مقابل استهلاك أقل من الجهود والمواد وغيرها.

مفهوم المنظمة:

بدأ وجود المنظمات بوجود الإنسان، ففي المجتمع البدائي الذي بدأ منه تطور المجتمع كان الناس يعيشون بشكل جماعات لتدبير شؤونهم الحياتية، كالصيد وجمع الثمار والدفاع عن النفس وما إلى ذلك.

وعندما تشكل الجماعات وتعمل سوية، كما يعمل شخصان ويتعاونان لتحريك أو نقل حجر من مكانه إلى مكان آخر، فإنهما يزيدان في الحقيقة من قوتهما الشخصية عن طريق التجميع، واعترافهما بذلك هو بمثابة تكوين منظمة عن قصد، وبذلك يمكننا القول إن تطور المنظمات ونموها على أنها وسيلة للتغلب على القيود التي تحد من العمل الفردي". (٣)

ومع تطور المجتمع وتعدد صعوبات الحياة ومشاكلها من تعقيد وتنوع للحاجات الإنسانية سواء أكانت حاجات مادية أم حاجات معنوية، دفعت بالإنسان كفرد

للتعاون مع الآخرين من أجل إشباع حاجاته، والتي تتحقق من خلال المنظمات، وذلك لعجزه كفرد عن إشباع تلك الحاجات.

تعريف المنظمة:

تعد المنظمة الحلقة الأولى والأساسية في تركيب الاقتصاد الوطني، فطالما أن المنظمة ترتبط بالأهداف الاقتصادية للمجتمع وتعد وحدة إنتاجية، فإنها هي الوحدة العملية الفعالة في المجتمع، لأن المهمات التي تجدها انعكاساً في خطة الاقتصاد الوطني، تجدها في نهاية الأمر مكاناً لها في نشاط الوحدات الإنتاجية (المنظمات)، ففي تلك الوحدات يتقرر عملياً مصير الخطة الاقتصادية بكاملها، وقبل التعرض لتعريف المنظمة لابد من الإشارة إلى أن هناك العديد من كتب الإدارة تستخدم تعبير مشروع في مقابل تعبير كلمة منظمة، وذلك أن لكلمة مشروع معنيين.*

الأول: يعني مشروع (صناعي، زراعي، خدمي.... الخ) قائم فعلاً، وهو ترجمة عن التعبير الإنكليزي - الفرنسي "ENTREPRISE".

الثاني: يتضمن معنى خطة يراد تنفيذها مستقبلاً، أي أنها غير موجودة فعلاً قيد العمل وهي ترجمة أيضاً عن التعبير الإنكليزي - الفرنسي "Project".

ومنعاً للالتباس في اللغة العربية فإننا نفضل استخدام تعبير منظمة، وإن كان مفهوم المشروع بمعنى (Enterprise)، ومفهوم المنظمة متماثلاً من حيث الجوهر.

فقد عرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة المشروع (٤) (بأنه نظام يستخدم عوامل الإنتاج الثلاثة: الطبيعة والعمل ورأس المال، لإنتاج سلع أو خدمات بقصد بيعها لتحقيق الربح....، وهناك عدة مترادفات لهذا المصطلح تحمل المعنى نفسه، فقد يكون المشروع: منشأة أو شركة أو مؤسسة أو هيئة أو أي وحدة إنتاجية أو خدمية، تقوم على إنتاج سلع أو خدمات بهدف إشباع بعض حاجات الإنسان ورغباته).

* - ملاحظة: حين ورود تعبير (مشروع) في هذا الكتاب فإننا نقصد المشروع بمعنى المألوفة.

ويمكن تعريف المنظمة^(٥) بأنها عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري ، يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن، لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام ، وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع، ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية أو حكومية.... إلخ)، ومنهم أيضاً من عرف المنظمة كما يلي (٣) : "بأنها عبارة عن تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً أفضل".

أهداف المنظمات الاقتصادية :

تصنف أهداف المنظمات الاقتصادية ضمن ثلاث مجموعات رئيسية:

- أهداف اجتماعية: مثل تحسين مستوى معيشة السكان ،خلق وظائف جديدة من أجل زيادة الدخل، تعمير مناطق بعيدة.. إلخ.
- أهداف سياسية: مثل الاكتفاء الذاتي وتطوير بنية الاقتصاد الوطني.
- أهداف اقتصادية: مثل المساهمة في زيادة الدخل الوطني، أو تحسين ميزان المدفوعات الخارجي، وهنا من الضروري أن نجيز ضمن الأهداف الاقتصادية نوعي الأهداف:
- هدف اقتصادي عام للمنظمة، يتمثل بتحقيق الربح لضمان استمراريتها وإشباع حاجات المجتمع ورغباته.
- أهداف جزئية من أجل الوصول إلى أعلى إنتاجية وأعظم ربح، ولا توجد هذه الأهداف الجزئية بمعزل عن الهدف الاقتصادي العام ومنها:
- أ- تطوير الطاقة الإنتاجية للمنظمة : زيادة حجم الإنتاج - زيادة حجم المبيعات..... إلخ.
- ب- رفع كفاءة استخدام موارد المنظمة،رفع إنتاجية العمل... إلخ.

ت- زيادة مردود الاستثمارات : إما برفع معدل العائد على الاستثمار أو بزيادة معدل دوران الاستثمارات.

ث- متابعة التقدم العلمي - التقني في الجوانب ذات الصلة بالمنظمة: تقنيات البحث والتطوير... إلخ.

وباعتبار أن المنظمة الاقتصادية مسؤولة أمام المجتمع... مسؤولة عن تأمين العمل لأفراد المجتمع، وإعطاء أجور عادلة، والمساهمة في زيادة الدخل الوطني... إلخ. فيجب على إدارة المنظمة والحالة هذه أن تحقق أهداف المنظمة جميعها وبشكل متوازن وفعال.

خصائص المنظمة:

من أهم الخصائص المميزة للمنظمات الاقتصادية مايلي:

١- الشخصية الاعتبارية:

لجأ إليها القانون قياساً على الشخص الطبيعي (الإنسان) من أجل تسهيل العقود والمعاملات، وهي أي الشخصية الاعتبارية تتقاضى وتكتسب وتحمل التزامات مثل الشخص العادي وضمن حدود القانون.

وتعني الشخصية الاعتبارية للمنظمة، أن لها الحق في عقد الصفقات والاتفاقات مع المنظمات الأخرى، ومع الأشخاص وأن تتحمل مسؤوليتها المادية في حالة عدم تنفيذ ذلك.

والشخصية الاعتبارية تعني وجود استقلال في ممارسة النشاطات الاقتصادية بشكل مرن لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة عالية.

٢- الوحدة التنظيمية:

تتألف البيئة التنظيمية من مجموعة الأنشطة المتتالية والمتلاحقة والمتكاملة، والتي تعبر عن العلاقة التفاعلية بين الإنسان ووسائل الإنتاج من جهة، وبين الإنسان والإنسان من جهة أخرى، فالمنظمة تقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة، فمن الضروري أن يكون للبيئة التنظيمية نظام موحد وواضح، يجمع بين

مكوناتها ويحقق الاستخدام الأمثل لكل جزء منها ، ومن هنا تأتي أهمية وحدة الأمر والتوجيه في البنية التنظيمية ، لأنه لا يمكن أن تؤدي وظائفها بنجاح إذا كان بنيتها التنظيمية قائماً على عدة مراكز إدارية متضاربة فيما بينها.

٣- العمل وفق مبادئ اقتصادية:

وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية كتحقيق عائد مرتفع من الاستثمارات، وتحقيق الربح مما يحقق في النهاية الكفاءة الاقتصادية الكلية للمجتمع .
والربح يعد هدفاً أساسياً في المنظمات الخاصة والمنظمات الاقتصادية العامة، لأنه وسيلة لزيادة الاستثمارات والإسراع بعملية التنمية من جهة، ولاعتباره مؤشراً لقياس كفاءة المنظمة من جهة أخرى.

ولتحقيق ذلك بالنسبة للمنظمات العامة في وطننا العربي من الضروري إيجاد نظام مناسب للمنظمات العامة يحقق المهام التالية^(١) :

أ- تعبئة القوى الفكرية والعضلية في التنفيذ المباشر للنشاط الاقتصادي، في الوقت المحدد لبلوغ أحسن النتائج الاقتصادية بأقل تكلفة ممكنة.

ب- تجنيد العمال في تنظيم الإنتاج لتحقيق منتجات أكثر وتنوعية جيدة، مع توفير في الخدمات والمواد الأولية.

ت- أن يعمل مجموع المنتجين نسوية مع الدولة وكامل المجتمع، بهدف إنتاج كميات أكبر وتنوعية عالية وبشكل أرخص.

ث- أن تؤمن التنظيمات الاقتصادية العامة الربح لنفسها وللدولة، فكلما تأمن دخل أكبر لميزانية الدولة من العمل الفعال الذي تقدمه الوحدات المنتجة، تكون إمكانية الدولة أكبر في تحسين اقتصادها الوطني وتطويره، والذي ينعكس على قطاع الخدمات ومشاريعها كالصحة والتعليم... إلخ.

تصنيف المنظمات الاقتصادية:

لقد صنفَت المنظمات الاقتصادية وفق اعتبارات عديدة اختلفت مع اختلاف آراء الكاتِبين في مجال الإدارة... فمنهم من صنفها على أساس الاعتبارات التالية:

- ١- على أساس الغرض من السلعة المنتجة.
 - ٢- على أساس نوع السلعة المنتجة والفترة الزمنية المتوقع استهلاك السلعة خلالها.
 - ٣- على أساس النشاط الذي يمارسه المشروع، وهنا يتم التمييز بين منظمات صناعة المواد الأولية، والتحويلية، ومنظمات التوزيع، ومنظمات التسويق.
- وآخرون قالوا إن "المنظمات الاقتصادية تصنف على أساس عدة معايير":
- ١- حسب أنماط الملكية: فردية - أشخاص - أموال - تعاونيات - عامة - مشتركة - الشركات الدولية.
 - ٢- حسب حجم المنظمة: وذلك استناداً لعدد العاملين، أو حجم رأس المال المستثمر.. إلخ، وهنا يمكن تقسيمها إلى كبيرة - متوسطة - صغيرة.
- وبالنسبة للمنظمات العاملة في مجالات الإنتاج والتوزيع فقد صنفَت حسب:
- طبيعة المواد الأولية المستخدمة (استخراجية أو تحويلية).
 - طبيعة المنتجات (نهائية أو وسيطة).
 - نظام العمل في المنظمة (وردية واحدة أو عدة ورديات).
 - تعدد مراحل الإنتاج (مرحلة واحدة أو مراحل متتابعة).
 - حسب نطاق الإنتاج (كبير - متناوب - مفرد).
 - حسب درجة التخصص (جامعة أو متخصصة).
- ويمكن أن نتوصل إلى تصنيف المنظمات وفق الاعتبارات التالية:
- ١- حسب الغرض من السلعة المنتجة:
- تصنف المنظمات في قسمين رئيسيين:

❖ منظمات البضائع المستهلكة: والتي تقوم على إنتاج السلع التي تستخدم بشكلها الحالي، وبصورة مباشرة من قبل المستهلك النهائي..الألبسة - المواد الغذائية...إلخ.

❖ منظمات البضائع الصناعية..وسائل الإنتاج: وهي تنتج بضائع تستخدم في إنتاج بضائع أخرى، أو تقدم خدمات معينة "قطع الغيار-الأجهزة والآلات".
٢- على أساس نوع السلعة المنتجة، والفترة الزمنية المتوقع استهلاك السلعة خلالها: وهنا نميز:

❖ المنظمات التي تتعامل مع السلع ذات الطبيعة المعمرة.

❖ المنظمات التي تتعامل مع السلع ذات الطبيعة غير المعمرة.

ويساعد هذا التصنيف على معرفة المشاكل الإنتاجية والتسويقية المختلفة التي يواجهها المنتج والبائع لهذه السلعة.

٣- حسب طبيعة المواد الأولية المستخدمة وهنا نميز:

❖ المنظمات الصناعية الاستخراجية التي تستخرج مواد العمل الطبيعية، وهي

تشمل على: منظمات استخراج الفلزات المعدنية - منظمات النفط والغاز

الطبيعي والفحم - منظمات صناعة وصيد السمك - منظمات إنتاج مواد

البناء - منظمات استغلال وصناعة الغابات - منظمات استخراج المواد

الكيميائية الطبيعية - منظمات إنتاج المواد غير المعدنية للصناعات المعدنية.

❖ المنظمات الصناعية التحويلية: وهي التي تعالج المواد المستخرجة من الطبيعة

وهنا تقسم حسب الأسس التكنولوجية إلى :

- منظمات اقتصادية تعتمد على التكنولوجيا الكيميائية (الصناعات

التعدنية).

- منظمات اقتصادية تعتمد على التكنولوجيا الميكانيكية (منظمات

صناعة الآلات - معالجة الأخشاب - الغزل والسيج...إلخ).

٤- حسب الموصفات الاقتصادية - الفنية:

تقسم المنظمات الإنتاجية إلى :

❖ المنظمات التي تكون فيها تكاليف الإنتاج مرتفعة بالنسبة لقيم الأصول المنفردة والثابتة..وتكون المواد المستخدمة مرتفعة القيمة، وكذلك أجور الأيدي العاملة لحاجتها إلى مهارات وكفايات عالية..إن هذا النوع من المنظمات ينطبق على الصناعات الدقيقة والمجوهرات.

❖ المنظمات التي تحتاج مواد وطاقة ورأسمال كبير...حيث تتميز هذه المنظمات بحاجتها إلى كميات كبيرة من المواد، كما هو الحال في الصناعات التعدينية والتحويلية...ويحتاج إلى استهلاك نسبة عالية من الطاقة كالصناعات الكيماوية وفي الوقت نفسه يحتاج إلى رأس مال كبير نظراً لارتفاع قيمة وتكاليف الآلات المستخدمة في الأعمال، كمشاريع توليد الطاقة واستخراج المعادن.

❖ المنظمات حسب شكل الإنتاج :وهنا تقسم المنظمات إلى منظمات إنتاج الجملة، ومنظمات الإنتاج التسلسل - ومنظمات الإنتاج الفردي حسب طلب المستهلكين والمستثمرين..إن هذا النوع من التصنيف يعتمد لتحديد الكفاية الاقتصادية للاستثمارات والحجم الأمثل للمنظمة ومدى صلاحيتها للتخصص والتجميع الإنتاجي.

❖ المنظمات التوزيعية: وهي عبارة عن منظمات متخصصة تقوم بتوزيع المنتجات فيما بين المنتجين، أو فيما بين المنتجين والمستهلكين مباشرة.. ويقسم هذا النوع من المنظمات إلى نوعين:

أ- المنظمات المنتجة للمواد الأولية والموزعة لها .

ب- المنظمات الوسيطة : وهي تكون صلة الوصل بين المنتج والمستهلك، حيث تستلم المواد من المنتجين وتقدمها للمستهلكين، وتقوم بهذه العملية المنظمات التجارية والتسويقية والوكلاء والسماسرة والوسطاء.

❖ المنظمات الخدمية: وهي التي تقوم على تقديم مجموعة الخدمات الهامة التي تسهم مساهمة فعالة في إنجاح أعمال المنظمات الاقتصادية، مقابل نفع مادي تستحقه من المنظمات الأخرى نظير قيامها بتقديم هذه الخدمات مثال: المؤسسات المصرفية والمالية وبيوت الخبرة والاستشارة الاقتصادية والفنية.

- الأشكال القانونية للمنظمات (المشروعات):

يقصد بالشكل القانوني للمنظمات نوع الملكية، ففي مرحلة الصناعات اليدوية كان الشكل السائد هو الملكية الفردية للمشروعات، حيث كان المالك يقوم بنفسه بتمويل مشروعه وإدارته، ومع استخدام التقنية الحديثة، وما وفرته من إنتاج كبير كان يتطلب قوى عاملة وإمكانات مادية كبيرة، وجد المالك نفسه في المشروع الفردي أمام صعوبات جدية في توسيع مشروعه، أما سبب نقص رأس المال، أو ضعف في القدرة الإدارية، أو بسبب عدم تحمل المخاطرة المالية، فزادت الحاجة إلى أكثر من شخص لتمويل المشروع، فتميزته الحديثة، فظهرت شركات الأشخاص التي يطلق عليها عادة شركات التضامن، وشركات التوصية البسيطة... إلخ، ولكن التطور العلمي - التقني واستخدامه في المنظمات جعل هذا النوع من المنظمات عاجزاً عن مسايرة تلك التطورات، فظهرت الحاجة إلى نشوء شركات الأموال (الشركات المساهمة).

ونسنعرض بإيجاز أهم تلك الأشكال:

١- المنظمات الفردية.

٢- شركات الأشخاص وتضم:

أ- شركات التضامن.

ب- شركات التوصية البسيطة.

جـ- الشركات ذات المسؤولية المحددة.

د- شركات المحاصة.

٣- شركات الأموال وتضم:

أ- الشركات المساهمة.

ب- شركات التوصية بالأسهم.

١- المنظمات الفردية:

وهي تلك الشركات التي يمتلكها شخص واحد ويديرها بنفسه، ويتمتع بحق مطلق في إدارة منظمة، أي إن وظيفتي الملكية والإدارة مندمجتان في هذا النوع من المنظمات، ونتيجة لذلك يحصل المالك هنا على جميع الأرباح، ويتحمل في الوقت نفسه جميع الأخطار.

ونظراً للبساطة والسهولة في إنشاء هذا النوع من المنشآت ، حيث لا يحتاج إلى القيام بإجراءات قانونية باستثناء القيد في السجل التجاري ، نجد حتى الآن أنها مازالت تعد الشكل السائد والأكثر انتشاراً من أي شكل آخر من الأشكال القانونية. ومن أهم عيوبها افتقارها إلى الائتمان، وبالتالي يجد ذلك من نموها مما يتحتم عليها البقاء في مجالات الأعمال ذات الأعمال المحدودة، كما أنه من الصعب عليها الاستعانة بالفنيين والإداريين .

٢- شركات الأشخاص:

أ- شركات التضامن:

ظهر هذا النوع من الشركات نتيجة لاتساع الفرص التجارية التي جعلت من الصعب على الفرد الواحد أن يقوم بإدارتها وتمويلها... إلخ، لذلك هنا يشترك شخصان أو أكثر في ملكيتها وإدارتها، ويمكن لهذه الشركات أن تتوسع عن طريق إضافة شركاء جدد، وبالتالي إمكانية الحصول على أموال إضافية وكفاءات إدارية جديدة.

ومن عيوبها أن العلاقة بين الشركاء تنسم بالطابع الشخصي، مما يجعل التنظيم غير مستقر وقد يؤدي إلى نهاية حياة المشروع.

ب- شركة التوصية البسيطة:

هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر من الشركاء المتعاقدين، وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يتأثمون جزءاً من رأس المال، ولكن هنا لا يتدخل الشركاء الموصون في إدارة الشركة نظراً لمسؤوليتهم المحددة.

ج- الشركات ذات المسؤولية المحددة (شركات الأصدقاء والعائلات):

يقوم بإدارة هذا النوع من الشركات مدير من بين الشركاء ، ويمنع على تلك الشركات القيام بأعمال تجارية ، وأعمال التأمين أو الادخار... إلخ ، وتساعد هذه الشركات أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على استمرار مشروعاتهم وبقائها، واعتبار أنها تتشكل من عائلات متقاربة أو من مجموعة من الأصدقاء، ففي حالة التنازع أو الوفاة قد لا يتوافر من خلفهم من أفراد العائلة مما يحول دون استمرار العمل بها.

د- شركات المحاصة :

هي شركات مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله، وتقام تلك الشركات بعقد كتابي أو شفوي بين الشركاء، وقد تستمر لمدة يوم أو أسبوع..... إلخ وعلى الغالب تأخذ صفة الأعمال التجارية والموسمية كأعمال تسويق المنتجات وغيرها.

٣- شركات الأموال:

١- الشركات المساهمة:

تتميز تلك الشركات بأن لها شخصية اعتبارية منفصلة عن شخصية مالكيها، ويتكون رأس مالها من أشخاص كثيرين يملك كل منهم نصيباً من رأس المال (أصحاب الأسهم)*، ويدير هذه الشركة مجلس إدارة منتخب من قبل الأعضاء المساهمين. وهنا يظهر بوضوح الفصل بين الإدارة والملكية، ويمكن هذا النوع من الشركات نظراً لـ كبر حجمها وضخامة مواردها المادية من الاستعانة بالاختصاصيين من قنيين وإداريين. علاقة المنظمة بالبيئة:

مما لاشك فيه أن المنظمات الاقتصادية لا تعيش في فراغ، وبالتالي فإن البيئة المحيطة بها تؤثر عليها، فإما أن تساعد في تحقيق أهدافها أو تعيق من تنفيذها. لقد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن التنظيمات تشكل نظاماً مغلقاً. بمعنى آخر أن تلك المفاهيم والنظريات القديمة أهملت أثر المتغيرات البيئية على أعمال التنظيم واعتبرته بمثابة نظام مغلق. ولكن هذا الاعتقاد قد تغير واتجهت النظرة الجديدة إلى اعتبار المنظمات أنظمة مفتوحة تتفاعل باستمرار مع بيئتها في أثناء تأدية وظائفها. وبالتالي يمكن للمنظمات الاقتصادية أن تنجح في أعمالها، وتكون فعالة إذا انسجمت بشكل ملائم مع بيئتها. وبالطبع هنا يجب أن ندرك أن البيئة المحيطة بالمنظمة لا تشمل على كل شيء خارج المنظمة، بل يجب تحديد العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.

*- السهم هو السند الذي تصدره الشركة المساهمة لإثبات حق الشريك فيها، وقد سمي هذا الشريك حامل السهم (صاحب السهم) أو بالمساهم ممييزاً عن الشريك في شركات الأشخاص.

ويمكننا تقسيم بيئة المنظمة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، والبيئة الخارجية تقسم إلى مجموعتين من المتغيرات البيئية: الأولى وتسمى البيئة العامة للمنظمة أما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة للمنظمة^(٧)، ومنهم من يسمي البيئة الخاصة بالبيئة التشغيلية. البيئة العامة للمنظمة وتشمل على متغيرات البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والتقنية، أما البيئة الخاصة فتشمل العملاء، المنافسين، الموردین... إلخ، والفرق بين البيئة العامة والخاصة كون الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة، أما الثانية فتؤثر على العمليات التشغيلية للمنظمة وبشكل مباشر.

أما البيئة الداخلية فيقصد بها العوامل التي توجد داخل المنظمة مثل التسويق - الإنتاج والعمليات - التمويل... إلخ.

والهدف من هذا التقسيم معرفة القائمين على إدارة المنظمات الاقتصادية بكيفية تأثير كل منها على أداء المنظمة، وبالتالي إعداد الاستراتيجيات اللازمة لنجاح تلك المنظمة في دنيا الأعمال.

الخلاصة

تعد الإدارة أحد عناصر الإنتاج ، التي تقوم بجمع وتفاعل عناصر الإنتاج المادية مع بعضها البعض لتحقيق هدف المنظمة، والإدارة الناجحة هي التي تحقق الاستخدام الأمثل لجميع العناصر بشكل جيد وتحقيق ما هو مطلوب إنتاجه والوصول إلى ما يسمى بالكفاية والفعالية الإنتاجية .

والإدارة مطلوبة لكل مستوى من مستويات الإدارة الثلاثة، الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية (الإشرافية)، حيث يتطلب كل مستوى من المستويات المذكورة مهارات خاصة ، كالمهارات الفكرية والإنسانية والفنية. وبوساطة الإدارة يتم إنشاء المنظمات الاقتصادية وتزويدها بوسائل الإنتاج الضرورية بهدف إشباع حاجات المستهلكين.

إن المنظمة الاقتصادية هي الحلقة الأولى والأساسية في تركيب الاقتصاد الوطني، فهي الوحدة الإنتاجية الفعالة في المجتمع، أي هي عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن، لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحددها هذا النظام.

اختبر معلوماتك

- أولاً -** حدد ما إذا كانت كل عبارة مما يأتي صحيحة أو خاطئة مع التعليل الوجيز:
- ١- الإدارة هي أحد عناصر الإنتاج المادية والملموسة.
 - ٢- الإدارة الناجحة هي التي تحقق الاستخدام الأمثل لجميع عناصر الإنتاج المادية.
 - ٣- يستدل على عدم وجود الإدارة الناجحة عندما يتم سداد الديون في مواعيد استحقاقها.
 - ٤- تتطلب الإدارة العليا مهارات القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال، أكثر من أي مهارات أخرى.
 - ٥- يقوم الإداري بجميع وظائف الإدارة على مستوى الإدارة العليا فقط.
 - ٦- نسبة المهارة الفنية تزداد كلما ارتفع المدير في المستوى الإداري في المنظمة.
 - ٧- تعني شمولية الإدارة أن المدير الناجح يمكنه إدارة أي نشاط من نشاطات المنظمة المختلفة.
 - ٨- تزداد الحاجة إلى التخطيط في المستويات العليا.
 - ٩- الوقت الذي يصرفه الإداري في تنفيذ الوظائف التنفيذية اليومية والعادية تكون أكثر مما يمكن في الإدارة الوسطى.
 - ١٠- الأهداف الاجتماعية للمنظمات الاقتصادية تحسن زيادة الدخل الوطني.
 - ١١- منظمات البضائع المستهلكة في المنظمات التي تنتج بضائع تستخدم في إنتاج بضائع أخرى.
 - ١٢- تقسم المنظمات الإنتاجية إلى المنظمات التي تكون فيها تكاليف الإنتاج مرتفعة، بالنسبة لقيم الأصول المتغيرة والثابتة... وكذلك أجور الأيدي العاملة لحاجتها إلى كميات كبيرة من المواد.
 - ١٣- شركات الأموال تضم شركات التضامن وشركات المحاصة.

١٤- شركات التضامن هي الشركات التي يشترك في ملكيتها وإدارتها شخصان أو أكثر .

١٥- يظهر بوضوح في المنظمات الفردية الفصل بين الملكية والإدارة .

١٦- أول من ذكر مفهوم شمولية الإدارة الفيلسوف سقراط .

١٧- من مظاهر سوء الإدارة عدم الاستهانة بالمنافسين، وعدم سوء اختيار العاملين.

١٨- يعد مسبباً عمومية الإدارة حجر الأساس في الدعوة إلى جعل الإدارة مهنة كغيرها من المهن .

١٩- تنطوي المهارات الفكرية على أمور كثيرة مثل : التعاون ، المحبة ، الاحترام ، الاتصال .

٢٠- يستدل على عدم وجود الإدارة الناجحة عندما تتساهل إدارة المنظمة في منح الائتمان .

ثانياً- ناقش بإيجاز ما يلي:

١- المستويات الإدارية في المنظمة والمهارات اللازمة لكل من تلك المستويات.

٢- عرف المنظمة وعدد أنواعها.

٣- قيل "لا توجد بلدان متخلفة ، وإنما توجد بلدان فيها إدارة متخلفة".

٤- ما المقصود بالشخصية الاعتبارية للمنظمات الاقتصادية ؟

٥- ما المقصود بعلاقة المنظمة بالبيئة ؟



الوحدة الثانية

مفهوم إدارة الأعمال وتعريف الإدارة

أهداف الوحدة

- ١- توضيح مفهوم إدارة الأعمال.
- ٢- وضع تعريف للإدارة من وجهة نظر مفهوم الإدارة وجوهرها في المرحلة المعاصرة.
- ٣- الإجابة على التساؤل هل الإدارة علم أو فن ؟
- ٤- شرح وتوضيح علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.



الوحدة الثانية

مفهوم إدارة الأعمال وتعريف الإدارة

على الرغم من أن الإدارة لازمت المجتمع الإنساني في كل مرحلة من مراحل تطوره، إلا أن بداية تشكل علم الإدارة في المجال الاقتصادي لم يتم إلا في القرن الماضي، فالتطور الصناعي الذي أدى إلى زيادة الإنتاج والاعتماد على التخصص، وتمرير المنظمات لطروف المنافسة قد جعل من الضرورة الابتعاد عن الحدس والتخمين في إدارة المنظمات، واتباع الإدارة العلمية السليمة المبنية على المعرفة والدراسات والأبحاث والتجارب والخبرات، لدفع المنظمات نحو النجاح في تحقيق أهدافها، بأقل ما يمكن من الجهود البشرية والتكلفة المادية.

وباعتبار أن دراسة إدارة الأعمال قد نشأت مع نشوء الأبحاث والتجارب التي طبقها رواد الإدارة الأوائل (كما سيمر معنا لاحقاً) إلى المنظمات الصناعية، والتي تناولت دراسة العملية الإنتاجية والوقت اللازم لأدائها، فبذلك يمكننا القول إن مبادئ إدارة الأعمال تشمل كل النشاطات التي تمارس في جميع أنواع المنظمات الاقتصادية، ولا يقتصر كما يعتقد البعض على العمل في المنظمات الإنتاجية فقط.

وبكلمات أخرى علم إدارة الأعمال يهتم بجميع أوجه النشاطات المتعلقة بعمل المنظمة الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية.... إلخ، ويعرف بذلك على أنه "العلم الذي يتناول دراسة وتنظيم المشروعات التجارية ووسائل إدارتها على ضوء التجارب العلمية الحديثة، حتى تتمكن المشروعات (المنظمات) من استغلال كل السبل التي تؤدي إلى الوفرة في التكاليف وزيادة الإنتاج".^(٨)

إن علم إدارة الأعمال يرتبط باهتمامين أساسيين: الاهتمام الأول يبحث في الوظائف الإدارية في المنظمة أو ما يسمى بوظائف المدير الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، أما الاهتمام الثاني فيبحث في الوظائف الفنية في المنظمة أو ما يسمى

بوظائف المنظمة، حيث تختلف هذه الوظائف بين منظمة وأخرى، ويعود هذا إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمة والقطاع الاقتصادي التي يمارس بها نشاطها، فالوظائف الفنية لمنظمة تعمل في القطاع الصناعي مثلاً هي وظيفة التمويل والشراء والإنتاج والتسويق والأفراد، بينما تمثل هذه الوظائف في إحدى الجامعات بوظائف الشؤون العلمية والبحوث والتطوير والشؤون العامة ووظيفة القبول والسجلات.

كما يسعى علم إدارة الأعمال بالإضافة إلى ذلك، لتحقيق الكفاية الاقتصادية في المنظمات عن طريق حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، لتحقيق أكبر كمية من الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة.

تعريف الإدارة:

تتمتع الإدارة في العصر الحديث بأهمية خاصة، كونها تهدف إلى تحقيق غايات النظام القائم في المجتمع، وتقوم بتعبئة الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتحريكها نحو تحقيق أهداف معينة، فمهمة الإدارة تكمن في تخطيط العمل وتنظيمه نحو هدف معين، وتوجيه الجهود للوصول إلى ذلك الهدف بتحقيق أقصى المنافع وبأقل التكاليف، فالإدارة تقوم بأعمال تمثل حاجات مشتركة لا يستطيع الأفراد القيام بها وحدهم فرادى، فتقوم تلك الإدارة برسم نشاطات العمل الجماعي وبرمجتها وتنفيذها، حيث تعنى هذه الإدارة بالنشاط المستمر للتخطيط والتنظيم والرقابة (التقويم)، ثم العمل من جديد لنشاطات هادفة.

وقد اختلف الكثيرون في وضع تعريف شامل ومحدد لمعنى الإدارة، وذلك باختلاف وجهة نظرهم والخلفية الفكرية والإدارية لكل منهم، بالإضافة إلى نواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، لأن الإدارة مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية، طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها.

يستخدم اصطلاح الإدارة في مجالات متعددة، وفي أدبيات الإدارة يوجد الكثير من التعاريف للإدارة من هذه التعاريف^(١) : ما أورده تايلور في مؤلفه إدارة الورشة

حيث يقول إن " فن الإدارة هو المعرفة الحقيقية لما تريد من الآخرين أن يقوموا به، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأفضل طريقة وأرخصها ".

كما يعرف هنري فايول الإدارة بقوله " يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة ".

وقد قالت ماري باركر فوليت " إن الإدارة هي تنفيذ الأشياء عن طريق الأفراد ".
إذا ما استعرضنا تلك التعاريف والتعاريف الأخرى المتعددة، ما هي إلا تكرار لما قاله رواد الإدارة الأوائل، حيث أجمع معظمهم على أن العملية الإدارية تتألف من خمس وظائف أساسية.

وإن تلك التعاريف تستند على النواحي التالية :

- ١- وجود الهدف الذي تعمل الإدارة على تحقيقه.
- ٢- وجود المدراء والعاملين والمواد الأخرى التي تعمل الإدارة من خلالها لتنفيذ الأعمال.

٣- تحديد عناصر العملية الإدارية والأعمال التي يقوم بها المدير عند التطبيق.
كما نرى لنا أن تلك التعاريف تمثل وجهات نظر كل منهم من جهة، ومراحل تطور مفهوم الإدارة من جهة أخرى، فلا يوجد تناقض بين تلك التعاريف، لأن كل تعريف يتناوله أي مؤلف ينطلق من زاوية معرفته وفلسفته الإدارية، كما ذكرنا سابقاً.

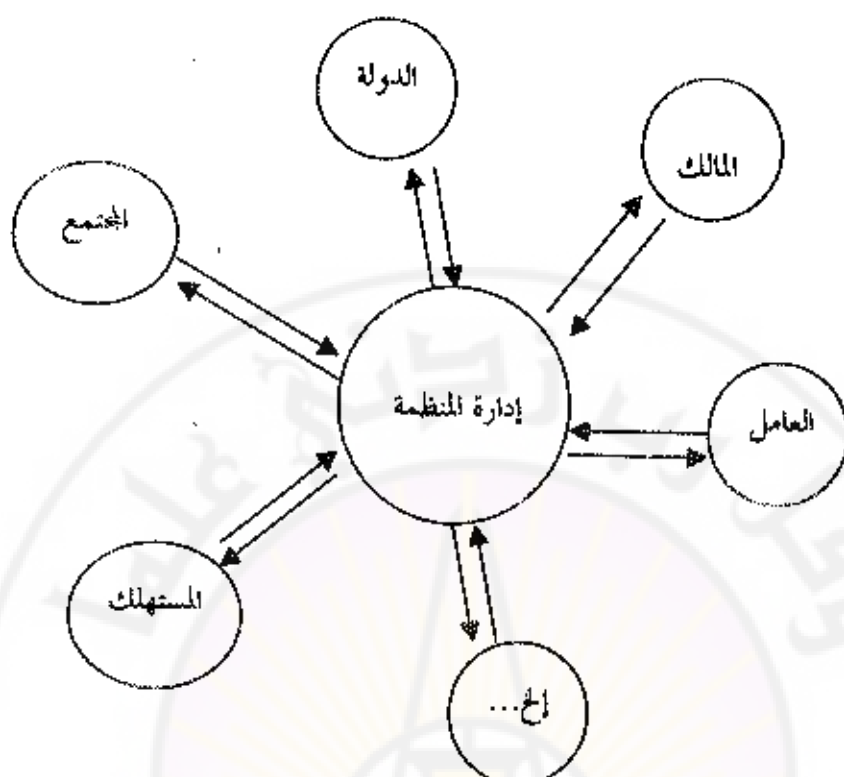
ولكن إذا ما نظرنا إلى مفهوم الإدارة وجودها في المرحلة المعاصرة، مرحلة التقدم العلمي - التقني، وما نتج من تلك المرحلة من تغيرات في المفاهيم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وبخاصة بعد ظهور الاتجاهات الحديثة وتكوينها في الإدارة. ومنها مفهوم النظام (System)، حيث يتكون النظام الإداري من العنصر (الإنسان) والروابط بين هذه العناصر وهيكل النظام، فعنصر النظام جزء منه، وبذلك نوعية معينة وهو موجود في ترابط مع عنصر النظام الآخر، أما الروابط فتشكل

العلاقات بين عناصر النظام وتحدد حدوده ، والهيكل يمثل التناسب بين عناصر النظام وطريقة ترابطها.

وانطلاقاً مما تقدم يمكننا تعريف الإدارة على النحو التالي : " تمثل الإدارة تأثيراً هادفاً في مجموعات العاملين في المنظمة، بوساطة مجموعة من الطرق والوسائل المعنية، بهدف المحافظة على التناسب الموجود ، أو الانتقال إلى تناسب جديد يحقق الأهداف المتوخاة " (١٠) .

يلكّد لنا هذا التعريف حقيقتين أساسيتين وهما : أن الإدارة علم عندما تستند في تأثيرها (نشاطها) إلى مجموعة من الوسائل العلمية ، مستخدمة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة (التقويم). والحقيقة الثانية أن الإدارة إلى جانب كونها علماً، فهي فن حينما نستطيع أن نحقق التناسب الذي يحقق الأهداف المتوخاة، فالإدارة تجمع بين العلم والمقدرة على الابتكار ، أي إن الإدارة تجمع بين العلم والمهارة الإبداعية أو الخلاقة.

إن الأهداف المتوخاة من الإدارة عديدة، وإذا ما أخذنا على سبيل المثال ، وانطلاقاً من مفهوم الإدارة الحديثة ، مسؤولية الإدارة في تحقيق هدف الجهات المرتبطة والمهتمة بالمنظمة (شركة ما مثلاً) ، نستطيع القول إن الإدارة تحقق التناسب بين العمال والمالك والدولة والمستهلك والمجتمع كما في الشكل التالي:



فكما معلوم فإن العمال كفرد مهتم بالحصول على أكبر دخل شخصي، والدولة تهتم بزيادة المصدر الرئيس لميزانيتها، والمالك بغض النظر فرداً كان أو مجموعة أو..... إلخ، يهتم بالحصول على أكبر كمية من الأرباح من أجل استثمارها من جديد، ومسألة توافق تناسب تلك الجهات المتعددة يجب أن تحلها الإدارة .

سؤال للمناقشة:

كيف تفسر الاختلاف في وضع تعريف شامل ومحدد لمعنى الإدارة ؟

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى :

لقد ذكرنا أن الإدارة قديمة قد المجتمع الإنساني ، وقد مورس العمل الإداري في كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع كونه ، ولا يزال ، تعبيراً عن حاجات الناس للاجتماع إلخ، ولكن لا يعني هذا أن علم الإدارة علم مستقل عن العلوم الأخرى، بسبب الطبيعة الاجتماعية للعملية الإدارية من جهة، والترابط الوثيق بين العلوم الأخرى من جهة أخرى .

فإدارة المنظمات تتعامل بصورة أساسية مع العنصر البشري، وتعتمد على الجهود الجماعية التي تتأثر بالعديد من العوامل البيئية، الأمر الذي يتطلب اهتمام الإدارة بالعلوم الأخرى كعلم الاقتصاد وعلم السياسة، وعلم الاجتماع وعلم القانون والإدارة العامة.... إلخ.

١- علم الاقتصاد :

يعرف علم الاقتصاد بأنه (العلم الذي يدرس النشاط الإنساني في تقرير كيفية استعمال الموارد الإنتاجية النادرة ذات الاستعمالات البديلة في إشباع حاجاته المختلفة)^(١) ، كما يهتم علم الاقتصاد بمعالجة مشاكل الإنتاج والتكاليف والبحث في سلوك المستهلك... إلخ.

فالعلاقة بين علم الاقتصاد وعلم الإدارة يظهر من خلال اتخاذ الإدارة للعديد من القرارات التي يجب أن تستند إلى النظريات الاقتصادية، والمعرفة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

٢- علم السياسة :

يقصد بعلم السياسة في هذا المجال معرفة اتجاهات الدولة السياسية نحو المنظمات الاقتصادية، وخاصة السياسات المالية المتعلقة بالضرائب التي تفرض على تلك المنظمات سواء أكانت تجارية أم صناعية، وتحدد نسبة الأرباح فيها والسياسات الخاصة بأشكال هذه المنظمات وطبيعة عملها. كالمنظمات ذات الملكية الخاصة أو المساهمة، أو منظمات

الملكية العامة، كما أن سياسة الدولة تحدد نوع النشاط التي تمارسه هذه المنظمات سواء أكان نشاطاً صناعياً أم تجارياً أم تعاونياً... إلخ.

لذلك نرى أن تنظيم المنظمات يتمثل لأحكام القانون وتشريعاته، الذي يعكس سياسة الدولة الاقتصادية والمالية، فإدارة هذه المنظمات يجب أن تعمل وفقاً لسياسات الدولة.

٣- علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع الإنساني بشكل عام، يدرس الجماعات من حيث أشكالها ونشأتها وتطورها والعلاقات الموجودة بين أفرادها... إلخ، مما أدى إلى نشوء علم جديد متفرع عن علم الاجتماع وهو علم السكان، ومن هنا تأتي العلاقة بين إدارة الأعمال وعلم اجتماع، حيث إن القائمين على إدارة المنظمات مهتمين بدراسة المسألة السكانية والأمور المتعلقة بها، باعتبارها الأساس في دراسة الأسواق والتعرف على خصائصها واحتمال توزيع المنتجات فيها.

٤- علم القانون:

تظهر العلاقة التي تربط علم القانون بحقل إدارة الأعمال في القوانين التشريعية المختلفة التي تنظم العلاقات الاقتصادية في داخل البلد وخارجه، فقانون التجارة الدولي يعمل على تنظيم العلاقات الاقتصادية التجارية والصناعية بين مختلف الدول، لضمان حقوقها والوفاء بالتزاماتها.

أما القانون التجاري الداخلي فيعمل على تنظيم العلاقات التجارية بين الأطراف المتعاقدة داخل البلد نفسه، وهو بذلك يساعد على تحقيق القوائد التالية:

أ- ينظم تصرفات ومعاملات رجال الأعمال على أساس قانوني سليم، ويوجد العلاقات التجارية المتعلقة بالنواحي المحاسبية، وإجراء العقود وقواعد تكوين المنظمات وإشهار إفلاسها.

ب- تنظيم العلاقة بين الإدارة من جهة، والعاملين في المنظمة من جهة أخرى، وضمان مصالح كل من الطرفين.

ت- يتولى القانون مسؤولية حماية مصالح المجتمع من جشع رجال الأعمال، وتحقيقهم الأرباح الطائلة عن طريق اتباع الأساليب غير القانونية، فالإدارة الناجحة تقوم بالاطلاع على تلك القوانين ودراستها وتفهم محتوياتها، ثم تضع سياساتها وتنظم أعمالها بشكل يتلاءم مع هذه التشريعات.

٥- الإدارة العامة :

ينقسم العمل الإداري إلى مجالين رئيسيين، هما إدارة الأعمال والإدارة العامة. فنخص إدارة الأعمال بالعملية التي تقوم على تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين، لتحقيق أهداف محددة، وعندما تكون هذه الأهداف تتعلق بالسياسة العامة للدولة وتنفيذها فإن العمل الإداري يرتبط بالمجال الثاني وهو الإدارة العامة. وتعرف الإدارة العامة بأنها " تنسيق الجهود الضرورية والجماعية لتحقيق الأهداف التي تحددها السياسة العامة للدولة "، وبذلك فإن الإدارة العامة تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، والإنتاج الحكومي، وتنفيذ مختلف القوانين .

الإدارة بين العلم والفن :

بعد السؤال :هل الإدارة علم أو فن؟ سؤالاً جدياً ،نوقش قديماً ويناقش حالياً باستمرار في أدبيات الإدارة، وقد أسفرت تلك المناقشات عن اتفاق معظم رجال الفكر الإداري على أن الإدارة هي علم وفن في الوقت نفسه.

الإدارة علم: لأنها تستند على قوانين ومبادئ ثابتة كأى علم من العلوم الأخرى، ولكن من جهة أخرى، فإن جدية السؤال عما إذا كان علم الإدارة يكون مطابقاً للعلوم الأخرى كعلوم الكيمياء والفيزياء... إلخ لأن العنصر البشري (الإنسان) له الدور الأهم في الإدارة ،فالكيميائي مثلاً يمكنه أن يحدد بدقة النتيجة من عمله ، ولكن

لا نستطيع أن نحدد بدقة النتيجة النهائية لسلوك الإنسان، لأن الإنسان ليس كالجهاز يمكن التحكم فيه تحكماً كاملاً.

الإدارة فن : لأنها تستخدم المهارة والخبرة والمعرفة الإدارية، أي تقوم بتطبيق المعرفة العلمية للوصول إلى الأهداف المرسومة، فإذا كان هدفنا زيادة الكفاءة الإنتاجية، فالفن هنا يكمن في تبسيط إجراءات العمل وتوزيعه على الوحدات الإدارية بطريقة منطقية منسقة.

ومع أن علم الإدارة ينمو نتيجة التقدم التقني المتسارع، فيجب أيضاً أن ينمو فن الإدارة، ليبقى التوازن والتناسب بينهما، لأن رجل الإدارة الناجح هو ذلك الشخص الذي يجمع بين مجال العلم والفن في عمله، لترداد قدراته الشخصية وموهلاته الإدارية. فنجاح الإدارة مشروط أولاً باستخدامها للعلم الذي يوضح القواعد التي يجب الالتزام بها، وثانياً : باستخدامها للفن الذي يتيح تطبيق تلك القواعد لتحقيق الأهداف المتوخاة.

الخلاصة

□ مفهوم إدارة الأعمال: يهتم بجميع أوجه النشاطات المتعلقة بعمل المنظمة الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، ويعرف على أنه "العلم الذي يتناول دراسة وتنظيم المشروعات التجارية، ووسائل إدارتها على ضوء التجارب العلمية الحديثة، حتى تتمكن المشروعات من استغلال كل السبل التي تؤدي إلى الوفرة في التكاليف وزيادة الإنتاج.

□ علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

- علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد.
- علاقة الإدارة بعلم السياسة.
- علاقة الإدارة بعلم الاجتماع.
- علاقة الإدارة بعلم القانون.

□ الإدارة العامة:

ينقسم العمل الإداري إلى مجالين رئيسيين، هما إدارة الأعمال والإدارة العامة.

- تختص إدارة الأعمال بالعملية التي تقوم على تخطيط وتنظيم وقيادة، ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف محددة.
- أما الإدارة العامة فهي الأعمال التي تتعلق تنفيذها وأهداف الوصول إليها بالسياسة العامة للدولة.

اختبر معلوماتك

- ١- تحدث باختصار عن مفهوم إدارة الأعمال في منظمات الأعمال.
- ٢- عرف الإدارة انطلاقاً من مفهوم الإدارة وجوهرها في المرحلة المعاصرة، وما الحقائق التي نستنتجها من هذا التعريف ؟
- ٣- اشرح علاقة الإدارة بالعلوم التالية:
 - أ- علم الاقتصاد.
 - ب- علم السياسة.
 - ت- علم الاجتماع.
 - ث- علم القانون.
- ٤- قارن بإيجاز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.
- ٥- ناقش مسألة اعتبار الإدارة علم أو فن؟



الوحدة الثالثة

المفاهيم الأساسية في الإدارة

أهداف الوحدة:

- ١- توضيح عناصر الإنتاج.
- ٢- توضيح مفهوم إنتاجية العمل، ومفهوم الكفاية الإنتاجية، والفعالية الإنتاجية والفرق بينهما.
- ٣- تحديد قياس إنتاجية العمل.
- ٤- شرح مفهوم الكفاية الإنتاجية، وتحديد قياس مؤشرات رفعها.
- ٥- شرح مفهوم الربحية، وكيفية تحديد معدل الربحية، وتوضيح مفهوم رأس المال وأنواعه في المنظمات.



الوحدة الثالثة

المفاهيم الأساسية في الإدارة

- عناصر الإنتاج
- إنتاجية العمل
- الكفاءة الإنتاجية
- الربحية

المفاهيم الأساسية في الإدارة:

يحتاج الإداريون والعاملون في مجال إدارة الأعمال إلى تحديد المفاهيم الأساسية لعلم إدارة الأعمال وتوضيحها، لتكون لغة مشتركة فيما بينهم من جهة، ولأهميتها في النشاط الإداري والإنتاجي من جهة أخرى، وسوف نتناول دراسة بعض المفاهيم الأساسية وتحليلها، بما يحقق الغاية التي نتوخاها في هذا البحث.

٥- عناصر الإنتاج.

٢- إنتاجية العمل.

٣- الكفاءة الإنتاجية.

٤- الربحية.

١- عناصر الإنتاج:

يتطلب تحقيق العملية الإنتاجية في المنظمات الصناعية، ضرورة تواجد عناصر الإنتاج التالية :

- عنصر العمل البشري.
- عنصر وسائل العمل.
- عنصر موضوعات العمل (المواد).
- عنصر الإدارة.

عنصر العمل البشري:

يقصد بعنصر العمل البشري في المنظمة الصناعية، الأشخاص العاملون في تلك المنظمة، حيث يمكننا أن نعرف العمل البشري "بأنه ذلك الجهد أو النشاط الواعي والمهدف الذي يبذله الإنسان سواء أكان هذا الجهد جسدياً أم ذهنياً أم عصبياً، من أجل إنتاج منتج محدد ولإشباع حاجة معينة".

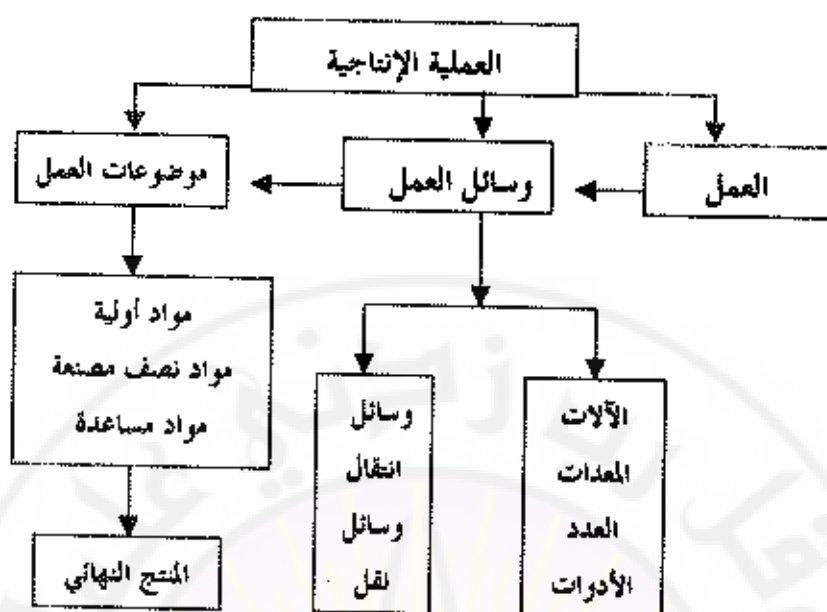
وإذا مانظرنا تاريخياً فإن الإنسانية ومنذ المراحل المبكرة لتطورها زادت وحسنت وسائل العمل باستمرار، وذلك ابتداء من أدوات العمل اليدوية البدائية، والتي كانت تستخدم من أجل الحصول على بعض المواد المقدمة من الطبيعة ومعالجتها، وحتى الوصول إلى الإنتاج الآلي المعاصر، حيث تم تراكم ضخيم لوسائل العمل، وقد رافقت عملية النمو المستمر لوسائل العمل، عملية تحسينها وتحديثها، وذلك بالتناسب مع المعرفة الإنسانية وتطور تلك المعرفة.

وسائل العمل:

هي مجموعة أشياء يضمها العامل بينه وبين موضوعات العمل وتخدمه كوسائل للتأثير في موضوعات العمل، وتضم وسائل العمل في المنظمة الصناعية: التجهيزات الميكانيكية، الأدوات، والمعدات ووسائل النقل... إلخ.

موضوعات العمل:

هي أشياء أو مجموعة أشياء يؤثر فيها الإنسان بطرق مختلفة لكي يغير من صفاتها الكيميائية والفيزيائية والصفات الأخرى، بهدف جعلها صالحة للاستهلاك الشخصي أو لتابعة استهلاكها إنتاجياً مثل المواد الخام والمواد الأولية والسلع نصف المصنعة... إلخ، ويمكننا أن تصور العملية الإنتاجية بأبسط صورها بالشكل التالي:



ومما يجدر الإشارة إليه أن وسائل العمل تحافظ على شكلها المجرد ضمن عملية الإنتاج، ولكنها تستهلك جزئياً وبشكل متدرج، أي لا تدخل بشكل مادي في تركيب المنتجات التي تنتج بواسطتها، بل تنقل فقط جزءاً من قيمتها، وذلك خلال فترة طويلة من ٥-١٠ سنوات، ومع ذلك تبقى هذه الوسائل في مجال الإنتاج حتى تبدل بشكل كامل وسائل أخرى بها، بينما نجد أن موضوعات العمل تشترك في العملية الإنتاجية لمرة واحدة فقط ضمن سريان دورة إنتاجية واحدة، حيث تشترك في تركيب المنتجات بعادتها، أي إن قيمتها تنتقل إلى تلك المنتجات.

عناصر الإدارة:

إن مسألة استغلال عناصر الإنتاج سالفة الذكر، بكفاية اقتصادية، وجمع تلك العناصر مع بعضها بقصد إنتاج سلعة محددة، لا يتم بصورة تلقائية أو عفوية، بل يحتاج إلى جملة من القرارات المتعلقة بكيفية تنظيم هذه العناصر، وربطها مع بعضها بعضاً من

أجل تحقيق هذا الإنتاج وبكفاءة عالية، وهنا يبرز دور الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

من الملاحظ أن عنصر الإدارة يختلف عن العناصر الثلاثة السابقة، لذلك نسمي عنصر العمل البشري، ووسائل العمل، وعنصر مواد العمل عناصر الإنتاج الأساسية، ولكن على الرغم من أن العنصر الرابع (عنصر الإدارة) لا يدخل بصورة مادية في العملية الإنتاجية، إلا أنه يعمل على تفاعل العناصر المادية مع بعضها، ويقوم بدور إيجابي ومحفز من خلال تطبيق الوظيفة الإدارية في المنظمة وممارستها بشكل صحيح، على الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الأساسية من أجل تحقيق هدف المنظمة، وبأعلى قدرة اقتصادية ممكنة.

٢- إنتاجية العمل:

عند إنتاج سلعة معينة، يبذل العامل جهداً، ووسائل العمل تستهلك جزئياً، وقيمة المواد الأولية تنتقل كلياً إلى المنتج، ويأتي عنصر الإدارة ليجمع بين هذه العناصر من أجل تحقيق المنتج.

فالنتيجة الحاصلة من اجتماع عناصر الإنتاج ندعوها بالمخرجات أو المنتج، بينما تسمى الكميات المستخدمة من أجل الحصول على هذا المنتج المدخلات أو المستخدم من مستلزمات النشاط الإنتاجي، وبناء على ما تقدم يمكننا القول: إن الإنتاجية هي النسبة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات خلال فترة زمنية محددة، ويمكن أن تمثل ذلك في الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \text{ أو: } \frac{\text{المنتج من السلع خلال فترة محددة}}{\text{المستخدم من عناصر الإنتاج خلال تلك الفترة}}$$

قيمة الإنتاج الإجمالي الفعلي

الإنتاجية الإجمالية =

قيمة عناصر الإنتاج



(المستلزمات السلعية + المستلزمات الخدمية + الأجور + الاهتلاكات)

يهدف هذا المؤشر إلى قياس الإنتاجية الإجمالية للمنظمة، حيث يمثل الإنتاج الإجمالي الفعلي بأسعار البيع الفعلية (المخرجات)، ويمثل قيمة عناصر الإنتاج (المدخلات)، وتكون إنتاجية المنظمة أفضل كلما كانت نسبة المخرجات إلى المدخلات أكبر.

وفي أغلب الأحيان عندما نتحدث عن الإنتاجية ينصرف الذهن إلى إنتاجية عنصر العمل البشري، وذلك لأهمية هذا العنصر، ولكن مع الإشارة إلى عدم التغلغل من أهمية إنتاجية العناصر الأخرى كالآلات والمواد الأولية... إلخ.

قبل أن نتناول مفهوم إنتاجية العمل، من الضروري توضيح معنى كل من الإنتاج والإنتاجية، حيث يقصد بالإنتاج ذلك النشاط الاقتصادي الذي يسعى لإنتاج السلع والخدمات، عن طريق استخدام عناصر الإنتاج بهدف تلبية حاجة أو حاجات محددة. أما الإنتاجية فتتكون من مفهومين هما: الكفاءة الإنتاجية والفعالية الإنتاجية، حيث يقصد بالكفاءة الإنتاجية تحقيق الهدف بأقل ما يمكن من التكاليف والجهود، أي القدرة على الأداء الصحيح والسليم، بينما تعني الفعالية القدرة على اختيار الأهداف الصحيحة وتحقيقها.

(مثال عندما يزداد الطلب على نوع محدد من السلع، والمنظمة لا تنتج سوى النوع الذي يقل الطلب عليه، فهي وإن حققت الهدف بكفاءة، ولكنها غير فعالة، لأنها حددت أهدافاً غير صحيحة).

مفهوم إنتاجية العمل:

تعني إنتاجية العمل بمفهومها العام، إمكانية عامل ما، أو مجموعة من العمال على إنتاج كمية معينة من المنتجات خلال زمن محدد (شهراً، يوماً، وردية، ساعة.... إلخ). وكلما استطاع العامل أو مجموعة من العمال إنتاج كميات أكبر من المنتج خلال الوحدة الزمنية المقررة، كانت إنتاجية العمال أو العامل الواحد مرتفعة أكثر، وتقاس إنتاجية العمل في هذه الحال، بكمية الإنتاج المنتجة من قبل عامل ما خلال زمن معين، أو بكمية زمن العمل الضروري لهذا العامل لإنتاج وحدة منتجات، مثلاً: عامل في أحد مصانع الصابون ينتج خلال وردية واحدة (٨ ساعات) ٦ كغ من الصابون فكمية المنتج التي هي ٦ كغ صابون في ٨ - ساعات هي إنتاجية عمله. وقياسها يتم كما مر معنا بكمية ٦ كغ صابوناً خلال وردية واحدة، أو بالزمن اللازم لإنتاج كمية هذه ٦ كغ - أي ٨ ساعات، ولكن إذا ما حدث في اليوم التالي وأنتج هذا العامل ٩ كغ من الصابون، بدلاً من ٦ كغ خلال الزمن نفسه (٨ ساعة)، فإن إنتاجيته تزداد ٣ كغ أي بمعدل ٥٠% لأنه كان ينتج سابقاً خلال ساعة واحدة ٠,٧٥ كغ (٦ - ٨) ثم أصبح ينتج في الساعة الواحدة ١,١٢٥ كغ (٩ - ٨)، أو كان يستخرج سابقاً ٦ كغ صابون خلال ٨ - ساعات فأصبح الآن ينتج الكمية نفسها خلال ٥ - ساعات و ٣٣ دقيقة (٦ - ١,١٢٥).

يعبر مؤشر إنتاجية العمل عن مدى مساهمة القوة العاملة في تكوين الإنتاج، وبالتالي فإن نمو كمية الإنتاج في هذه تناسب طردياً مع نمو إنتاجية العمل، وزمن العمل متناسب عكساً مع نمو إنتاجية العمل، أي كلما كانت إنتاجية العمل مرتفعة أو في ازدياد كان هناك توفير في زمن العمل.

ويمكن أن ينمو حجم المنتجات الصناعية بإحدى الطريقتين التاليتين:

الأولى: زيادة عدد العاملين.

الثانية: زيادة إنتاجية العمل.

وحيث إن زيادة حجم المنتجات الصناعية بالطريقة الأولى محدود لأسباب طبيعية تتعلق بمعدل زيادة عدد القادرين على العمل في المجتمع، وزمن يوم العمل، فتأمين الزيادة المستمرة في حجم المنتجات لا يمكن أن يتم بصورة سريعة إلا عن طريق التطوير المستمر والمتزايد لإنتاجية العمل نفسه، ويتم ذلك عندما تزيد القوى العاملة إنتاجها بفضل استخدام آلات جديدة وتقنية حديثة.

قياس إنتاجية العمل:

عندما نريد أن نقوم بعملية قياس أحد عناصر الإنتاج، علينا أن نحدد العلاقة القائمة بين المخرجات (كمية الإنتاج أو قيمته) والمستخدم من أحد عناصر الإنتاج مقرر قياسه مثال:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الإجمالي}}{\text{عدد العمال}}$$

وإذا ما أردنا حساب متوسط إنتاجية العامل في منظمة ما، فإنه يحسب وفق المؤشر التالي:

$$\begin{aligned} \text{إنتاجية العامل} &= \frac{\text{الإنتاج الإجمالي بأسعار البيع الفعلية}}{\text{إجمالي متوسط عدد العاملين في النشاط الجاري}} \\ \text{أما معدل نمو إنتاجية العامل} &= \frac{\text{إنتاجية العامل للعام الحالي}}{\text{إنتاجية العامل للعام السابق}} \times 100 \end{aligned}$$

مثال تطبيقي :

(بالآلاف الليرات)

البيان	عام الأساس	العام السابق	العام الحالي (عام الخطة)
قيمة الإنتاج الإجمالي	٢٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠	٤٥,٠٠٠
عدد العاملين - عاملا	١٠٠	١٢٠	١٢٥
إنتاجية العامل	$\frac{٢٠,٠٠٠}{١٠٠} = ٢٠٠$	$\frac{٣٠,٠٠٠}{١٢٠} = ٢٥٠$	$\frac{٤٥,٠٠٠}{١٢٥} = ٣٦٠$
معدل نمو إنتاجية العمل	%١٠٠	$\frac{٢٥٠ - ٢٠٠}{٢٠٠} \times ١٠٠ = ٢٥\%$	$\frac{٣٦٠ - ٢٥٠}{٢٥٠} \times ١٠٠ = ٤٤\%$

ويمكن حساب معدل نمو إنتاجية العمل لعام الخطة كما يلي :

مستوى الإنتاجية لعام الخطة (فترة الدراسة)

- مستوى الإنتاجية في فترة الأساس

- بالنسبة لعام الأساس = $\frac{١٠٠ \times \text{مستوى الإنتاجية في فترة الأساس}}{١٠٠}$

مستوى الإنتاجية في فترة الأساس

الإنتاجية في عام الدراسة

- الإنتاجية في العام السابق

- بالنسبة للعام السابق = $\frac{١٠٠ \times \text{الإنتاجية في العام السابق}}{١٠٠}$

الإنتاجية في العام السابق

$٣٦٠,٠٠٠ - ٢٥٠,٠٠٠$

= $\frac{٣٦٠,٠٠٠ - ٢٥٠,٠٠٠}{٢٥٠,٠٠٠} \times ١٠٠ = ٤٤\%$

$٢٥٠,٠٠٠$

٣- الكفاية الإنتاجية :

مفهوم الكفاية الإنتاجية وأهميتها:

ارتبط تحقيق عملية الإنتاج، دائماً بعناصر الإنتاج الثلاثة، ففي حالة كل إنتاج يتم صرف عمل العمال واستهلاكه، وعمل الآلات والمعدات والمواد الأولية والمحروقات.... إلخ، ويتم هذا الصرف والاستهلاك بهدف الحصول على إنتاج معين، وكذلك على نتائج إيجابية معينة، ففي حالة زيادة عملية الصرف والاستهلاك أو استبدال بألة عادية أخرى وكمواد العمل مواد أخرى، يتوقع الناس زيادة الإنتاج، وهنا يظهر الدور الإيجابي للعنصر الرابع (عنصر الإدارة) في اختيار عناصر الإنتاج وربطها، وتقرير زيادة الصرف أو الاستبدال لتحقيق الهدف المطلوب بأقل ما يمكن من النفقات. في حالة الكفاية الإنتاجية هناك دائماً مقارنة للنفقات مع النتائج، فإذا كانت النتائج أكبر من النفقات يمكن القول إن هناك كفاية، وبالعكس إذا كانت النفقات أكبر من النتائج المتحصلة يمكن القول إنه ليس هناك كفاية اقتصادية. على هذا الأساس يمكن إدخال وسائل إضافية في الإنتاج فقط إذا كانت زيادة الإنتاج، أو تخفيض التكلفة أكبر من الوسائل المستهلكة والمنفقة.

تظهر الكفاية في عدة صور في أثناء تحديد ما تتمثل إما في :

- زيادة حجم الإنتاج مع انخفاض تكلفة ذلك الإنتاج.
- زيادة حجم الإنتاج مع ثبات التكلفة.
- زيادة نسبة حجم الإنتاج بنسبة أكبر من نسبة زيادة تكاليفه.
- ثبات حجم الإنتاج مع انخفاض تكاليفه.

وإذا ما أخذنا الشكل العام، أي نسبة النتائج المحققة إلى النفقات المصروفة من أجل تحقيق هذه النتائج، أي الزيادة في نسبة الإنتاج إلى المستخدم، أو النسبة بين المخرجات والمدخلات، يمكننا على هذا الأساس أن نحدد الكفاية الإنتاجية بالمقارنة بين مشروعين أو أكثر، أو أن نجرى المقارنة للمشروع الواحد خلال سنوات مختلفة، لأنه إذا قلنا إن

الكفاية الإنتاجية لأسد المشاريع تبلغ ١٢٠٪، فإن هذه النسبة تبقى غير واضحة، وبلا معنى إذا لم تقارن بسواها.

فالكفاية الإنتاجية مؤشر يعطي إمكان المقارنة بين المشروعات، فلو علمنا أن مشروعين (أ)، (ب) يحققان ربحاً متساوياً سدره - ٥ - ملايين ليرة، فلا نستطيع من خلال رقم الربح هذا، أن نقوم بعملية التقويم، ونقول إن المشروع (أ) أفضل من المشروع (ب) وبالعكس، حتى لو علمنا أن المشروع الأول (أ) يحقق ربحاً أكبر من المشروع (ب) للعام نفسه، وليكن - ٨ - ملايين ليرة فلا يمكننا أيضاً إجراء عملية المقارنة والحكم على أن المشروع (أ) يسجل بكفاية أكثر من المشروع (ب)، ولا بد لنا من معرفة مقدار النفقات (التكاليف) المستهلكة في المشروعين وتحديدتها.

فلو كانت قيمة الإنتاج في المشروع (أ) - ٤٤ - مليوناً، وكان مجموع تكلفة هذا الإنتاج - ٢٨ - مليون ليرة، بينما بلغت قيمة الإنتاج في المشروع (ب) - ٢٠ - مليون ليرة، بتكاليف قدرها - ١٠ - ملايين ليرة، ففي هذه الحالة وبعد تحديد الكفاية الإنتاجية لكل من المشروعين نستطيع القول إن المشروع (ب) على الرغم من أن أرباحه تقل بمقدار - ٦ - ملايين ليرة، بممارسة نشاطه بكفاية إنتاجية أكبر من المشروع (أ)، كما في الجدول التالي:

المشروع	قيمة الإنتاج	تكلفة الإنتاج	الربح الخلق	معدل الكفاية الإنتاجية
أ	٤٤	٢٨	١٦	$\frac{٢٨}{٤٤} \times ١٠٠ = ٦٣,٦\%$
ب	٢٠	١٠	١٠	$\frac{١٠}{٢٠} \times ١٠٠ = ٥٠\%$

* - الربح الخلق هو الفرق الحاصل بين من الإنتاج المبيع وتكلفته.

فمن خلال قراءة هذا الجدول نجد أن الكفاية الإنتاجية في المشروع (أ) بلغت ١٥٧%، بينما بلغت في المشروع (ب) ٢٠٠%، وبكلمات أخرى نجد أن كل ليرة أنفقت في المشروع (أ) تعطي إنتاجاً بقيمة - ١٥٧ - ليرة، وبالمقابل كل ليرة أنفقت في المشروع (ب) تعطي إنتاجاً بقيمة - ٢ - ليرة، والنتيجة ستكون عكس ذلك لو أن تكلفة الإنتاج في المشروع (ب) ارتفعت بمقدار مليونين ونستنتج مما تقدم أن مستوى التكلفة على الإنتاج هي التي تحدد مستوى الكفاية، فمسألة تخطيط رفع الكفاية الإنتاجية في المشروعات، تستهدف الحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف، وبذلك لاتعد الكفاية الإنتاجية هدفاً بحد ذاتها، وإنما تعد وسيلة لتحقيق الأهداف الاقتصادية - الاجتماعية للبلد المعني، وانطلاقاً من ذلك تأتي أهمية تخطيط رفع الكفاية الإنتاجية في حسن تطبيق قانون التوزيع حسب العمل، وفي زيادة الإنتاج مع تحسين نوعيته، وفي خفض التكاليف التي تؤدي إلى زيادة الأرباح، وبالتالي إلى زيادة الدخل الوطني.

قياس مؤشرات رفع الكفاية الإنتاجية:

تعتبر الكفاية الإنتاجية عن نتائج نشاط المنظمة، وبما أن كل نشاط، إنتاجياً كان أم خدمياً يستوجب صرف أنواع مختلفة من النفقات، فإن التعبير عن الكفاية الإنتاجية يتم بمقارنة النتائج مع النفقات، وحيث إن الكفاية لاتقاس بكمية مطلقة، بل تمثل مقداراً نسبياً، فهذه النسبة تستوجب تعدد مؤشرات قياس هذه الكفاية، وتأتي أهمية قياس الكفاية الإنتاجية، في أنها تعكس نشاط خطة المنظمة وإدارته، ذلك أن رفع القدرة الإنتاجية يتمثل في حشد مختلف الوسائل الكفيلة بتحقيق الإنتاجية لأن التخطيط لرفع الكفاية الإنتاجية يمثل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة، وبذلك نستطيع القول إن مقياس الكفاية الإنتاجية تعد من المؤشرات التخطيطية وفي الوقت نفسه أدلة من أدوات الرقابة على نشاط المشروع.

تصنف مؤشرات الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عادة إلى مؤشرات عامة (إجمالية)، وإلى مؤشرات خاصة (نوعية)، حيث تبين المؤشرات العامة نسبة المنتج إلى المستخدم، أي بين مخرجات النشاط الإنتاجي ومدخلاته خلال مدة محدودة، والنموذج العام لهذا المؤشر:

$$\text{المؤشر} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الإجمالي}}{\text{قيمة عناصر الإنتاج}} \text{ خلال مدة محدودة}^*$$

ومن المؤشرات التي تهدف إلى قياس مدى استغلال الشركة لطاقاتها المتاحة مؤشر:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج التام الفعلي بالكمية}}{\text{الإنتاج عند الطاقة المتاحة بالكمية}}$$

وعلى أن تجري المقارنة بالطريقة نفسها للمشروع خلال سنوات مختلفة، أو مع مشاريع ذات نشاط متماثل، أو القدرة المخطط لها وفق المعايير النموذجية (المتقدمة).

أما المؤشرات الخاصة (النوعية)، فهي تلك المؤشرات التي تبين كفاءة عنصر آخر من عناصر الإنتاج، وبذلك تتحدد العلاقة بين المؤشرات العامة والمؤشرات الخاصة، فمعدل الكفاءة الإنتاجية العامة يتحدد أصلاً بزيادة أحد عناصر الإنتاج أو انخفاضها كما أن تحليل هذه الإنتاجية ودراستها يتم من خلال المؤشرات الخاصة، مما ينتج من ذلك أنه عند التخطيط لرفع الإنتاجية للمشروع، من الضروري التخطيط أولاً لرفع إنتاجية عنصر الإنتاج أو عناصره من هذه المؤشرات^(١٢).

* - المخرجات هي الإنتاج الإجمالي الفعلي بأسعار البيع الفعلية، والمدخلات هي المستلزمات السلعية مضافاً إليها الأجور والامتلاكات والخدمات.

- مؤشر إنتاجية عنصر العمل:

قيمة الإنتاج الإجمالي

إنتاجية العامل =

عدد العاملين

قيمة الإنتاج الإجمالي

إنتاجية الليرة أجراً = حيث يستخدم هذا المؤشر للدلالة على إجمالي الأجر إنتاجية الأجر المدفوعة للعمال.

- مؤشر إنتاجية عنصر المواد:

قيمة الإنتاج الإجمالي

إنتاجية الليرة مواد =

إجمالي قيمة المستلزمات السلعية

يعكس هذا المؤشر إنتاجية المبالغ المدفوعة للحصول على المستلزمات السلعية.

- مؤشر إنتاجية وسائل الإنتاج:

قيمة الإنتاج الإجمالي

إنتاجية الليرة اهتلاك أصول ثابتة =

اهتلاك الأصول الثابتة

أما معدل التطور فيحسب على الشكل التالي:

إنتاجية العنصر الحالي

معدل تطور إنتاجية العنصر = $\frac{\text{إنتاجية العنصر الحالي}}{\text{إنتاجية العنصر للعام السابق}} \times 100$

إنتاجية العنصر للعام السابق

٤ - الربحية:

يعد مؤشر الربحية أو الربحية أحد المؤشرات الهامة والأساسية في تقوم عمل المنظمة الصناعية، وقياس فعالية الإنتاج فيها.

ويتكون الربح في المنظمة من الفرق الحاصل بين الكميات المنتجة، معبراً عنها بالقيم النقدية، والنفقات التي أنفقت من أجل الحصول على تلك الكميات، وبكلمات أخرى: الربح هو الفرق بين إيرادات المنظمة والنفقات التي أنفقت من أجل الحصول على تلك الإيرادات، ويمكننا أن نعبر عن ذلك بالمعادلة التالية: الربح = الإيرادات - النفقات.

تشمل الإيرادات على ما يلي:

- ١- الإيرادات المتحققة عن النشاط الرئيس للمنظمة ، كالإيرادات الناتجة عن تسويق المنتجات.
- ٢- الإيرادات المتحققة عن النشاط غير الرئيس للمنظمة ، كإيرادات التشغيل للأخريين، أو بيع قطعة أرض خاصة بالمشروع وغير مستعملة.
- ٣- الإيرادات الاستثنائية، كالإيراد الناجم من تحصيل الديون القديمة، والتي كانت تعد في حكم الديون المدومة، أو بيع بعض الآلات والأجهزة القديمة غير المستعملة.

أما النفقات فتشمل على مايلي:

- ١- التكلفة الإنتاجية وتضم جميع النفقات المنفقة على مايلي:
 - المواد الأولية والمساعدة.
 - الوقود والطاقة للحاجات التقنية .
 - الأجور المدفوعة للعمال.
 - التأمينات الاجتماعية.
 - نفاء الإنتاج غير الاقتصادية.
 - نفقات أخرى (استهلاك الآلات - تحديث الآلات وصيانتها).
- ٢- تكلفة القسم : هي التكلفة الإنتاجية مضافاً إليها نفقات القسم أو الورشة، كالإنارة والتدفئة والمياه.....إلخ.
- ٣- تكلفة المصنع : هي تكلفة القسم مضافاً إليها نفقات المصنع الكلية، كنفقات الإنارة والمياه والأبنية غير الإنتاجية وسيارات النقل وأجور المدير...إلخ.
- ٤- التكلفة الإجمالية: هي تكلفة المصنع مضافاً إليها النفقات غير المرتبطة بالإنتاج، كالدعاية والنقل والتخزين...إلخ.

وكقاعدة عامة يمكن عدّ الحد الأدنى لسعر المنتجات مساوياً كلفتها، ففي مثل هذه الحالات لا يمكن القول إن المنظمة قد حققت ربحاً ما، وبالتالي كلما انخفضت تكلفة المنتجات، ازداد إمكان المنظمة بتحقيق ربح أكثر، والعكس صحيح، وفي مثل هذه الحالات يمكن الكلام على منظمات ذات ربحية، ومنظمات غير رابحة.

فالربح الذي تحصل عليه المنظمة الصناعية من الفرق الناتج بين تصريف المنتجات والتفقات التي بذلت لإنتاجها، هو مقولة أساسية لتقوم عمل المنظمة، وأساس في توزيع إنتاجها من جهة، وازدياد التراكم من جهة أخرى.

فالإدارة الفعالة هي تلك الإدارة التي تعدّ تقليل نفقاتها قاعدة أساسية لزيادة إنتاجية المنظمة وربحيته.

وعند الحديث عن الربحية في المنظمات الصناعية يتم التفريق بين نوعين منها:

الأول: الربحية المطلقة = الربح:

ولكن هذا النوع لا يعطي إمكان المقارنة بين منطمتين مثلاً، فمن الممكن أن يكون ربح المنظمة الأولى ضعف أرباح المنظمة الثانية، ومع ذلك يكون معدل الربحية في المنظمة الثانية أكبر، ولذلك نتقل إلى الخطوة التالية:

الثاني: معدل الربحية:

يعبر هذا المعدل عن علاقة الربح بأحد المؤشرات الاقتصادية، كالأصول الإنتاجية مثلاً.

مثال:

لنفرض أن هناك شركتين، يبلغ مقدار الربح في الشركة الأولى / ٦٠٠٠ / ليرة، ومقدار الربح في الشركة الثانية / ٣٠٠٠ / ليرة.

* - يقصد بالأصول الإنتاجية: الأصول المناسبة للإنتاجية (الآلات والتجهيزات والمعدات... إلخ) + الأصول الثابتة (المستلزمات السلعية من مواد أولية وعلاقة... إلخ).

هذا الرقم المطلق لا يعطي الدلالة على أن الشركة الأولى - والتي تبلغ أرباحها ضعف أرباح الشركة الثانية - تعمل بكفاءة أكبر من الشركة الثانية.
فلو علمنا أن قيمة الأصول الإنتاجية في الشركة الأولى تبلغ /٢٥٠٠/ ليرة، وفي الشركة الثانية تبلغ /١٠,٠٠٠/ ليرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الشركة	الربح	قيمة الأصول الإنتاجية	معدل الربحية
الأولى	٦٠٠٠	٢٥٠٠٠	$\frac{٦٠٠٠}{٢٥٠٠٠} = ٠,٢٤$
الثانية	٣٠٠٠	١٠٠٠٠	$\frac{٣٠٠٠}{١٠٠٠٠} = ٠,٣٠$

فمن خلال قراءة هذا الجدول نجد أن معدل الربحية في الشركة الثانية أكبر من الشركة الأولى، حيث إن الليرة الواحدة المستثمرة في الأصول الإنتاجية في الشركة الأولى تعطي ربحاً قدره ٠,٢٤، بينما الليرة الواحدة من الأصول الإنتاجية في الشركة الثانية تعطي ربحاً قدره ٠,٣٠ ل.
ومن وجهة نظر الإدارة في المنظمة يمكن أن تقام علاقة بين الربح ومؤشرات أخرى مثل:

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{الربح}}{\text{الأصول الأساسية الإنتاجية}} \times ١٠٠$$

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{الربح}}{\text{الأصول "بائنة"}} \times ١٠٠$$

حيث تدل الربحية على كمية الربح التي نحصل عليها من ليرة واحدة موظفة في الأصول الأساسية، أو من المواد والطاقة... إلخ.

كما تقدم، وبكلمات أخرى نجد أن الربحية تعبر عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققتها المنظمة (الربح) بالنسبة لرأسها، وذلك لأن مفهوم رأس المال في المنظمة يأخذ أشكالاً متعددة كما يلي^(١٣):

- رأس المال المدفوع : وهو رأس المال المدفوع في الأصل ويسمى أحياناً رأس المال الاسمي.
- رأس المال الخاص (الأموال الخاصة) : وهو رأس المال المدفوع مضافاً إليه الاحتياطات و الاحتياكات.
- رأس المال المستثمر: وهو رأس المال الخاص مضافاً إليه القروض طويلة الأجل.

فمن الطبيعي أن تختلف نسبة الربحية (الربحية) حسب الأسس التي يجري الاعتماد عليها لتحديد رأس المال.

$$\text{ربحية رأس المال المدفوع أو (رأس المال الاسمي)} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المدفوع}} \times 100$$

وهذه النسبة تختلف عن نسبة ربحية رأس المال المستثمر أو الخاص.

$$\text{ربحية رأس المال الخاص} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال الخاص}} \times 100$$

$$\text{ربحية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

كما أن ربحية رأس المال تتعلق بالعاملين التاليين:

$$\text{العامل الأول: سرعة دوران رأس المال} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال}}$$

$$\text{العامل الثاني: ربحية المبيعات} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

وبمعنى ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{ربحية رأس المال} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{رأس المال}} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال}}$$

مثال توضيحي:

بلغ رأس المال المدفوع في إحدى المنظمات الصناعية (أ) ١,٥٠٠,٠٠٠ ليرة ، وبلغ مجموع الاحتياطات فيها ٢٠٠,٠٠٠ ليرة، والاحتلاكات ٩٠,٠٠٠ ليرة، وقد وصلت مبيعاتها إلى ١٢٠٠,٠٠٠ ليرة، وحققت ربحاً قدره ١٢٠,٠٠٠ ليرة، وكانت قيمة القروض طويلة الأجل ٢١٠,٠٠٠ ليرة والمطلوب:

- ١- حساب ربحية رأس المال المدفوع والخاص والمستثمر في تلك المنظمة.
- ٢- سرعة دوران رأس المال المستثمر فيها.

الحل:

نرتب البيانات والمعلومات الواردة أعلاه وفق الجدول التالي:

(بالآلاف الليرات)

البيانات المنظمة	رأس المال المدفوع	الاحتياطات	الاحتلاكات	القروض	المبيعات	الأرباح
١	١٥٠٠	٢٠٠	٩٠	٢١٠	١٢٠٠	١٢٠

$$\text{ربحية رأس المال المدفوع} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{رأس المال المدفوع}} = \frac{100 \times 120}{1500} = 8\%$$

$$\text{ربحية رأس المال الخاص} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{رأس المال الخاص}} = \frac{100 \times 120}{90 + 200 + 1000} = \frac{100 \times 120}{1790} = 6,7\%$$

$$\text{ربحية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{100 \times 120}{210 + 1790} = \frac{100 \times 120}{2000} = 6\%$$

$$\text{سرعة دوران رأس المال المستثمر} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{12000}{2000} = 6 \text{ دورات}$$

ولتسريع دوران رأس المال أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات الصناعية، حيث يمكننا زيادة ربحية رأس المال عن طريق تسريع دوران رأس المال، وإن حصل انخفاض في ربحية المبيعات، فمن تحليل البيانات السابقة نجد أن :

$$\text{ربحية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{المبيعات}} \times \text{سرعة دوران رأس المال المستثمر}$$

$$6\% = 6 \times \frac{100 \times 120}{1200}$$

إذا فرضنا أن ربحية المبيعات انخفضت من 6% إلى 0,8%، ففي هذه الحالة يجب زيادة سرعة دوران رأس المال المستثمر، زيادة مناسبة للحفاظ على ربحية رأس المال السابقة، ونحتاج هنا إلى مقدار 1,5 دورة أي إن :

$$\text{ربحية رأس المال المستثمر} = 0,008 \times (1,5 + 6) = 6\%$$

وإذا ما أردنا زيادة ربحية رأس المال المستثمر أكثر من ذلك مع حالة انخفاض ربحية المبيعات، فمن الضروري زيادة سرعة دوران رأس المال، وليكن مثلاً 8 دورات:

$$\text{ربحية رأس المال} = 0,008 \times 8 = 6,4\%$$

ونستنتج من ذلك أنه يمكننا في المنظمات الصناعية تحسين ربحية رأس المال عن طريق تخفيض ربحية المبيعات، ولكن بشرط زيادة سرعة دوران رأس المال. حيث يعد ذلك قاعدة أساسية توجه السياسات الإدارية في المنظمات.



الخلاصة

المفاهيم الأساسية في الإدارة:

- ١- عناصر الإنتاج.
 - ٢- إنتاجية العمل.
 - ٣- الكفاءة الإنتاجية.
 - ٤- الربحية.
- الإنتاج : ذلك النشاط الذي يسعى لإنتاج السلع والخدمات عن طريق استخدام عناصر الإنتاج بهدف تلبية حاجات محددة.
- الإنتاجية: تتكون من مفهومين هما الكفاءة الإنتاجية والفعالية الإنتاجية ، وهي عبارة عن المتحصل من النتائج بالكمية أو القيمة مقسوماً على عناصر الإنتاج التي ساهمت في الحصول على هذا الناتج.

قيمة الإنتاج الإجمالي

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الإجمالي}}{\text{عدد العمال}}$$

إنتاجية العامل للعام الحالي

$$\bullet \text{ معدل نمو إنتاجية العامل} = \frac{\text{إنتاجية العامل للعام الحالي}}{\text{إنتاجية العامل للعام السابق}} \times 100$$

الإنتاج التام الفعلي بالكمية

$$\bullet \text{ الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج التام الفعلي بالكمية}}{\text{الإنتاج عند الطاقة المتاحة بالكمية}}$$

- الربح : هو الفرق بين إيرادات المنظمة والتنفقات التي أنفقت من أجل الحصول على تلك الإيرادات.

اختبر معلوماتك

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (x) أمام العبارة الخاطئة مع تصحيح الخطأ:

- ١- وسائل العمل هي مجموعة أشياء يؤثر فيها الإنسان لكي يغير من صفاتها الكيميائية.
- ٢- تشرك موضوعات العمل في العملية الإنتاجية بشكل متدرج وتستهلك جزئياً.
- ٣- يقصد بالكفاية الإنتاجية اختيار الأهداف الصحيحة.
- ٤- يقصد بالإنتاجية العمل إمكانية عامل ما، أو مجموعة من العمال على إنتاج كمية معينة من المنتجات.
- ٥- معدل نمو إنتاجية العامل = $\frac{\text{إنتاجية العامل للعام السابق}}{\text{إنتاجية العامل للعام الحالي}}$
- ٦- في حال الكفاية الإنتاجية دوماً النفقات أكثر من النتائج.
- ٧- تبين مؤشرات الكفاية الإنتاجية كفاية عنصر أو آخر من عناصر الإنتاج.
- ٨- رأس المال المستثمر هو رأس المال المدفوع مضافاً إليه القروض طويلة الأجل.
- ٩- ربحية رأس المال تتعلق فقط بربحية المبيعات.
- ١٠- تعرف الكفاية الإنتاجية بأنها النسبة بين كمية الإنتاج وجودته.

ثانياً- أجب على كل مما يلي:

١- عرف المفاهيم التالية:

- أ- إنتاجية العمل.
- ب- الكفاية الإنتاجية.
- ت- الربحية.

٢- فرق بين المفهومين التاليين:

أ- الإنتاج.

ب- الإنتاجية.

٣- قارن بين الكفاية الإنتاجية والفعالية الإنتاجية مع ذكر مثال محدد.

٤- تحدث بما لا يزيد عن عشرة أسطر عن مفهوم إنتاجية العمل.

٥- عدد الصور التي تظهر فيها الكفاية الإنتاجية في أثناء تحديدها.

٦- كوّن مثلاً رقمياً تظهر فيه معدل نمو إنتاجية العامل.

٧- كوّن مثلاً رقمياً يتم فيه بيان معدل الربحية في مشروعين متعائلين.

٨- يعد تحسين ربحية رأس المال في المنظمات الصناعية عن طريق تخفيض ربحية المبيعات، قاعدة أساسية توجه السياسات الإدارية في تلك المنظمات ، المطلوب: ذكر شرط ذلك، مع مثال عددي.



الوحدة الرابعة

الوظائف الفنية في المنظمة

أهداف الوحدة:

- ١- تعداد أنواع النشاطات الفنية التي تقوم بها منظمات الأعمال.
- ٢- شرح تلك النشاطات الفنية.
- ٣- توضيح العلاقة بين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية في منظمات الأعمال.



الوحدة الرابعة
الوظائف الفنية في المنظمة

- ١- وظيفة التسويق
- ٢- وظيفة الإنتاج
- ٣- وظيفة الشراء
- ٤- وظيفة شؤون الأفراد
- ٥- وظيفة التمويل
- ٦- وظيفة البحوث والتطوير
- ٧- وظيفة العلاقات العامة
- ٨- العلاقة بين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية في المنظمة

الوظائف الإدارية والوظائف الفنية في المنظمة

إذا ما نظرنا إلى المنظمات (المشاريع) المتواجدة في المجتمعات البشرية نجدها متعددة ومتنوعة، فمنها من يعمل في المجال الصناعي، ومنها من يعمل في المجال التجاري أو المجال الخدمي... إلخ، وتهدف جميعها إلى إشباع حاجات الإنسان ورغباته، وتحقيق ربح يمكنها من الاستمرار في عملها وتوسيع نشاطاتها، ولكي يتحقق ذلك المهدف لابد لتلك المشاريع من القيام بفعاليات خاصة مثل الإنتاج والشراء والبيع والتمويل... إلخ، وهذا ما ندعوه بوظائف المنظمة أو الوظائف الفنية في المشروع، تتميز لها عن الوظائف الإدارية في المنظمة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة... ومن الطبيعي أن لا تكون الوظائف الفنية واحدة في جميع تلك المشاريع، وإنما تختلف باختلاف طبيعة النشاطات التي تمارسها فهناك المشروعات الصناعية والزراعية... إلخ، ومع هذا الاختلاف يمكن تمييز نشاطات فنية تقوم بها منظمات الأعمال بالإضافة إلى الوظيفة الإدارية، من أهمها:

١- وظيفة التسويق.

٢- وظيفة الإنتاج.

٣- وظيفة الشراء.

٤- وظيفة شؤون الأفراد.

٥- وظيفة التمويل.

٦- وظيفة البحوث والتطوير.

٧- وظيفة العلاقات العامة.

وبالطبع تنشأ وظائف فرعية متعددة من تلك الوظائف الفنية المذكورة، وسنحاول أن نعطي لمحة موجزة عن مضمون كل وظيفة من تلك الوظائف، باستثناء الوظيفة الإدارية، لأنها ستكون موضوع بحثنا لاحقاً وبشكل مفصل.

وظيفة التسويق

تعد وظيفة التسويق من أهم وظائف المنظمة في الظروف المعاصرة، حيث يمثل التسويق ذلك النشاط الذي يصل المنتج بالمستهلك عبر حلقات معينة (قنوات التوزيع). ويمكننا تعريف التسويق بأنه تلك العملية، أو ذلك النشاط المتعلق بانسياب السلع أو الخدمات، من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها بهدف تلبية حاجة المستهلك.

كان ينظر إلى التسويق بأنه قديماً يأتي في المرحلة اللاحقة للإنتاج، حيث كان التركيز يتم أولاً على الإنتاج، وفي الثلاثينيات من القرن، ومع بداية الإنتاج الكبير نتيجة إدخال نتائج التقدم العلمي - التقني في المشروعات تبدلت الوظيفة الاقتصادية من سوق البائع الذي يكون فيه الطلب أكبر من العرض إلى سوق المشتري الذي يكون فيه العرض أكبر من الطلب، بدأ التسويق يأخذ مفهوماً جديداً، وبأخذ أهمية خاصة كونه يتضمن نشاطات متعددة تبدأ قبل الإنتاج، مثل الأبحاث التي تتم على السلع والخدمات والأبحاث على الأسواق وسياسات المبيعات والدعاية وغيرها، كما يشمل التسويق في مفهومه الحديث هذه الخدمات التي تقدم للمستهلك بعد بيع السلعة، وبعد نقل ملكيتها، مثل الخدمات التي تقدم في حال التجربة أو التركيب أو الصيانة... إلخ. (خدمات ما بعد البيع) أي إن التسويق يتضمن فلسفة جديدة ومفهوماً اجتماعياً تطلب من التسويق العمل على ما يلي^(١٤):

- ١- إشباع حاجة المستهلكين.
 - ٢- العمل وفقاً لمصلحة المستهلك، وإن كان هذا المستهلك غير مهتم بذلك.
 - ٣- عدم إنتاج السلع التي لا توافق مصلحة الجميع.
 - ٤- بقدر المستهلك المشروع الذي يعمل من أجله.
- وبما أن التسويق يصل المنتج بالمستهلك، لذلك تنشأ علاقة وثيقة بينهما، فالمشروع يقوم بالإنتاج من أجل بيع منتوجه، وبالتالي لا يستطيع المشروع بيع مالا ينتجه، أي أنه ينتج السلع الذي يمكنه من بيعها وتصريفها، ولكي يتحقق ذلك من

الضروري التعرف على رغبات المستهلك وأذواقه، وشكل السلع وتصميمها وأنواعها وأحجامها، وهذا ما تؤديه وظيفة التسويق.

تعهد وظيفة التسويق إلى إدارة خاصة تدعى "إدارة المبيعات" أو "الدائرة التجارية"، وذلك بحسب التنظيم والمهيكل التنظيمي المعتمد للمشروع، حيث تقوم تلك الدائرة بوظائف من أهمها:

- ١- القيام بدراسة الأسواق، ورغبات المستهلكين، وعددهم، ودوافعهم الشرائية والعوامل التي تؤثر في تفضيلهم للسلع.
- ٢- إجراء الدراسات للسلع المنافسة، ووسائل الإعلان لإثارة طلب المستهلك وترويج المبيعات.
- ٣- العمل على تحسين السلعة وتطويرها، لأن نجاح التسويق يتوقف على قبول المستهلك للسلعة أو الخدمة التي تقدم.
- ٤- تقوم دائرة التسويق بجميع السياسات المتعلقة بتنظيم العلاقات مع موظفي البيع والموزعين والزبائن، وتحتم بالأسعار وشروط البيع.
- ٥- اختيار قنوات (منافذ) التوزيع الملائمة لإيصال السلعة إلى المستهلك.

وهناك طريقتان أساسيتان للتوزيع هما: التوزيع المباشر، والتوزيع غير المباشر. التوزيع المباشر: يقصد بالتوزيع المباشر قيام المنتج مباشرة بتوزيع منتجاته، دون الاعتماد على الوسطاء، ويتم ذلك من متاجر التجزئة الخاصة بالمنتج، أو عن طريق مندوبي البيع الذين يطوفون على منازل المستهلكين بعينات من السلع، كما يتم التوزيع المباشر بواسطة البريد (الكاتالوجات)، وأخيراً يمكن أن يتم هذا التوزيع عن طريق البيع الآلي، كما هو الحال في بيع سلع المشروبات الغازية والساخنة... إلخ.

التوزيع غير المباشر: يقصد بالتوزيع غير المباشر قيام المنتج بتوزيع منتجاته بالاعتماد، أو استخدام الوسطاء الذين يعملون بين المنتج والمستهلك كالتالي :

- المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك.
 - المنتج ← تاجر التجزئة ← تاجر الجملة ← المستهلك.
 - المنتج ← وكيل المنتج ← المستهلك.
 - المنتج ← وكيل البيع ← تاجر التجزئة ← المستهلك.
 - المنتج ← وكيل البيع ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك.
 - المنتج ← السمسار ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك.
 - المنتج ← السمسار ← تاجر التجزئة ← المستهلك.
 - المنتج ← الموزع الصناعي ← المشتري الصناعي.
- ٦- اختيار وسيلة النقل المناسبة لطبيعة السلعة، مثل السيارات والسكك الحديدية والنقل الجوي والبحري، والعمل على تنسيق العلاقة مع مسؤول النقل بما يخص تكاليف النقل، وطرائق وعلاقات الشحن ومخازن السلع.
- ٧- تحديد سياسات البيع المتعلقة بشروط البيع، وجودة السلع، والخدمات الفنية التي تقدم للزبائن عند بيع السلعة، وطول فترة الائتمان وغيرها.
- ٨- رقابة تكاليف المبيعات والتخطيط للربح.

وظيفة الإنتاج

يقوم بوظيفة الإنتاج دائرة خاصة في المنظمات الصناعية تسمى مديرية الإنتاج أو "دائرة الإنتاج"، وطالما أن الإنتاج يعني العملية التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام

(١) تاجر التجزئة: التاجر الذي يبيع السلع مباشرة إلى المستهلك النهائي.

تاجر الجملة: هو ذلك التاجر الذي يشتري السلعة، ثم يبيعها إلى تاجر التجزئة.

الوكلاء: لا يملكون السلعة موضوع التعامل، ولكنهم يقومون بشراء السلعة وبيعها لحساب غورهم.

الموزع الصناعي: عبارة عن تاجر جملة، ولكنه يخصص ببيع السلعة إلى المشترين الصناعيين.

المشتري الصناعي: عبارة عن تاجر يشتري السلع، بهدف إدخالها في العمليات الإنتاجية.

إلى مواد أخرى ذات شكل معين باستخدام الموارد الإنسانية والمادية من أجل إيجاد منتجات بهدف بيعها، وتحقيق أرباح مناسبة تمكن تلك المنظمات من الاستمرار في أداء عملها وتوسيع نشاطها وتطوير منتجاتها، فتحدد مسؤوليات هذه المديرية من خلال قيامها بالأعمال والنشاطات التالية^(١٥):

١- تحديد موقع المصنع:

يعد القرار المتعلق بتحديد موقع المصنع من أهم القرارات التي تؤثر في نجاح المشروعات أو فشلها، لذلك نجد اختيار موقع المصنع يتأثر بعوامل وأمور متعددة من أهمها:

- ١- تكاليف إنشاء المصنع.
- ٢- القرب من الأسواق.
- ٣- القرب من مصادر المواد الأولية.
- ٤- توافر اليد العاملة.
- ٥- توافر وسائل النقل المناسبة.
- ٦- الخدمات العامة التي يمكن أن يستفيد منها المصنع.
- ٧- شروط جوية مناسبة.

ومن الملاحظ أنه في المنظمات الصناعية التي تقيمها الدولة، تعطى أحياناً العوامل الاجتماعية (إيجاد فرص عمل) والعوامل الاستراتيجية، أهمية مسبقة على التكاليف أو غيرها مثلاً، مما يجعل موضوع تحديد موقع المصنع يخضع لعوامل جديدة. توجد ثلاثة اتجاهات في تحديد موقع المصنع^(١٥):

الاتجاه الأول: إقامة المصانع بعيداً عن المدن الكبرى، حيث يمكن الاستفادة من ضواحي المدن أو المدن الصغيرة في عصرنا الحالي، وفق سائر المزايا والخدمات المتواجدة في المدن الكبرى وبكلفة أقل.

الاتجاه الثاني: إقامة المصانع نحو المراكز الصناعية المخططة، حيث يحوي كل مركز صناعي مجموعة من المصانع في منطقة معينة، ويقدم غالباً مطورو المركز والخدمات العامة والخدمات الأخرى الضرورية.

الاتجاه الثالث: الاتجاه نحو اللامركزية، أي توزيع المصانع التابعة للمنظمة في مناطق عديدة، نتيجة صعوبة إدارة المنظمات الكبيرة من تخطيط ورقابة وغيرها، وصعوبة تأمين العدد الكبير من اليد العاملة والمؤهلة، وتأمين الخدمات، هذا بالإضافة إلى أنه ليس بالضرورة أن يعمل المصنع الكبير بكفاءة إنتاجية أكثر من المصنع الصغير.

٢- الترتيب الداخلي للمصنع:

يقصد بالترتيب الداخلي للمصنع تحديد نظام العمل داخل الأقسام واختيار أماكن العمل المتعددة، وأماكن الآلات والمعدات، وترتيبها بما يؤمن وصول المواد الأولية بطريقة سهلة، ويكفل التغلب على مشكلات نقل المواد داخل المصنع، وتحقيق شروط الأمن الصناعي وتجنب الحوادث...إلخ.

٣- السياسات الإنتاجية:

يفهم بالسياسات الإنتاجية أنواع نظم الإنتاج والتبسيط والتنوع والتنميط في الإنتاج.

- أنواع نظم الإنتاج:

١- نظام الإنتاج المستمر:

يقصد بنظام الإنتاج المستمر خضوع العمليات الصناعية للنمطية من حيث طريقة التشغيل، ومن حيث المواد المستخدمة، ومن حيث المنتجات المطلوبة للأسواق، ويكون ترتيب الآلات في هذا النظام حسب تنامي عمليات التشغيل، أي إن العمل في أي منتج يقسم إلى عمليات متعددة، فعندما تنتهي المرحلة الأولى ينتقل العمل إلى المرحلة

الثانية... وهكذا حتى إتمام السلعة، وعادة يكون هذا الترتيب محددًا لسلعة واحدة كصناعة السجائر والمعلبات وغيرها.

ب- الإنتاج غير المستمر (حسب الطلب):

يقوم هذا النظام على تصنيع منتجات بحسب طلبات المستهلكين، وتكون الآلات في هذا النظام مجهزة ومعدة بخاصة لإنتاج مثل هذه السلع، ويجب أن تتوفر في هذا النظام المرونة من أجل إنتاج منتجات متنوعة تناسب طلبات الزبائن.

ـ التبسيط (Simplification):

يعني التبسيط الصناعي تقليص أنواع السلع وأصنافها، وتعمل سياسة التبسيط على جعل إجراءات الإنتاج وطرائقه سهلة وواضحة، والميل نحو تخفيض تعقيدات طرائق أجزاء الصنع، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

ـ التنوع (Diversification):

يفهم من التنوع إضافة أنواع جديدة من السلع وأصنافها، فتكون بذلك سياسة التنوع بعكس سياسة التبسيط، بهدف الحصول على الأنواع المتعددة ومختلفة الأحجام من السلع التي يطلبها المستهلك.

ـ التصغير (Miniturization):

يعد هذا الاتجاه من أحدث الاتجاهات في تطوير الإنتاج، ويعود اهتمام الإنسان بالآلات الصغيرة إلى عهد الدنى الأتوماتيكية في القرن السادس عشر، وقد أدرك اليابانيون منذ عام ١٩٥٥ قيمة التقانة المصغرة عندما طرحوا في الأسواق الاستهلاكية أجهزة المذياع العاملة على البطارية... وغيرها.

ـ التعميط (Standardization):

يعني التعميط الصناعي توحيد مواصفات المنتج، وبعد التعميط معياراً للقياس والجودة أو الأداء بالنسبة للمنتج، وقد يوجد التعميط بحكم القانون أو العرف والعادة.

هناك أنواع متعددة من الترميط الصناعي، فتتميط المنتج يتعلق بإنتاج سلع معينة بأحجام وأشكال وتصميمات محددة، بينما يتعلق الترميط الهندسي بالأجزاء والقطع كما هو الحال في أجهزة التلفزة، بحيث يمكن استخدام الجزء أو القطعة في معظم أجهزة التلفزة على الرغم من اختلاف الماركة، كما يوجد هناك ترميط المواد الذي يتعلق بشكل المواد المستخدمة في عمليات الإنتاج وحجمها ومواصفاتها، كما هو الحال في تقسيم أنواع الغزل المستخدم في صناعة النسيج إلى قياسات، لكل منه سماكة معينة وقوة احتمال ومواصفات فنية محددة.

٤- تخطيط الإنتاج ورقابته:

يعني تخطيط الإنتاج تحديد الكميات المراد إنتاجها خلال الفترة المخططة (عاماً - شهراً - أسبوعاً)، وذلك في ضوء طاقات الآلات الإنتاجية، وتخصيص القوة العاملة ومستوى مهارة أعضائها، وتوافر المواد اللازمة لعملية الإنتاج وأسواق التصريف... إلخ.

أما رقابة الإنتاج فتهدف إلى التأكد من أن الأعمال المنفذة قد تمت وفقاً لما هو مخطط لها بهدف كشف الانحرافات وتقويمها، ويعهد بذلك إلى قسم مراقبة الإنتاج الذي يقوم بالوظائف التالية: ١- تحديد المواصفات والمقاييس. ٢- تحديد المادة الخاضعة للمراقبة والطرائق المتبعة في الفحص. ٣- توفير أجهزة القياس اللازمة. ٤- انتقاء المفتشين من ذوي الخبرة. ٥- استخلاص نتائج المراقبة.

وظيفة الشراء

يعهد بهذه الوظيفة إلى دائرة المشتريات أو مديرياتها، ولأن الإنتاج يجب أن يستمر، فتنشأ الحاجة إلى تأمين المشروع وإمداده بالمواد والتجهيزات الفنية اللازمة. إلخ، وبالوقت الملائم، لأن أي إحلال في تأمين تلك المتطلبات سيؤدي إلى اضطرابات جدية في سير العملية الإنتاجية، وبالتالي إلى عدم تنفيذ المهمات الإنتاجية والتسويقية.

كما يقع على عاتق هذه المديرية تحديد سياسات الشراء، فهل يتم شراء الكمية المطلوبة دفعة واحدة، أو على دفعات متعددة؟ حيث يرتبط هذا الأمر بسياسة المشروع ويتأثر بعوامل كثيرة، من أهمها:

- ١- الأسعار السائدة في الأسواق للمواد المراد شراؤها.
 - ٢- كمية المعروض منها على مدار العام.
 - ٣- مدى توافر الموارد المالية لشرائها.
 - ٤- حجم الكمية المشتراة بكلفة الشراء (سعر المواد + نفقات النقل والرسوم... إلخ) وبتكلفة إعداد الطلبية الواحدة (الاتصال مع الموردين وغيرهم)، وكذلك بتكلفة التخزين... إلخ.
- من الملاحظ أن توريد المواد حسب الاتفاقات المعقودة، يتطلب زعماً بسبب المسافات بين المورد والمستهلك مثلاً، مما يفرض على المشاريع أن تملك الكميات الضرورية من هذه المواد تحت مخزون من أجل تأمين سير العملية الإنتاجية وعدم توقفها، كما يتشكل المخزون من السلع في المشاريع التي تقدم خدمات لعملائها، لأن عدم توافرها سيعني احتمال تحويل هؤلاء الزبائن إلى سلع بديلة تعرضها المنظمات المنافسة، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى الوظائف الفرعية كوظيفة التخزين.
- وظيفة التخزين.

وحدث وظيفة التخزين في المنظمات لتساعد على إنتاج السلع والخدمات، ويصعب إدارة أي وحدة صناعية أو مؤسسة أو شركة بدون تواجد هذه الوظيفة، وهدف وظيفة التخزين الرئيسة هي تقديم الخدمة للوظائف الأخرى العاملة، ويمكننا تحليل هذه الخدمة إلى أربعة أجزاء كما يلي^(١٦):

- ١- توفير التموين المنتظم من المواد الأولية والتجهيزات الفنية، أو أي سلعة أخرى لمقابلة متطلبات الإنتاج.
- ٢- تأمين مواد الصيانة وقطع التبديل والمخزونات الأخرى حسب الطلب.

٣- استلام البضاعة تحت الصنع والبضاعة الجاهزة وتسليمها.

٤- استلام العوادم والمواد الأخرى النافعة عند ظهورها وتخزينها.

وتتضمن فئات المخزون في المنظمات المواد الأولية، ومواد الصيانة، ومواد مختلفة أخرى، كما تتضمن البضاعة تحت الصنع، ونصف المصنع، ومواد التعبئة والتغليف والبضاعة الجاهزة يتم بيعها.

يقضي التخزين الجيد وجود نظام فعال للمراقبة على المخزون يطلق عليه عادة اسم مراقبة المخزون، والذي يمكن تعريفه، بأنه النظام الذي يمكن من تحقيق الاستعمال الأفضل لموجودات المستودعات، والذي يحقق خفضاً في التكاليف.

قد تختلف مراقبة المخزون باختلاف الأقسام أو المديرية في المنظمة، فمثلاً وجهة نظر إدارة الإنتاج تكمن بضرورة توافر كميات كبيرة من المواد في المستودعات، بينما نجد أن وجهة نظر الإدارة المالية هي الحصول على المواد حين الحاجة إليها، وفي الحالة هذه، من الضروري التوصل إلى تسوية بين هذين الرأيين.

وظيفة شؤون الأفراد

تمثل القوى العاملة العنصر الأول والأهم من عناصر الإنتاج، نظراً للدور الهام الذي يؤديه هذا العنصر في رفع فعالية الإنتاج، ويطلق على الإدارة التي تهتم بشؤون الأفراد اسم مديرية شؤون العاملين أو إدارة العاملين أو إدارة الأفراد... الخ.

يعد الاهتمام بشؤون الأفراد من الاهتمامات الحديثة نسبياً، حيث أكدت الدراسات والأبحاث على الدور الفعال للعنصر (الإنسان) كمحور للنشاط الإداري والإنتاجي، والذي يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها، ويؤكد كيف تطور الفكر الإداري كيف أسهم بمختلف مدارس في التأكيد على دور العامل كفرد ومجموعة في العمل، وضرورة النظر إليه كمصدر قوة عمل من الجانب الإنساني.

وعلى الرغم من تطور مفهوم وظيفة شؤون الأفراد وأهميتها، فما يزال ينظر إليها في بعض المنظمات الاقتصادية في البلدان النامية على أنها إدارة تقوم بعملية توظيف

العمال، ومسك سجلاتهم فقط، مع أن واقع الأمر يتطلب من القائمين على تلك الوظيفة بالإضافة إلى ما تقدم مسؤولية اختيار العاملين، وإعدادهم بشكل صحيح، ومنها ظهرت فكرة إنشاء المعاهد العلمية لتدريب العمال وتطوير مهاراتهم.. كما يقع على عاتق هذه الإدارة كثير من الأعمال سيرد ذكرها لاحقاً.

وقد أدى تشكيل النقابات العمالية إلى زيادة اهتمام الإدارة بالعامل، وكذلك اهتمام الدولة بوضع العامل، وتدخلها عن طريق إصدار التشريعات والأنظمة والقوانين التي تنظم شؤون العمل.

تختلف طبيعة شؤون الأفراد من منظمة لأخرى، وذلك بحسب المشروع وأهدافه، ويمكننا تقسيم وظيفة شؤون الأفراد تماماً كبقية الوظائف الأخرى في المشروع إلى وظائف فنية ووظائف إدارية، ومن أهم الوظائف الفنية لشؤون الأفراد:

١- تحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة:

يتطلب تحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة من الناحية الكمية (العدد) معرفة حجم العمل المطلوب تنفيذه (برنامج الإنتاج مثلاً) للفترة القادمة، حيث يؤثر هذا التحديد في إنتاجية العمل في المنظمة.

أما تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة من الناحية النوعية، وتحديد أنواع الأعمال، ومستوى تخصص العمال، وتأهيلهم، والمهام المطلوبة لتنفيذ تلك الأعمال، فيتم كل ذلك استناداً إلى تحليل العمل، حيث يتضمن تحليل العمل وصف العمل ووصف العامل .

ويتضمن وصف العمل سائر المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل كما هو مبين في البطاقة التالية:

اسم المنظمة
بطاقة وصف العمل

لقب الوظيفة: سكرتيرة المدير العام

الرقم:-

مكان الوظيفة: مكتب المدير العام

وصف العمل (عمل السكرتيرة)

- ١- طباعة المراسلات المتعلقة بالعمل وضروراته.
- ٢- الرد على المكالمات الهاتفية الواردة واستلام الرسائل.
- ٣- حفظ الوثائق (مراسلات، تقارير وغيرها) بشكل أصولي.
- ٤- تسهيل اتصالات المدير الهاتفية، وتنظيم مواعيد الزيارات أو استقبال الزوار والوفود.
- ٥- تسجيل المواعيد وتذكير المدير بها حسب أهميتها.
- ٦- إرسال رسائل التلكس أو الفاكس أو استلامها وحفظها وأرشفتها.
- ٧- عرض البريد على المدير حسب أهميته.
- ٨- تقديم أية اقتراحات تراها ضرورية لتطوير العمل.

أما وصف العامل، فيتضمن المعلومات المتعلقة بمؤهلات الفرد من حيث مهارته، صفاته..... إلخ، وتعد تلك المؤهلات ضرورية للقيام بالعمل المطلوب إنجازها، وعلى أساس معايير محددة مسبقاً كما هو مبين في البطاقة التالية:

اسم المنظمة
بطاقة وصف العامل

لقب الوظيفة: منكرتيرة المدير العام

الرقم: -

مكان الوظيفة: مكتب المدير العام

المؤهلات:

- ١- شهادة معهد الأعمال الإدارية.
- ٢- إتقان إحدى اللغات الأجنبية (الإنكليزية ، الفرنسية).
- ٣- إتقان الطباعة على الآلة الكاتبة باللغة العربية والأجنبية.
- ٤- إتقان استخدام الآلات المكتبية (تلكس، فاكس، الحاسوب).
- ٥- إتقان الاختزال.
- ٦- إتقان حفظ الوثائق وأرشفتها.
- ٧- أن تكون ذات مظهر لائق.

٢- اختيار العاملين وتعيينهم:

تعد عملية اختيار العاملين للعمل في المنظمة من أهم السياسات الخاصة بوظيفة شؤون الأفسراد، لأن اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب يحقق أقصى المنافع ويحقق مقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب".

وتتبع الإدارة طرائق كثيرة لاختيار العاملين، منها:

- ١- الاختيار على أساس المؤهل أو الخبرة السابقة، ويتم ذلك عن طريق طلبات الاستخدام (Application form) التي تتضمن المعلومات الشخصية كالاسم واللقب والمؤهل العلمي والجنس والخبرة والحالة الاجتماعية... إلخ.

ب- المقابلة الشخصية لطالب الوظيفة، حيث تتحقق الإدارة بوساطتها من شخصية المتقدم وكفايته للعمل وميوله له، وذلك عن طريق المناقشة والملاحظة لرد فعله تجاه المواقف المعينة.

ج- اختبارات التوظيف: مثل الاختبارات الكتابية التي تتعلق بموضوع العمل، واختبارات الشخصية والذكاء، والقدرات الفنية، وكذلك اختبارات اللياقة الطبية وفقاً لاحتياجات العمل... إلخ.

د. قرار التعيين: تختار المنظمة أفضل المتقدمين وحسب حاجتها، ويصدر قرار التعيين لطالب الوظيفة، حيث تنتهي هذه المرحلة بتعريف العامل بوظيفته وتقديمه إلى رؤسائه وزملائه في العمل.

٣- تدريب العاملين:

يقصد بتدريب العاملين العملية التي يمكن بوساطتها زيادة الحصول على المعرفة واكتساب الخبرة الضرورية لعمل محدد، ويهدف إلى تغيير في سلوك المتدرب كالمهارات اليدوية، المعسرفة الفنية، والميول للعمل... إلخ، ويعد التدريب بذلك من المستلزمات الضرورية والمستمرة في المنظمات، حيث يؤدي التدريب الجيد إلى زيادة كفاءة العامل في وظيفته وتأهيله لوظائف أفضل.

ونقطة البدء في تدريب العاملين هي الحاجة إلى هذا التدريب، وذلك عن طريق دراسة مؤشرات المنظمة، كأن يكون هناك انخفاض في الإنتاجية، أو زيادة في الهدر، وإذا ما أخذنا على سبيل المثال أنه بعد تحليل نتائج العمل في أحد المشاريع الصناعية، وجدت الإدارة أن كفاءة العامل أقل من صعوبة العمل، وبمعنى آخر أن العامل لا يستطيع القيام بمهام العمل الموكلة إليه، فهنا يتوجب على الإدارة أن تقيء الظروف المناسبة لتدريب العمال، باختيار الوسيلة المناسبة ومن هذه الوسائل:

آ- التدريب في مكان العمل: حيث يقوم أحد المدربين (المشرفين) بتدريب الأفراد بشكل مباشر في مكان العمل، ويعد هذا الأسلوب مناسباً للإدارة، لأنه يحقق نتائج

منها، انخفاض في تكاليف التدريب، وتوافر الحافز إلى التدريب، لأنه يقوم في مكان طبيعي وليس اصطناعياً.

ب- التدريب خارج مكان العمل: أي يتم التدريب خارج مكان العمل الطبيعي وغالباً ما يتم هذا النوع من التدريب في المعاهد والمدارس المتخصصة، كما تعد إقامة الدورات، وعقد المؤتمرات وأسلوب المحاضرات، ودراسة الحالات نوعاً من التدريب خارج مكان العمل.

ومما لا شك فيه أن يتوجب على الإدارة الحصول على المدرب الجيد، من أجل الحصول على نتائج جيدة، حيث إن التدريب الجيد يخلق للمنظمة مزايا كثيرة منها:

- زيادة الإنتاج من حيث الكم والنوع.
- تخفيض عدد الأخطاء والعيوب أثناء العمل.
- رفع الروح المعنوية للفرد العامل، مما يزيد من إنتاجيته.

٤- سياسات الأجور والمكافآت والترقيات:

بعد وضع نظام عادل للأجور والرواتب من الأمور الهامة التي تقع على عاتق إدارة شؤون الأفراد، وتعد طريقة تقويم العمل (Job Evaluation) كتحديد المهارة والتدريب والمؤهل العلمي والاختصاص وصعوبة العمل والخبرة... إلخ، الطريقة المنهجية في تحديد الأجور، ويتم توزيع المكافآت التشجيعية على أساس النتائج النهائية للعمل، وبخاصة مقدار الأرباح المحققة.

وفي مجال ترقية العاملين أي تغيير وضع العامل من عمل إلى عمل آخر، حيث يقترن هذا التغيير بزيادة الراتب أو الصلاحيات الوظيفية، تقوم إدارة الأفراد بهذه الوظيفة التي تحقق اختيار الأفضل، وفقاً لقواعد وأسس علمية بما يحقق الحافز المادي والمعنوي.

٥- تنظيم علاقات العمل وزيادة إنتاجية الفرد:

يعد الهدف الأساسي لإدارة الأفراد في المنظمة هو رفع الكفاية للأفراد، وهنا يلعب تنظيم علاقات العمل دوراً مهماً في رفع تلك الكفاية، ويقصد بعلاقات العمل تلك العلاقات التي تقوم بين العمال وإدارة المنظمة، لذلك تسعى الإدارة لإيجاد العلاقات السليمة بين الإدارة والعمال، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاية الإنتاجية.

ويحكم علاقات العمل عادة: عقد العمل الذي يجري بين إدارة المنظمة وممثلي العمال، وقانون العمل الصادر عن الدولة المعنية.

٦- تقديم الخدمات للعمال:

تعمل مديرية شؤون الأفراد على تقديم الخدمات المختلفة للعمال في المنظمة، مثل تأمين وسائل النقل من المنظمة وإليها، وتأمين السكن والمتاجر بالقرب منها، كما تعمل على إنشاء رياض الأطفال وتقديم الخدمات الممكنة جميعها من النواحي الطبية والثقافية، ومن مزايا تلك الخدمات أنها تعمل على تخفيض معدل دوران العمل في المشروع.

٧- تنظيم ذاتية العاملين:

تقوم مديرية شؤون العاملين بحفظ ذاتية العاملين وتنظيمها التي تتضمن المعلومات جميعها المتعلقة بعمل العامل في المنظمة بدءاً من تاريخ تعيينه والأعمال التي مارسها، والمؤهلات العلمية التي يحملها، وخبراته السابقة والمكافآت والعقوبات والتدريبات التي حصل عليها... إلخ، وتفيد تلك الذاتية لمعرفة استحقاق العامل للترقية أو التدريب الإضافي أو إلى الإحالة على المعاش... إلخ.

٨- الإجازات والإحالة على التقاعد:

أي تنظيم الإجازات السنوية، والعطل الأسبوعية، والعطل الصحية المأجورة بلا راتب، ومكافآت نهاية الخدمة والتأمين الصحي... إلخ.

كما تعمل مديرية شؤون العاملين على تنظيم أمور الإحالة على التقاعد في نهاية الخدمة، أو الإحالة على المعاش لأسباب صحية أو بناء على رغبة العامل نفسه.

وظيفة التمويل (الوظيفة المالية)

تحتاج كل منظمة من أجل القيام بنشاطاتها المتعددة، من إنتاج وتسويق وشراء ودفع أجور... إلخ مبلغاً معيناً من المال، لتمويل أوجه تلك النشاطات، وبالتالي يتعذر على أي منظمة اقتصادية ممارسة وظائفها، إذا لم تتوافر لها الأموال اللازمة لتفي بتلك الاحتياجات، وتقوم بهذه الوظيفة في المنظمات الاقتصادية دائرة تسمى الدائرة المالية، أو مديرية الشؤون المالية، وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث تعمل تلك الدائرة أو المديرية على تحديد احتياجات المشروع من الأموال اللازمة لتغطية المستلزمات جميعها من أرض وآلات وأدوات وتجهيزات ومواد أولية ومساعدة وغيرها. يعد التمويل ضرورياً لاستمرار المنظمة بعملها ونجاحها، فالمنظمة تحتاج مثلاً إلى الأموال لكي تحافظ على المخزون السلمي، وكذلك تحتاج إلى الأموال من أجل التسهيلات الائتمانية إلى زبائنها، كما تحتاج إلى توافر نسبة من السيولة النقدية لمقابلة التزامات المنظمة سواء أكانت تلك الالتزامات دورية أم طارئة، فسيولة المنظمة وسلامة مركزها المالي يعدان من الأمور الضرورية لاستمرار المنظمة بعملها، لأن المنظمة غير القادرة على تسديد التزاماتها والوفاء بتعهداتها في مواعيد الاستحقاق، سيصار إلى تصفيتها وبالتالي خروجها من السوق.

تقوم مديرية الشؤون المالية في المنظمات الاقتصادية بعدد من الوظائف الأساسية، كالنخطيط المالي (التدفقات النقدية)، وكيفية الحصول على الأموال اللازمة، ثم العمل على كيفية استثمار تلك الأموال بشكل فعال، وستقتصر هنا على إعطاء لمحة موجزة عن وظيفتي الحصول على الأموال واستثمارها.

١- الحصول على الأموال:

عندما تظهر الحاجة إلى الأموال للأسباب التي مرّت معنا، تلجأ المنظمة إلى تدبير تلك الأموال إما عن طريق زيادة رأس المال المدفوع^{*}، أو عن طريق الاقتراض من الآخرين أو البنوك، وبمكنا أن نفرق بين نوعين من التمويل:

١- التمويل قصير الأجل: وهو مقدار الأموال التي تحتاجها المنظمة لفترة زمنية قصيرة تكون عادة لمدة عام أو أقل، وذلك للمحافظة على درجة السيولة النقدية فيها، ويشمل الائتمان المصرفي أي الاقتراض من البنوك، حيث تقدم البنوك هذا القرض بلا ضمان، وذلك بالاستناد إلى سمعة المنظمة ومركزها المالي أو أن تقدم المنظمة المقترضة ضمانات محددة، كما يشمل الائتمان التجاري، وهو الائتمان الذي يقدمه المورد إلى المشتري، أي عندما تقوم المنظمة المشتري بشراء السلع أو المواد الأولية بهدف بيعها أو تصنيعها، وبدون أن يدفع المشتري قيمتها مسبقاً، بل يتم الدفع، أو سداد الدين بعد فترة زمنية قصيرة لا تتجاوز في العادة أكثر من ثلاثة أشهر.

٢- التمويل طويل الأجل: يمثل مقدار الأموال التي تحتاجها المنظمة لفترة طويلة تزيد في العادة على سنة، وتستثمر في الموجودات الثابتة، ويتم هذا النوع من التمويل عن طريق السندات، أو عن طريق زيادة عدد الأسهم المطروحة للاكتتاب، كما هو الحال في الشركات المساهمة.

٢- استخدام الأموال:

يهدف الحصول على الأموال اللازمة، وتحديد النوع الذي تم به التمويل، على الإدارة المالية في المنظمة أن تتأكد من كيفية استخدام (استثمار) تلك الأموال الموضوعة

* رأس المال المدفوع: هو رأس المال المدفوع في الأصل، ويسمى أحياناً برأس المال الاسمي.

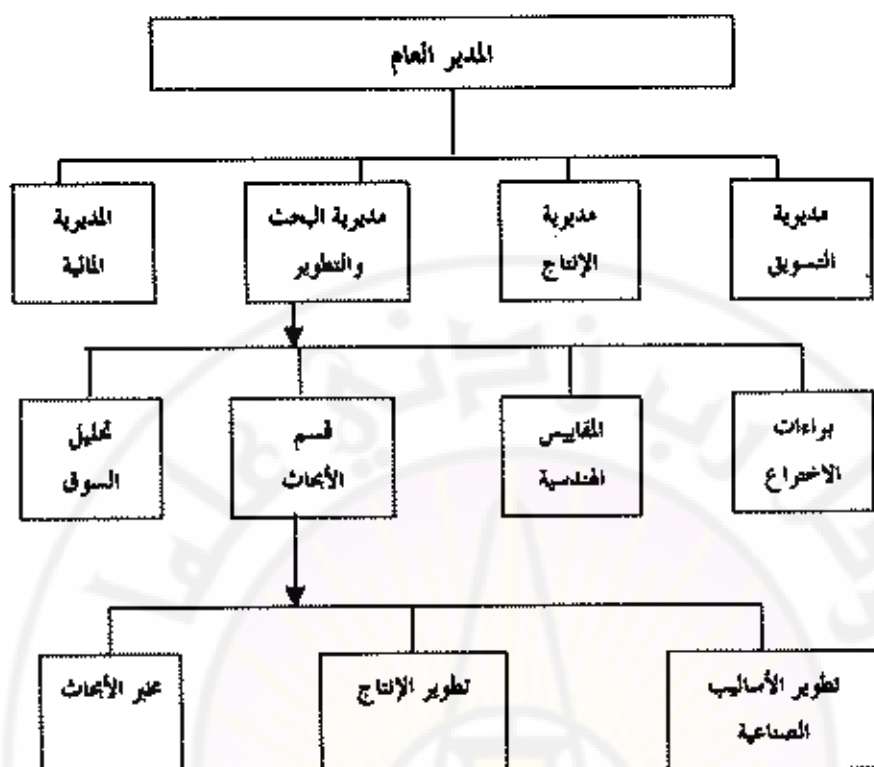
- رأس المال الخاص (الأموال الخاصة): هو رأس المال المدفوع مضافاً إليه الاحتياطات و الاهتلاكات.

- رأس المال المستثمر: هو رأس المال الخاص مضافاً إليه القروض الطويلة الأجل.

تحت تصرفها من أجل عمل المنظمة، ولأن لتلك الأموال التي حصلت عليها المنظمة تكلفة (الفوائد)، فيجب والحالة هذه أن تستخدم بشكل يحقق أقصى مردود ممكن. وظيفة البحوث والتطوير

بعد تطوير الإنتاج أمراً ضرورياً لاستمرار المنظمة ونجاحها، ويتطلب هذا التطوير الذي يهدف إلى إشباع الاحتياجات الإنتاجية والفردية وتلبيةها، ضرورة تزويد هذا الإنتاج وبشكل مستمر بالتقانة الجديدة والأكثر حداثة، حيث تلعب تلك التقانة دوراً كبيراً في إيجاد سلع جديدة من جهة وتطوير السلع الحالية من جهة أخرى. وما لاشك فيه أن المنافسة بين المنظمات تخلق الدافع للبحث والتطوير بهدف الاستفادة من الموارد المتاحة، وتحويلها إلى سلع وخدمات تفي بحاجات المستهلكين وطلبهم في إنتاج منتجات و سلع جديدة، وإيجاد أساليب تقانة متقدمة، والتاريخ الصناعي حافل بأمثلة كثيرة عن المنظمات التي فشلت وخرجت من الأسواق، لعدم مواكبتها لحجرات العمل والتقانة الحديثة، واعتمادها فقط على الأساليب القديمة في الإنتاج.

يطلق عادة على الإدارة التي تقوم بتلك الأبحاث في المنظمات الاقتصادية مديرية البحوث والتطوير أو إدارة البحث الصناعي... إلخ، وفي سبيل تحقيق أهداف تلك المديرية التي تتعلق بتحسين السلع الحالية أو إنتاج سلع جديدة، وتطوير أساليب الصناعة وغيرها، تقوم تلك المديرية أو الدائرة بالتعاون مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة، فمثلاً تقدم إدارة التسويق والمبيعات المعلومات المتعلقة بطلبات الزبائن ورغبتهم إلى مديرية البحوث والتطوير، حيث تعمل هذه الدائرة الأخيرة على وضع تصميم للمنتج أو تحسين التصميم السابق، ثم تقدمه إلى الدائرة الهندسية والإنتاجية لتصنيع التصميم الجديد، وفي الوقت نفسه تقوم الإدارة المالية في المنظمة بمهمة إعداد تقارير التكاليف والإيرادات المتوقعة من ذلك، ويوضح الشكل التالي موقع مديرية البحوث والتطوير في الهيكل التنظيمي لإحدى المنظمات الصناعية.



شكل رقم (٢)

موقع مديرية البحوث والتطوير في الهيكل التنظيمي لإحدى المنظمات الصناعية تقوم مديرية البحث والتطوير في المنظمات الصناعية الحديثة بوظائف الأبحاث الأساسية والأبحاث التطبيقية، فمثلاً الأبحاث التي أجرتها شركة دوبونت (Du pont) على الفحم والهواء والماء أدت إلى اكتشاف النيلون، وبعد ذلك من الأبحاث الأساسية، وتعد الأبحاث التي أدت إلى استخدام النيلون في صناعات كثيرة أبحاثاً تطبيقية^(١٤). فالأبحاث الأساسية تتضمن اكتشاف القوانين الأساسية للظواهر الطبيعية وتفسيرها، سواء أكانت مادية أم عضوية، وتهدف تلك الأبحاث في المنظمات الصناعية إلى تحقيق التقدم العلمي والتقني، بينما تتضمن الأبحاث التطبيقية العمل على تطبيق نتائج الأبحاث الأساسية في الصناعة.

يتناول البحث التطبيقي موضوعات متعددة من أهمها:

١- أبحاث السوق: يقصد بأبحاث السوق تلك العملية التي تتناول جمع البيانات التسويقية، أو البيانات المتعلقة بالمسائل التسويقية للسلع والخدمات وتسجيلها وتحليلها، سواء أكانت تلك المسائل تتعلق بأوجه النشاط قبل الإنتاج، كمحدد حجم الطلب، وتحديد حجم المروض، والسوق وإجراء الاختبارات التسويقية للسلعة الجديدة، أم تلك المسائل التي تتعلق بانسياب السلع أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير مثل معرفة أنواع المنتجات الإضافية وأشكالها، وكذلك السياسات الخاصة بالعلامة التجارية، وبالأسعار ومقدار الربح، وطرائق التوزيع، والترويج للسلعة... إلخ، كما تهتم أبحاث التسويق أيضاً بالمسائل المتعلقة بالنشاط الذي يلي بيع السلعة وانتقال ملكيتها للمشتري مثل دراسة مشكلات الخدمة والضمان، ودراسة ردود فعل المستهلك الأخيرة تجاه السلعة والوقوف على مشكلات الموزعين، والتغيرات المتوقعة في السوق... إلخ.

٢- أبحاث المواد: ترتبط أبحاث المواد مع تطوير الإنتاج، لأن تحسين المواد الموجودة أو اكتشاف مواد جديدة يؤدي إلى تصنيع سلع جديدة بتكاليف أقل من السلع الموجودة، فالأبحاث التي جرت على المعادن والمواد الكيماوية، أدت إلى تطوير سلع جديدة كالمطاط الصناعي والبلاستيك والمواد النسيجية وغيرها، حيث أدى ذلك إلى إنتاج سلع جديدة وبكلفة أقل.

٣- أبحاث الإنتاج: وهي تلك الأبحاث التي تتعلق بتحسين المنتجات وتصميم سلع جديدة، بهدف تحقيق رغبات المستهلكين، هناك عدد من العوامل الواجب أخذها في الحسبان لدى تطوير المنتجات، مثل مدى قبول المستهلك السلعة الجديدة، وإمكانات المنظمة على تغطية تكاليف تطوير السلعة وتحقيق الربح، وغيرها من العوامل.

وظيفة العلاقات العامة

تعد وظيفة العلاقات العامة من الوظائف الأساسية والجديدة في المنظمات الاقتصادية، ويعهد بهذه الوظيفة إلى مديرية العلاقات العامة أو قسمها، وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد للمنظمة.

تهدف وظيفة العلاقات العامة إلى تحسين علاقة المنظمة مع الجمهور سواء أكان هذا الجمهور داخلياً، أي من العاملين في المنظمة، أم كان من الجمهور الخارجي أي من المتعاملين (الزبائن) مع هذه المنظمة، وذلك من أجل ترويج السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وصولاً إلى تحقيق أكبر ربح ممكن.

تقوم هذه المديرية بالتعريف بسياسة المنظمة، وسياسة السلعة والخدمة التي تقدمها، وتعمل على نشر الوعي بين العاملين، ورفع مستواهم الاجتماعي والثقافي، لما لهؤلاء العاملين من دور إيجابي في ترويج سلع المنظمة أو الخدمة الذي يقدمها، والتعرف على احتياجات المنظمة في الداخل والخارج، وإيجاد التفاهم بين العاملين والإدارة، إلى غير ذلك من تلك الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها، وذلك عن طريق جملة من الوظائف تؤديها من أهمها:

- القيام بالأنشطة الإعلامية والاجتماعية جميعها، وإصدار النشرات والكتيبات وعقد المؤتمرات...إلخ.
- متابعة ما ينشر من أخبار ومعلومات في وسائل الإعلام المختلفة عن المنظمة، وتحليل تلك الأخبار والمعلومات وتقديمها إلى الإدارة العليا في المنظمة.
- استقبال الوفود والزوار وتسهيل مهماتهم، وتنظيم أعمالهم جميعها بخاصة في حال تعامل المنظمة مع البلدان الأجنبية، وذلك من نواحي الاستيراد والتصدير والاستثمار وتبادل الخبرات...إلخ.
- العمل على إيجاد التفاهم والتعاون بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، وبحث شكاوى العاملين في المنظمة جميعها، أو المتعاملين معها ومحاولة إيجاد حلول لها.

العلاقة بين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية في المنظمة

كما سبق رأينا منظمات الأعمال، وإن اختلفت وظائفها الفنية باختلاف طبيعة النشاط التي تعمل فيه، فهي تهدف في النهاية إلى إشباع حاجات الإنسان ورغباته، وتحقيق الربح الذي يمكنها من الاستمرار في عملها وتوسيع نشاطها، وتدعو هذا النشاط بالنشاط الفني في المنظمة، ولكي يحقق هذا النشاط الفني هدف المنظمة، لابد من تواجد نشاط آخر تقوم به المنظمة، وهو النشاط الإداري والذي ندعوه بوظائف المدير أو وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة، ولكن لا يعني ذلك بأي حال من الأحوال انفصال النشاط الفني عن النشاط الإداري في المشروع، أي انفصال الوظائف الإدارية عن وظائف المشروع، بل على العكس هناك ارتباط طبيعي بين النشاطين، والعلاقة فيما بينهما علاقة تكاملية، لأن تحقيق هدف كل وظيفة من وظائف المنظمة يتطلب بالضرورة عمليات إدارية تعمل على تخطيط الهدف، وتنظيم العمل، وممارسة القيادة والتوجيه، وأخيراً الرقابة على ما يتم أدائه من الأعمال، ويوضح لنا الشكل التالي العلاقة بينهما:

الإدارة					
الوظائف	المسويق	الإنتاج	التمويل	الأفراد	العلاقات العامة
تخطيط	—	—	—	—	—
تنظيم	—	—	—	—	—
قيادة	—	—	—	—	—
توجيه	—	—	—	—	—
رقابة	—	—	—	—	—

شكل رقم (٣) العلاقة بين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية في المنظمة

الخلاصة

تهدف المنظمات الاقتصادية إلى إشباع حاجات الإنسان ورغباته، وتحقيق ربح يمكنها من الاستمرار في عملها وتوسيع نشاطاتها ، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد لتلك المنظمات من القيام بفعاليات خاصة مثل الإنتاج والبيع والشراء والتمويل...إلخ. وهذا ما ندعوه بوظائف المنظمة الفنية، أو الوظائف الفنية في المنظمة مميزاً عن الوظائف الإدارية في المنظمة، كالتخطيط والتنظيم والقيادة الرقابة.

وتختلف تلك النشاطات الفنية من منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة نشاط المنظمة فقد يكون صناعياً أو زراعياً أو خدمياً....إلخ، ولكن مع هذا الاختلاف يمكن تمييز نشاطات فنية تقوم بها منظمات الأعمال، بالإضافة إلى الوظيفة الإدارية مثل وظيفة التسويق - الإنتاج - الشراء - شؤون الأفراد - التمويل - البحوث والتطوير - العلاقات العامة.

وبالطبع لكي يتحقق النشاط الفني في المنظمة لابد من توافر النشاط الإداري والذي ندعوه بوظائف المدير، أو وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم.....إلخ ولكن هذا لا يعني انفصال النشاط الفني عن النشاط الإداري، بل هناك ارتباط طبيعي بين النشاطين والعلاقة فيما بينهما تكاملية، لأن تحقيق هدف كل وظيفة فنية يتطلب بالضرورة عمليات إدارية تعمل على تخطيط الهدف ، وتنظيم العمل ، وممارسة القيادة والتوجيه ، وأخيراً الرقابة على ما يتم أدائه من أعمال.

اختبر معلوماتك

- ١- ما المقصود بسوق البائع وسوق المشتري ؟
- ٢- ما هي الفلسفة الجديدة التي يعمل من أجلها التسويق الحديث ؟
- ٣- ما المقصود بالتوزيع المباشر ؟
- ٤- من هم الوكلاء ؟
- ٥- عدد و اشرح الاتجاهات الحديثة في تحديد موقع المصنع.
- ٦- ما المقصود بالتصغير كاتجاه من اتجاهات تطوير الإنتاج ؟
- ٧- حدد العلاقة بين تخطيط الإنتاج ورقابته.
- ٨- ما المقصود بسياسات الشراء ، وما العوامل التي تتأثر بها تلك السياسات ؟
- ٩- ما مهمة وظيفة التخزين في المنظمات ؟
- ١٠- ما المقصود ببطاقة وصف العمل و بطاقة وصف العامل في المنظمات ؟
- ١١- اشرح المقصود بتدريب العاملين في المنظمة.
- ١٢- ما ضرورة التمويل في المنظمات ؟
- ١٣- اشرح أهمية وظيفة البحوث والتطوير في المنظمات.
- ١٤- اشرح هدف وظيفة العلاقات العامة في المنظمات.
- ١٥- وضح العلاقة بين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية في المنظمة.

هوامش الفصل الأول

- ١- الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١. د. سيد المواردي - مكتبة عين شمس
القاهرة - عام ٢٠٠٢.
- ٢- المفاهيم الإدارية الحديثة - د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون - مركز الكتيب الأردني
- الطبعة الخامسة ١٩٩٥ - .
- ٣- أصول الإدارة - د. شوقي حسين عبد الله - دار النهضة العربية - القاهرة
١٩٨٩.
- ٤- معجم مصطلحات التنظيم والإدارة - كمال محمد علي - دار النهضة العربية -
القاهرة .
- ٥- وظائف منظمات الأعمال - أ. د. عمرو صفى الفصيلي وآخرون - دار زهران عمان
١٩٩٠ .
- ٦- التخطيط والرقابة في المشروع - د. طارق الخيّير - منشورات جامعة دمشق -
الطبعة الثانية عام ٢٠٠١ .
- ٧- الإدارة الاستراتيجية - د. محمد اسماعيل السيد - جامعة الاسكندرية ١٩٩٨ -
- ٨- تنظيم وإدارة الأعمال. عبد الغفور يونس - الدار القومية للطباعة والنشر .
- ٩- وظائف الإدارة . د. هيثم هاشم مطابع الوحدة ١٩٨٢ دمشق.
- ١٠- إدارة واقتصاد صناعي - د. طارق الخيّير - منشورات جامعة دمشق ١٩٩٠ -
١٩٩١.
- ١١- Samelson , P.A. Economics -New York : McGrow -Hill .
1970
- ١٢- دليل مؤشرات تقويم الأداء في جهات القطاع العام الاقتصادي الصادر بالقرار
٢٦٣/و العام ١٩٨٨ دمشق وزارة المالية.

١٣- أ- دليل مؤشرات تقييم الأداء في جهات القطاع العام الاقتصادي وزارة المالية- دمشق ١٩٨٨

ب- مبادئ الإدارة - الدكتور هيثم هاشم - مطبعة طربين - دمشق - ١٩٧٨ .

١٤- أ- Kotler Philip, <Marketing management-analysis, Planning and Control>. Prentice-Hall, 3d, ed 1976p, 18. New York.
ب- Thomas L.wheelen and j.David Hungen Strategic management and business policy sixth- Edition- Addison-Wesley longman,INC

١٥- أ- إدارة الإنتاج،دكتور عادل حسن،الدار الجامعية بيروت،١٩٨٥ .

ب - إدارة المشروعات الصناعية،الدكتور أكرم شقرة-المطبعة الجديدة-دمشق ١٩٨٨ .

١٦- التعليمات التطبيقية للمرسوم ١٧٥ لعام ١٩٧٠ دمشق ١٩٨١ .

الفصل الثاني : تطور الفكر الإداري

الوحدة الخامسة : نشأة الإدارة .

الوحدة السادسة : المدرسة الكلاسيكية .

الوحدة السابعة : المدرسة السلوكية و المدرسة الكمية .

الوحدة الثامنة : المدرسة الحديثة .

الدكتورة ديانا الحج عارف





الوحدة الخامسة

نشأة الإدارة

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة إلى :

١. عرض نشأة التفكير الإداري ، والممارسة القيادية في الحضارات القديمة .
٢. التعرف على ما تمثله تلك الحضارات من أفكار إدارية وفلسفات تنظيمية وجدت مجالاً للتطبيق أيام القدامى.
٣. محاولة مطابقة هذه الجوانب الإدارية بما هو حديث في الفكر الإداري .
٤. تحديد طبيعة العملية الإدارية ، و الجوانب التنظيمية في المرحلة الانتقالية ، و مبررات تشكل الاهتمام بالإدارة كعلم متخصص .



نشأة الإدارة

بداية لا بد من التأكيد على أن الممارسة الفعلية للإدارة ، و الاستخدام المدون لها بشكل منظم يعود إلى زمن قديم، لعل الأرجح ربطه بتاريخ قيام الحضارات الأولى في شتى بقاع العالم .

حيث لعبت الإدارة من خلال قياداتها و رؤسائها ، والنظام الإداري الذي انتهجوه الدور الأساس في ازدهار هذه الحضارات أو تدهورها و تداعبها، و ذلك رغم غياب التحديد الفكري ، أو التأصيل العلمي لمجموعة قواعد و أسس ، أو أصول ومبادئ توطن الإدارة كوظيفة لها متطلبات و عليها واجبات .

إلا أن هذا لا يحد إطلاقاً أو يخل من الحقيقة المثبتة وهي أن :

" التطبيق العلمي للإدارة - الذي كان واضحاً في مختلف فروع الحياة من سياسة، دين، واقتصاد ، قد ترك أثره الإيجابي في وصول الإدارة إلى ما هي عليه الآن، من علم قائم بمحدد ذاته له نظريات ومفاهيم و أسس و مبادئ " .

و عليه فإن التعرف على منهجية هذا العلم، و التمكن من مضامينه تتطلب استعراضاً لنشأة الإدارة و تطورها منذ الحضارات القديمة ، و حتى عصرنا الحالي، وهو ما سستم محاولة التوصل إليه في هذا المجال بشيء من التكثيف .

ملامح الفكر الإداري في العصور القديمة :

واجه الباحثون صعوبات كثيرة و متعددة لدى محاولتهم التوصل إلى جوانب الفكر الذي يحكم فلسفة التنظيم و القيادة في تلك الأحقاب الزمنية، فالاعتماد شبه الكلي كان يتركز على دراستهم لمجموعة المتغيرات التاريخية، و بعض الشواهد كالرسوم الجدارية و الفخارية ، و لفائف البردي ، أو شرائح مستهلكة من الجلود التي يتطلب

تفسيرها وتحليلها، لاعتمادها كوثائق مرجعية بحثاً و جهداً شاقاً مماثل أو يفوق ما بذل لأجل اكتشافها .

إلا أنهم رغم ذلك استطاعوا استخلاص نتائج جيدة وقيمة تثبت :
أولاً: ممارسة الإدارة وفسق مجموعة من الأساليب البسيطة التي تعتمد على الخبرة والحاجة ،وعلى مجموعة من الصفات القيادية و المفاهيم التنظيمية الممتدة حتى عصرنا الحالي .

ثانياً: تؤكد على أهمية الإدارة و دورها الرئيس في نجاح أو فشل الحكم والقيادة في المجالات المختلفة، بدءاً من الأسرة، القبيلة، الحرفة، المهنة، الحكم
و هكذا فالإنسان البدائي كان يمتلك أساليب بسيطة للحكم ، و تطبيق القانون ، والتعلم ، وممارسة الإدارة عند قيامه بجمع الثمار ، و صيد الحيوانات ، وصناعة الأدوات البدائية لتحصيل القوت والدفاع عن النفس ، و إجراء المقايضة على الاحتياجات .

تطورت هذه الأساليب الإدارية مع تشكيل التجمعات البشرية في منطقة محددة ، و قيام زراعات محدودة ، أو حرف معينة ، حتى ظهرت قيادات سياسية ، ودينية ، و مهنية قامت إلى حد ما بتقسيم العمل، وتوزيع الأدوات ، و إيجاد الطرق الكفيلة باستغلال الموارد المتاحة ، و البحث عن موارد إضافية^(١).

ومن العلامات البارزة في تاريخ الفكر الإداري القديم الحضارات التالية :

١- حضارة سومر :

امتاز السومريون في عصرهم بالقدرة التنظيمية الفائقة للعمل ، و الرقابة الإدارية عليه من خلال نظام المعابد والكهنة، حيث طبقوا نظاماً ضريبياً لجباية الأموال وإنفاقها عن طريق الكهنة و المعابد في كل منطقة يلتزم بموجبه كل مسؤول (كاهن)

في نهاية فترة معينة بإعداد تقرير مفصل عن عمله و عن الأموال التي قام بتحصيلها،
ومجالات استخدامهما و المشكلات التي واجهته في أثناء أداء مهمته .
وعليه فقد كان هناك تسجيل للمعلومات و البيانات، و الإجراءات التي كان
يتم القيام بها في كل منطقة على حده، وبشكل إجمالي على مستوى إدارة الدولة لإتمام
عملية الإشراف و الرقابة، وهو ما يشير بوضوح إلى ممارسة التوجيه و الأرشفة، واتخاذ
القرارات الإدارية من قبل القيادة الإدارية التي تمتلك الاستعداد الطبيعي ، والموهبة
الفطرية في ممارسة الإدارة، وهو ما يسجل سبقاً هاماً في العديد من الأفكار الإدارية
التي لا زالت مستخدمة حتى زمننا الحالي^(٢).

٢- حضارة بابل :

إن اعتلاء حمورابي عرش مملكة بابل رافقه سعياً حثيثاً لإدارة البلاد وفق قوانين
ناظمة ، ونصوص واضحة على مستوى الملكية الفردية ، والتجارة، والمعاملات،
والعلاقات الأسرية ، وعلاقات العمل .

فكانت لتشريعاته - التي تعد أقدم قوانين في العالم - مؤثرات جليلة ، و دلائل
بينة عسلى وجود فكر إداري و طد الحكم ، وأشاد الاستقرار و الازدهار، و أضاف
الكثير إلى ما سبقه، و لعل أبرز هذه الدلائل :

١- أقر حمورابي نظاماً للأجور يحدد الحد الأعلى و الأدنى الذي يجب أن يدفع للعامل
المأجور (سنوياً ثمانية مكايل من القمح للعامل الذي يستأجر من أجل العمل في
الحقول، خمس شيتلات من الفضة أجرة إلى الجراح إذا كان المريض من طبقة النبلاء،
و ثلاثة شيتلات إذا كان من العامة) .

٢- اهتم حمورابي بالرقابة و إجراءاتها حيث أوجب ضرورة تسجيل مختلف البيانات
والمعلومات تحول سير الأعمال ، و تبادل البضائع و السلع ، أو عمليات البيع و الشراء
(من السلعة المباعة ، إيصالات مختومة ، عقود مختومة بشهادة آخرين الخ) .

٣- فرض حمورابي العقوبة نتيجة الإهمال في تأدية الأعمال (عامل البناء الذي يني منزلاً ثم يسقط، ويقتل المقيمين فيه يجب أن يحكم عليه بالموت ، تاجر الخمر الذي يسمح للمشاعيين في التجمهر في متجره دون طردهم وجب قتله ، الجراح الذي يتسبب في موت المريض نتيجة سوء أدواته تقطع يده الخ .

٤- رفض حمورابي تفويض المسؤولية (يقطع ثدي المرضعة التي تحمل أخرى بديلة عنها دون رضی أهل الرضيع) .

ورغم الإيجاز في استعراض المبادئ السابقة، فقد نستطيع استخلاص أن فلسفة حمورابي الإدارية ارتكزت على الكثير من المبادئ و الأصول الإدارية التي ما تزال سائدة حتى الآن، مثل تحديد المسؤولية و عدم تفويضها ، تحديد الأجور المناسبة ، تطبيق الثواب و العقاب ، وضع الأساليب الرقابية (٣).

٣- حضارة الفراعنة :

تأثر المصريون القدماء (الفراعنة) بالفكر الإداري الذي ظهر في بلاد الشام والرافدين ، واستفادوا منه في تشييد دولتهم و بناء بلادهم .

و لعل بناء الأهرامات ، هذا الصرح الضخم ينم عن هيمنة سلطوية كبيرة على موارد البلاد، وإمكاناتها البشرية، ويثبت بشكل واضح القدرات الإدارية المتوفرة لدى هذه السلطة التي تمكنت ضمن الموارد البدائية و الإمكانيات البسيطة قياساً بما هو متوفر حالياً من تخطيط و تأسيس و تنفيذ نظام متكامل للإشراف و المتابعة و التنظيم .

حيث تطلب إنجاز هذه الشواهد و الأوابد التاريخية جهود مئة ألف عامل لمدة عشرين عاماً، استخدموا فيها أدوات و عدد بسيطة، مما يعني وجود فكر تنظيمي إداري تمكن من تجميع هذه الجيوش العاملة في وقت معين ، و تحويلهم ، و حسن الاستفادة من جهودهم ، و ضمان استمرار قوتهم البدنية على مواصلة العمل ، إضافة إلى تقسيم العمل بينهم و تخصيص كل منهم في مجالات محددة .

هذا عدا عن أن الفراعنة كانوا من أوائل من عرف نظام الإدارة المحلية، من خلال تقسيم الدولة إلى مقاطعات، لكل منها حاكم مسؤول أمام فرعون له سلطات ومسؤوليات محددة يُسير بموجبها شؤون مقاطعته، وقد عين فرعون نواباً له في مركز الحكم لمساعدته في إدارة شؤون الدولة وقضاياها (وزير شؤون الدولة، كاهن لشؤون المعابد، قائد عسكري لإدارة شؤون الحرب)، و عليه فإن العديد من أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة الممارسة في الوقت الراهن تمتد جذورها إلى تلك العصور^(٤).

٤- حضارة الرومان :

يعيد المفكرون نجاح الإمبراطورية الرومانية في توطيد أركان حكمها، و امتداد رقعة سيطرتها إلى المهارات الإدارية الفريدة التي تمتع بها ملوكها ومسؤولو أقاليمها . وفي الوقت نفسه يعزى سقوطها إلى سوء الإدارة وتفويض السلطة المطلقة (اللامركزية المطلقة)، الذي أدى إلى سوء استخدام هذه السلطة من قبل نواب الإمبراطور في المقاطعات والأقاليم الممتدة في الأطراف المترامية للإمبراطورية .

و لعل دراسة الفكر التنظيمي الذي مكن الرومانيين من حكم إمبراطوريتهم بموجب ممارسة تفويض السلطة، و توزيع المهام، و تسلسل السلطة، و تحليل أسباب فشل اللامركزية المطلقة في إدارة الحكم، لعل ذلك شكل قاعدة اعتمد عليها المفكرون فيما بعد في تحديد أهمية الظروف البيئية المحيطة في تطبيق الأساليب و النظم الإدارية، و الحذر في إطلاق و استخدام هذه المبادئ في كل الأحوال والظروف^(٥).

٥- حضارة الصين :

شغل الفلاسفة الصينيون بالإنسان و المجتمع، و كيفية إدارته بما يؤدي إلى تحقيق الصالح العام، فوضعوا دليلاً إدارياً لموظفي الدولة، و أرسوا مجموعة من القواعد التي تحكم مرافق الحكومة: كالتنظيم الحكومي - التخصص - الاتصالات - المساءلة

و العقاب - الرقابة الشعبية - المشورة - الباب المفتوح - التفاعل مع القيم والمتغيرات الاجتماعية - الاختيار الصالح للموظفين ذوي النزاهة والكفاءة .
وبالمقارنة فإن فلسفتهم تضمنت الكثير من الأفكار و المبادئ الإدارية السليمة،
التي تعتبر سبباً رئيساً و عاملاً أساساً في ازدهار حضارتهم و استمرار أثرهم حتى يومنا
هذا الحالي^(٦).

٦- الحضارة الإسلامية :

لقد نظمت الشريعة الإسلامية أمور الدنيا بهدف الوصول إلى الثواب الأكبر
في الآخرة ، فحثت معظم الآيات القرآنية الكريمة ، و الأحاديث النبوية الشريفة على
العمل من أجل المستقبل البعيد، ودعت إلى التخطيط الطويل الأجل للوصول إلى جنة
الخلد من خلال أداء الفروض الواجبة ، و العمل الصالح في الدنيا ، و في ذلك تأكيد
على أهمية التدبير و الاستعداد لمواجهة المستجدات و المتغيرات المختلفة .
فمارست الدولة الإسلامية على امتداد مساحتها و اتساع رقعتها ، ديمقراطية
الإدارة مسن خلال مجالس الشورى ، و سياسة الباب المفتوح ، و لامركزية الإدارة ،
وتفويض السلطة ، و الرقابة الذاتية (رقابة الضمير النابعة من خشية الله) و الرقابة
الشعبية، و لعل الاختلاف بين الإدارة المعاصرة والإدارة في الإسلام ، يستند إلى تطوير
ممارسة هذه المبادئ من قبل الفكر الغربي دون وجود فوارق في الأسس العامة التي
يعتمدها الفكرين معاً .

سؤال للمناقشة :

يعتقد بعض الباحثين أن الإدارة بدأت جذورها في الحضارات القديمة.
ما رأيك بهذا ؟ وما دلائلك على الموافقة أو عدمها ؟ .

الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية

و هي المرحلة الواقعة بشكل تقريبي ما بين منتصف القرن الثامن عشر وبدايات القرن العشرين، و التي شهدت بداية الاهتمام الجدي بالإدارة بشكل منفصل عن باقي العلوم المتداخلة معها : كعلم القانون، و السياسة، والاجتماع، و النفس ، والاقتصاد .

حيث تزامنت مع الثورة الصناعية ، و اتساع المشاريع و الأسواق و ازدياد الإنتاج الذي أفرز العديد من المشكلات الفنية و الإنسانية، التي تطلبت بدورها وضع أصول و أسس للإدارة يمكن اعتمادها كمبادئ لتحسين الكفاءة الإدارية، و إزالة الصعوبات التي تعترضها، أي إن هناك مجموعة أسباب أدت إلى نخضة إدارة الأعمال و أثارت الاهتمام بأبحاثها لرفعها إلى مصافي العلوم الأخرى هي^(٧):

- ١- الأزمة الاقتصادية الكبرى .
- ٢- ظهور المشروعات الكبيرة و الوحدات الإنتاجية الضخمة و زيادة عددها .
- ٣- الحرب العالمية الثانية .
- ٤- التطور التقني و التخصص و تقسيم العمل .
- ٥- تشكل النقابات و تدخل الدولة .
- ٦- الأزمة الاقتصادية الكبرى :

كذلك للضائقة الاقتصادية العالمية التي حدثت عام ١٩٢٩، دوراً كبيراً في إثارة الانتباه إلى أن التركيز على استثمار الموارد المختلفة المالية و المادية ، و التوسع بالإنتاج لا يكفي بمفرده لتحقيق ازدهار اقتصادي واجتماعي ، إن لم يتم إرفاقه باهتمام مماثل بكيفية الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من خلال القرارات السليمة والتوجيه الدقيق، والاتصال الفعال لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة المعنية، وهو ما تقوم به الإدارة .

٢- ظهور المشروعات الكبيرة و الوحدات الإنتاجية الضخمة :

كان الانعكاس المباشر لتطور أساليب الإنتاج وإدارته زيادة ضخمة في حجم الوحدات الإنتاجية ذات الطاقات الإنتاجية العالية، التي تضخ حجماً من السلع والمنتجات في أسواق التصريف، و تخلق منافسة شديدة تتطلب تخفيضاً في التكلفة وتحسيناً في النوعية، و تفرز بالتالي العديد من المشكلات والصعوبات (كالبطالة ، الهجرة الداخلية ، زيادة ساعات العمل ، انخفاض مستوى الأجور ، تشغيل الأطفال والنساء بشروط مجحفة الخ)، مما تطلب وجود أساليب إدارية علمية تجد الحلول لهذه المشاكل ، و تضمن استمرار المشاريع و زيادة كفاءتها الإنتاجية .

٣- الحرب العالمية الثانية :

دفعست النتائج الاقتصادية المتردية للحرب القادة السياسيين و العسكريين إلى الاهتمام بفترة المدبرين والجهاز الإداري، لحفزهم إلى إيجاد السبل و الأساليب للاستفادة القصوى من كل ما هو متاح من الموارد البشرية و المادية، و نتيجة لذلك فقد نشأت العديد من الكليات، و المعاهد و المراكز المتخصصة لإعداد الكوادر القادرة على تلبية الاحتياجات و الطموحات السياسية للإدارات العليا للدول الكبرى .

٤- التطور التقني و التخصص و تقسيم العمل :

أدى ظهور الآلة المتطورة تقنياً إلى ضرورة توفر مهارات و معارف مختلفة لدى عامل الإنتاج للقيام بتشغيل هذه الآلات ، كما تطلب ضرورة توفر المهارات التنظيمية لدى مشرفي الإنتاج لتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة و عمليات متعددة حسب الطريقة التقنية المتبعة، مما فرض الاهتمام بإيجاد عناصر إدارية تتمكن من تنظيم و توزيع العمل و العمال وفقاً لكفاءاتهم و رغبتهم ، و تستطيع حل الصعوبات التي تنشأ بسبب تعدد الاختصاصات و الاهتمامات .

٥- تشكل النقابات و تدخل الدولة :

أدت المشاكل الاجتماعية المتعددة للطبقة العاملة (البطالة ، استغلال العمال... الخ) ، و السقي أفرزتها التطورات التقنية إلى إيجاد جهة محددة تقوم بالدفاع والحفاظ على مصالح هذه الفئة، فنشأت التنظيمات النقابية العمالية لتساهم بأمور إدارة المنشأة وتشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحها (الحد الأدنى للأجور ، عدد ساعات العمل ، الضمان الاجتماعي ، الإجازات الدورية الخ) ، كما بدأت الدولة بالتدخل لصالح إدارة اقتصادها الوطني نحو التنمية والرفاه الاجتماعي، فأصدرت القوانين و التشريعات للمشاركة في الاستثمار ، و اتخاذ بعض القرارات التي تمس المشروعات بشكل مباشر، لحماية الطبقة العاملة من جهة، و المحافظة على حقوقها ومشكلاتها، وحماية المواطن المستهلك من الاستغلال و منع الاحتكار من جهة أخرى، وهو ما تطلب إيجاد الإدارة المتوازنة التي تستطيع الجمع بين تحقيق المصالح للأطراف المختلفة .

في هذه الفترة تحديداً ظهر عدد من رواد الفكر الإداري الذين كان لهم دوراً بارزاً في تطور الفكر الإداري المعاصر ، أمثال ^(٨):

١- جيمس ستيوارت : James Stewart :

اعتقد بضرورة تطبيق المبادئ الإدارية التالية :

أ - تناسب السلطة مع المسؤولية .

ب - ربط الإنتاجية بالحوافز التشجيعية .

٢- ريتشارد آر كرايت : Richard Archralt :

كان رائداً في تطبيق الأساليب الإدارية حول :

أ - التخطيط ، التنظيم ، التنسيق .

ب - اختيار موقع المصنع و ترتيبه داخلياً .

٣- شاركر باباج : Charles Babbage

و هو من المفكرين الاوائل الذين اهتموا بـ :

أ - عمومية الإدارة و شموليتها كعملية إدارية .

ب- تقسيم العمل و التخصص لتحقيق المهارة و زيادة الإنتاجية .

ج- اختيار موقع المصنع المناسب .

و تعد هذه المرحلة الوسيطة ما بين القدم و المعاصر ذات صبغة خلافية في تصنيف زمنها ، ومفكرها، حيث تتداخل حقها و أفرادها مع الفكر الإداري المعاصر في كثير من المراجع و المؤلفات، إلا أن ما تم اعتماده هنا يمثل الأكثر شيوعاً في أدبيات الإدارة .

سؤال للمناقشة :

يعتقد البعض بأنه لا ضرورة لتصنيف تطور الفكر الإداري على أساس وجود مرحلة انتقالية، على اعتبار أنه يمكن ضمها للمرحلة السابقة أو اللاحقة، ما رأيك؟ ناقش الاحتمالين ؟

الخلاصة

تناولنا في هذه الوحدة توضيح دلالات الفكر الإداري السائد في الأحقاب الزمنية القديمة، من خلال استعراض العلامات البارزة في نهج السلطة وإدارة الحكم في الحضارات القديمة .

حيث تم التعرف على أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في حضارة سومر ، و بابل و القراعنة و الرومان ، و الصين و أخيراً الحضارة الإسلامية .

ثم تم الانتقال إلى شرح أسباب نهوض علم إدارة الأعمال و توضيح أفكار أهم رواد تلك المرحلة - الانتقالية - أمثال جيمس سيتوارت ، ريتشارد آركرايت - شارلز باهاج .

اختبر معلوماتك

أولاً : حدد صحة العبارات الآتية مع التعليل الموجز :

- ١- تتميز حضارة " بابل " بالقدرة على الإشراف و الضبط .
- ٢- يعود الاستخدام المنظم للإدارة إلى بدايات القرن الحالي .
- ٣- طبق السومريون نظاماً إدارياً ينم عن هيمنة سلطوية على الموارد البشرية في البلاد .
- ٤- اعتقد رينشارد أركرايت بضرورة تطبيق مبدأ الحوافز التشجيعية .
- ٥- لا علاقة لأفكار ستوارت ، و باباج ، و بما تلا ذلك من أفكار إدارية معاصرة .

ثانياً : قارن بين كل مما يأتي :

- ١- المركزية ، تسلسل السلطة ، الإشراف في حضارة بابل ، و حضارة الرومان .
- ٢- التخطيط ، العنصر البشري ، في حضارة الصين و الحضارة الإسلامية .

ثالثاً : أجب عما يلي :

- س١- كيف تتحدد أهمية الجهود المبذولة لاكتشاف جوانب الفكر الإداري في العصور القديمة ؟
- س٢- ما تأثير الأزمة الاقتصادية الكبرى في ترايد الاهتمام بعلم إدارة الأعمال ؟
- س٣- وضح بإيجاز أهم أفكار رواد المرحلة الانتقالية .

الوحدة السادسة المدرسة الكلاسيكية

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة إلى :

- ١- تحديد مجموعة المدارس الإدارية الفكرية المعاصرة .
- ٢- وصف تفرعات المدخل الكلاسيكي للإدارة .
- ٣- التعرف على مجموعة المؤثرات التقليدية التي يمكن أن تحكم تفكير المديرين في العصر الحالي .



الفكر الإداري المعاصر

لقد ساهم المخزون المعرفي الإداري الذي تشكل نتيجة الممارسات الإدارية المختلفة منذ نشوء الحضارات القديمة، و حتى المرحلة الانتقالية بشكل جذري و مباشر في بناء نماذج و نظريات الفكر الإداري الحديث .

فقد تضافرت العوامل السابقة - المذكورة - مع المتغيرات المستجدة نتيجة ولادة عصر صناعي جديد في أمريكا و أوروبا - بسبب الاكتشافات العلمية التي ظهرت بعد عام ١٩١٠ ، و ظهور منظمات صناعية و خدمية - في تحفيز المفكرين والباحثين في بدايات القرن العشرين على تركيز جُلّ اهتمامهم، لإيجاد و إرساء مبادئ و أسسس لإدانة الأعمال و النشاطات، فظهرت بمجموعة المدارس الإدارية الفكرية التي يمكن تصنيفها ضمن مجموعات أربع هي :

١- المدرسة الكلاسيكية :

أ- مدخل الإدارة العلمية .

ب- مدخل الإدارة التنظيمية .

ج- مدخل الإدارة البيروقراطية .

٢- المدرسة السلوكية :

أ- مدخل العلاقات الانسانية .

ب- المدخل السلوكي و الاجتماعي .

ج- مدخل (X) و (Y) .

٣- المدرسة الكمية :

٤- المدرسة الحديثة :

أ- مدخل الإدارة بالأهداف .

ب- مدخل النظم .

ج- مدخل الموقف .

د - الإدارة اليابانية .



المدرسة الكلاسيكية

١٩١٢ - ١٩٢٥

The Classical School

و هي من أوائل المدارس الإدارية الفكرية و أقدمها . نشأت على أساس أفكار آدم سميث السائدة في ذلك الحين، و التي تفترض فاعلية الحوافز الاقتصادية في دفع الأفراد للعمل وتوفير فرص الربح الاقتصادي لهم، من خلال تغليب العقلانية الاقتصادية، و السيطرة على الاختلاف الوظيفي والسلوك غير المتوقع للموظفين^(٩) .

فأثر رواد هذه المدرسة في الممارسات الإدارية التي تمت في أمريكا و بعض الدول الأوروبية في أثناء عصر النهضة، و انقسموا في مداخلهم التي نادوا بها إلى :

١- مدخل الإدارة العلمية .

٢- مدخل الإدارة التنظيمية .

٣- مدخل الإدارة البيروقراطية .

١- مدخل الإدارة العلمية : The Scientific Management

يركز هذا المدخل على النظرة المادية الاقتصادية للعامل ، و التي تدفعه من خلال العقلانية التي يتمتع بها إلى بذل أقصى جهوده للوصول إلى الإنتاجية الأعلى المطلوبة منه، ما أدى إلى تسمية هذا المدخل أحياناً (بالنظرية المادية)، وأحياناً أخرى (بالرجل الاقتصادي) .

و يمكن القول بأن البداية الفعلية لهذا المدخل ترتبط بشهادة (فريدريك ديلو تايلور Fredrick .W.Taylor) ١٨٥٦-١٩١٧ الملقب بأبي الإدارة العلمية أمام "الكونغرس الأمريكي" عن طريقته الحديثة في الإدارة، و الثورة العقلية التي تشتمل عليها^(١٠) .

حيث أوجز أسباب المشاكل التي تحصل بين الإدارة و العمال. بأنها : " خلاف على القسام الفائض الذي تحققه المنظمة " ، واعتبر أن حل هذا الخلاف بسيط يتم من خلال :

- التغيير الذي ينبغي أن يحصل في عقلية العمال و الإدارة و الملاك على حد سواء .
- استبدال النزاع حول كيفية توزيع الفائض إلى إجماع لزيادة حجم هذا الفائض .
- زيادة الأرباح نتيجة زيادة الفائض تنعكس على زيادة الأجور، فيعم السلام بين الطرفين .

و لعل عمل تابلور كمهندس في مصنع للحديد و الصلب قد ساعده كثيراً في دراسة وتحليل أسباب ضعف الممارسات الإدارية، وانخفاض الكفاءة الإنتاجية للعاملين، و ممكنه من وضع مجموعة مبادئ عامة للإدارة العلمية تلخص في^(١١) :
أولاً : استبدال " القواعد التقديرية Rules-of-Thumb " القائمة على الخبرة الشخصية، والنظرة الذاتية للفرد، أو لمجموعة محددة من الأفراد، بعلم له قواعد ومبادئ مستمدة من البحث العلمي (الذي يشمل أسلوب الملاحظة و التجربة)، و من تجارب و خبرة الكثيرين بشكل يجعلها حقائق عامة.

ثانياً : التركيز على الاختيار العلمي السليم للأفراد Selection ، وفقاً للكفاءة الحالية والاستعداد المستقبلي للتعلم و التطوير الإيجابي لهم، من أجل أن يؤدي كل منهم أعلى مستوى من العمل .

ثالثاً : تقسيم العمل و التخصص لزيادة المهارة في أداء الأعمال، و تقليص الأخطاء بما يخفض التكلفة ويرفع الكفاءة الإنتاجية .

وأخيراً : دراسة الحركة و الزمن : Time And Motion Study : لإلغاء الحركات الزائدة، و وضع الزمن المعياري لأداء كل حركة ، و لأداء إجمالي العمل ككل، وذلك بهدف ضمان أداء العمل في الزمن الأمثل، وبالتالي رفع الإنتاجية .

مخامساً : استخدام الحوافز المادية بشكل أساسي Monetary Incentives: لتشجيع العمال على الأداء العالي ، انطلاقاً من نظرة العامل المادية للحياة، و من هنا أسس لتطبيق نظام الأجر بالقطعة ، لإيجاد الحافز على الإنتاج الكبير ، أي ضرورة ربط الأجر بالإنتاج (الأجور التشجيعية)، حيث كلما ازدادت إنتاجية الفرد . ازداد أجره .

سادساً : الكفاءة الإنتاجية Productivity: يمكن الوصول إليها عن طريق الحد من إسراف العمال ، وتخفيض تكلفة العمل، باختيار هؤلاء العمال بشكل سليم وتدريبهم، ووضعهم في أماكن تتناسب مع قدراتهم ، و توفير الحوافز المادية الجيدة لهم. سابعاً : التعاون Co operation : بين العمال و المديرين من أجل تحقيق إنتاجية عالية بدلاً من تقييد و حد حجم الإنتاجية، فالإدارة تقوم بالتفكير و التخطيط و التطوير والتدريب و المتابعة والرقابة، في حين يقوم العمال بمهام التنفيذ .

ثامساً : الرشداية و العقلانية في الأداء Rationality of Performance : حيث إن صفة العقلانية والرشد في الكائن البشري مستدفع المديرين إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، لتحصيل فائدة لهم و للمنظمة، في حين أن العمال بسبب خوفهم من فقدان وظائفهم، و صعوبة إيجاد عمل آخر (بسبب ندرة فرص العمل نتيجة ظروف الركود)، سيندفعون لزيادة أدائهم و التنافس مع زملائهم للاحتفاظ بالوظيفة على اعتبار أن حافز الإنسان هو مادي أولاً .

هذا الرشد سيؤدي إلى رفع كفاءة العمال، مما يعود بالنفع على الطرفين . تلك الأفكار التي عممها تاييلور كمبادئ إدارية أساسية لاقت رواجاً شديداً في مرحلته ، و أثرت في صياغة مناهج إدارية و طرق قيادية و أساليب تنظيمية تُستخدم في كثير من المؤسسات حتى يومنا الحالي نتيجة الإيجابيات العديدة التي تضمنتها وهي :

أ - التركيز على أهمية زيادة الإنتاجية (الفائض) .

ب - وضع معايير نمطية للأداء (طريقة مثلى) .

- جـ - الاختيار و التعمين العلمي للأفراد .
- د - ضرورة التدريب المتخصص للعاملين .
- هـ - تقسيم العمل و التخصص .
- و - ربط الأجر بالإنتاج و استخدام الحوافز المادية للتأثير في سلوك العمال .

إلا أن الإسهامات العديدة التي قدمها تايلور في وضع أسس علم الإدارة و مسنحه استقلاليته و كينونته ، و التي جعلته عموماً يصبح " أبو الإدارة "، لم تمنع عنه الانتقادات التي اعتبرت مأخذاً على نظريته و ثورته العقلية و هي ^(١١) :

١- إغفاله للجانب الإنساني في التعامل بين الأطراف المختلفة، وتركيزه فقط على الجانب المادي، و تحويله للعامل إلى آلة بيولوجية تعمل طمعاً في مكافأة أو خوفاً من عقاب .

٢- إهمال المتغيرات البيئية المتعددة التي تؤثر في أداء العمل (كالقيم التي يؤمن بها العمال ، احترام النفس ، احترام الآخرين ، العادات السائدة في المجتمع ، المنافسة... الخ)، حيث تعامل مع المنظمة وكأنها نظام مغلق سكوني غير حركي .

٣- تجاهل حقوق العمال المختلفة - باستثناء الحق المادي - كالوصول على وقت السراحة ، الرعاية الصحية ، التهوية الجيدة ، الاستقرار و الأمان في العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ... الخ .

٤- رفض الاعتراف بالتظيمات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في أمور و نواح و معطيات كثيرة .

٥- خلق التفاوت و زرع روح الحقد و المنافسة فيما بين العاملين بسبب تباين عيائهم و كفايتهم - لأن الأجر تدفع على أساس حجم الإنتاج - .

٦- النظرة إلى المنظمة من الأسفل إلى الأعلى ، و الاهتمام بالمستويات التنفيذية الدنيا دون الخوض في أعمال الإدارة العليا .

لا شك أن هذه الجوانب المظلمة تشكل عوائق جدية و جذرية أمام تبني النظرية التaylorية بإطلاق تام، إلا أنها لا تُفقد هذا الاتجاه الإداري أهميته و مرجعيته في تاريخ النظرية الإدارية وتطورها.

سؤال للمناقشة :

يعتبر بعض مفكري الإدارة بأن اختصاص تاييلور الهندسي، أبعدته عن التفكير في الجوانب الإنسانية، و جعله يهتم بالجوانب المادية الإنتاجية فقط . ناقش هذا الرأي بالاستئناس بشهادة تاييلور أمام الكونغرس .

و لتأطير النظرة إلى الإدارة العلمية داخل صورتها الحقيقية، لا بد من الإشارة إلى عدد من المفكرين الذين انتموا إليها أمثال^(١٣) :

١- هنري تاون : Henry Towne

الذي تبنى الدعوة إلى اعتبار الإدارة علماً له أصوله و قواعده المتخصصة التي تميزه عن باقي العلوم أو الفنون، و ذلك في مقالته " أو شهادته أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين " تحت عنوان "المهندس كرجل اقتصاد" "The engineer as an economist"

٢- فرانك و ليليان جلبرت Frank , Lilian Guilbert

اهتما بمستابعة ما بدأه تاييلور من دراسات الحركة و الزمن، لتبسيط العمل . و زيادة الإنتاج والإنتاجية . و تخفيف أثر التعب و الإرهاق . كما عملا على إيجاد آلية للترتيب الداخلي للمصنع، و تحليل طرائق العمل و وصفها بشكل متسلسل في خريطة تحليلية .

٣- هنري جانت : Henri Gantt

و من أهم ما يعرف عنه خرائطه التي تعتبر مساهمة في تطوير الإدارة الصناعية
تجديداً، لأنها أداة أساسية من أدوات التخطيط و الرقابة، فهي تظهر العلاقة بين ما تم
وما يجب أن يتم في وقت محدد . و من أهمها :

أ - خريطة سجل الآلة : The machine record chart

ب - خريطة سجل العامل : The man record chart تظهر الوقت الفعلي مقابل الوقت
المفروض .

ج - خريطة التصميم : The layout chart تخطط طريقة سير العمل، لتجنب الوقت
الضائع .

د - خريطة مقدار العمل The load chart تبين مقارنة العمل الفعلي مع المخطط .

سؤال للمناقشة :

يقال بأن الفكر الإداري العلمي من صنع شخص واحد هو

فريدريك تايلور . ما رأيك بذلك ؟

٢- مدخل الإدارة الشظمية (المبادئ الإدارية ، العملية الإدارية ، الوظائف

الإدارية) :

The Management Process

لعبت الأبحاث و الدراسات التي قام بها تايلور و رفاقه من الباحثين في
الولايات المتحدة الأمريكية دوراً مباشراً، في دفع مجموعة من المفكرين و المهتمين في
أوروبا والولايات المتحدة نفسها، لمتابعة هذه الأبحاث و تناولها من جوانب مختلفة لم
تتطرق إليها نظرية تايلور، إلا أنها تنطلق من المقولة الأساسية لها بوجود " طريقة مثلى
لإداء "، على المديرين و مساعدتهم القيام بتنظيم أدائها وفق ممارسة مجموعة من

الوظائف الإدارية و تطبيق عدد من المبادئ و الأنشطة، لتسير المنظمة التي يرأسوها نحو تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية .

فبرزت أفكار هنري فايول ، و جيمس موني آلان ورايلي ، و ليندال ايرويك ووأوليفر شيلدون كرواد هذه المدرسة .

هنري فايول : Henry Fayol ١٨٤١ - ١٩٢٥

هو مهندس فرنسي الجنسية ، عمل في شركة مناجم الفحم الفرنسية، وتقلب في وظائف عدة فيها حتى وصل إلى منصب مدير عام الشركة في العام (١٨٨٨) . وبحث خلال فترة إدارته للشركة عن مبادئ و أصول علمية بسيطة يمكن استخدامها في شرح وظيفة المدير، كمحاولة لإنقاذ الشركة التي كانت على شفير الإفلاس .

و استطاع فعلاً من خلال الإصلاحات الإدارية التي أدخلها عليها إنقاذها من الإفلاس، حتى أنها احتلت مراتب متقدمة في شهرتها و كفاءتها، و كانت من أنجح الشركات الفرنسية المتميزة بكادرها العلمي و التقني و الإداري عندما قدم استقالته منها عام (١٩١٨) .

و يعتقد فايول أن النجاحات التي توصلت إليها الشركة برئاسته تعود إلى التطبيق المنظم و المتتالي، لكثير من المبادئ البسيطة جداً ، و لكن و كما هو متأكد ، ذات الفعالية القصوى في رفع الكفاءة الإنتاجية .

و لقد ظهر جهد فايول في كتابه الرئيس " الإدارة الصناعية و العامة " الذي نشره عام (١٩١٦)، و تُرجم فيما بعد من اللغة الفرنسية إلى اللغة الإنكليزية في عام (١٩٢٩)، بعد أن بدأت أفكاره بالانتشار و أثبتت فعاليتها، مما جعل العديد من الباحثين يتأثر بها و يحاول تعميمها لامتيازها بالخبرة العملية و المعرفة العلمية .

و قد بين في هذا الكتاب بأن الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، ولكنها مهارات يمكن تعلمها، طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها، و أن

النظرية العامة لها قد تم تشكيلها، و لذلك يجب تدريس الإدارة و تعليمها لطبقة المديرين، سواء في الإدارة الحكومية أو الإدارة الصناعية على اعتبار أنها (١٤) :

أولاً : تشتمل على خمسة عناصر (أو وظائف) هي :

١- التخطيط Planning - ٢- التنظيم Organization - ٣- إصدار الأوامر Command - ٤-

التنسيق Coordination - ٥- الرقابة Control

لكل منها تعريف محدد ، و أسس معينة فالتخطيط مثلاً يرتكز على : أ- التنبؤ . ب- وضع الخطة التي تعني تحديد النتائج المرجوة في زمن محدد، والطريق الذي يجب أن يتبع. (و سيتم شرح باقي العناصر لاحقاً) .

ثانياً : تقسم نشاطات أية منظمة إلى ستة أنشطة رئيسة هي :

أ - النشاط الفني : و يشمل عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات . (أي العملية الإنتاجية) .

ب - النشاط التجاري : و يتضمن عمليات الشراء لاحتياجات المنظمة المختلفة من المستلزمات المختلفة - و البيع لمنتجاتها أو تسويق خدماتها - و التبادل التجاري .

ج - النشاط التمويلي : وهو مسؤول عن تحديد احتياجات المنظمة المالية، وتوفيرها بالشكل الأمثل، مع ضمان حسن استخدامها .

د - النشاط الأمني (التأميني) : و ينحصر في حماية عناصر العمل المختلفة من العنصر البشري ، و ممتلكات المنظمة المادية و المالية .

هـ - النشاط المحاسبي : و يستحدد في إعداد حسابات التكاليف ، و الأرباح والخسائر، و الموازنات بأنواعها ، و الأعمال الإحصائية المختلفة .

و - النشاط الإداري : و يعبر عن العملية الإدارية في المنظمة التي تنقسم إلى وظائف خمس - وفقاً لاعتقاد فايول :

التخطيط - التنظيم - إصدار الأوامر - التنسيق - الرقابة، و أكد على أهمية هذا النشاط الذي هو الأساس و المرتكز لأداء باقي النشاطات، و بالتالي لنجاح المنظمة أو فشلها على اعتبار أنه يمثل العملية الإدارية .

ثالثاً : العملية الإدارية لها صفة العمومية و الشمول، حيث يقوم بممارستها أي مدير مهما كان مستواه الإداري، و منصبه داخل المنظمة، و مهما كان نوع إدارته أو منظمته التي يعمل بها، و الذي يختلف فقط هو نطاق ممارسة كل وظيفة من وظائف العملية الإدارية، فوظيفة التخطيط على سبيل المثال تمارسها الإدارة العليا على نطاق واسع و على مستوى المنظمة ككل ، في حين أن الإدارة الوسطى تمارسها على نطاق أضيق ، و يضيق النطاق أكثر عندما تمارسها الإدارة المباشرة .

و في الوقت نفسه فإن أي مدير يحتاج، حتى يتمكن من أداء مهامه، إلى نوعين من المهارات :

فنية : و تمثل الجانب الذي يعبر عن مجال عمله .

إدارية : و تمثل وظائف الإدارة التي يجب أن يقوم بها .

و تزداد الحاجة إلى غلبة المهارات الإدارية كلما ارتقينا في السلم الإداري ، في حين تنقلص كلما هبطنا إلى أسفله .

رابعاً : في الحياة العملية تحتاج الإدارة إلى استخدام مجموعة من المبادئ و تطبيقها حددها بسـة أربعة عشر مبدأً و وصفها بطابع العمومية و الشمول و هي :

٩- مبدأ يقسم العمل : Division of Work

و ورد في بعض الكتابات على أنه مبدأ كفاية الإنتاج ، حيث يمكن من خلاله زيادة تخصص الفرد في جزئية واحدة من جزئيات العمل ، و بالتالي زيادة قدرته و كفاءته على أداء العمل بأقصر زمن.

و على الرغم من أن هذا المبدأ قد تبناه (تشارلز باباج) و (تابلور) إلا أنهما حصرا تطبيقه في المستويات التنفيذية، و لم يشرأ إلى أهميته في تخفيض وقت التعلم والتدرب ، و تكوين جماعات عمل متخصصة حتى في المستويات الإدارية العليا .

٢- مبدأ السلطة و المسؤولية : Authority and Responsibility

السلطة وفقاً لفايول هي "الحق في إصدار الأوامر للآخرين" ويستمدّها الفرد عن طريقين: إما من وظيفته ، أو من قوة ذكائه و خبرته و خلقه . و نتيجتها الطبيعية - أي السلطة - هي المسؤولية التي عرفها بأنها " الالتزام بإتمام واجبات محددة " .

و بالتالي فالسلطة عندما تمنح يقابلها مسؤولية تتساوى معها .

٣- مبدأ النظام و الانضباط : Discipline and Obedience

و يعني احترام النظم و اللوائح و القواعد و الاتفاقات التي تحكم سلوك المنظمة، و التقيد بالأوامر المعطاة و عدم الإخلال بمضمونها .

٤- مبدأ وحدة السلطة (الرئاسة أو القيادة) : Unity of Command

أي ضرورة تلقي المرؤوس أوامره من رئيس واحد أو مشرف واحد، حتى يسود النظام و يسهل تحديد المسؤولية و حصرها .

٥- مبدأ وحدة التوجيه : Unity of Direction

أي أن يكسبون هناك رئيس واحد لأنشطة متشابهة و متماثلة الهدف، و أن يكون لها خطة واحدة .

٦- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :

عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة للمنظمة، فيجب على الإدارة التوفيق بينهما على أساس تغليب المصلحة العامة على مصلحة الفرد .

٧- مبدأ مكافأة المستخدمين : Remuneration of personnel

أي تعويض الأفراد على أعمالهم تعويضاً عادلاً سواء باستخدام المكافآت ، أم التعويضات ، أم الأجور العادلة .

٨- مبدأ المركزية : Centralization

أي حصر السلطة بيد فرد واحد، ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف، بهدف تقليل دور الرؤوسين .

٩- مبدأ تدرج السلطة : Scalar

أي تسلسل السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله .

١٠- مبدأ الترتيب و الانتظام : Order

أي وضع مجموعة الأشخاص و المعدات المخصصة للقيام بعمل فني في مكان محدد خاص به، و يقسم إلى :

ترتيب : مادي : للأجهزة و المواد و المعدات .

ترتيب : اجتماعي : للعلاقات الإدارية بين العاملين، فيكون لكل منهم مكان معروف بين زملائه :

١١- مبدأ المساواة : Equity

أي حصول الرؤساء على ولاء مرؤوسيههم، و تفانيهم في العمل عن طريق العدل في معاملتهم، و المساواة في تطبيق القواعد و الإجراءات عليهم .

١٢- مبدأ الاستقرار في العمل : Stability of Tenure Personale

أي المحافظة على استمرار العاملين في أماكن عملهم في المنظمة لضمان زيادة كفاءة الأداء، و ضبط تكلفة العمل و الوقت اللازم لإعادة التأهيل و التدريب .

١٣- مبدأ المبادرة : Initiative

أي إعطاء الرؤوسين حرية إبداء الاقتراحات و الأفكار، و مناقشتها معهم

وتشجيعهم وتنمية روح المبادرة لديهم.

١٤ - مبدأ التعاون:

على اعتبار أن الاتحاد قوة، والتفرقة والقهر وسيلة للقضاء على المعارضة، أو الخلاف في الرأي، إلا أنها ذات تأثير سلبي في العلاقات الإنسانية، فمهمة المدير توحيد جماعته وليس تفريقها .

خامساً: على المديرين أن يقوموا بإدارة وفق مفهوم الاستثناء :

دون بذل وقت كبير في التفاصيل (التي يمكن للمرؤوسين الاهتمام بها)، وذلك على حساب المشاكل الكبيرة التي تنتظر دون حلول لها.

- وهو مبدأ الإدارة بالاستثناء الذي تنادي به الأفكار الإدارية المعاصرة، لمنع التدخل من قبل الإدارة بجزئيات أو دقائق العمل التنفيذي، فتقيد حرية المرؤوسين ، و تستغذ وقتها (أي وقت الإدارة) في ممارسات قد لا تكون ذات أهمية حيوية أو استراتيجية.

ولعل أكثر ما يميز أفكار فايول ويمنحها أهمية خاصة، أنها متفقة فعلياً مع الواقع العملي الذي تواجهه الإدارة في معظم الأوقات والأحوال، من حيث تحديد الدقيق لـ:

- عناصر النشاط الإداري (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، تنسيق).
- مبادئ الإدارة المتميزة بعموميتها وشموليتها وإمكانية تعليمها.
- ضرورات التدريب لمختلف المستويات الإدارية.
- أهمية الإدارة بالاستثناء.

إلا أن هذا الجهد الواضح لاقى بعض الانتقادات حول:

- ١- فصل التنسيق كوظيفة مستقلة عن باقي الوظائف على الرغم من تشابكها، وتداخلها في كل وظيفة من الوظائف.

٢- تصنيفه للنشاطات الإدارية ضمن ستة أصناف، في حين أنها مشمولة ضمن
فرعي النشاطات الفنية والنشاطات الإدارية.

٣- تناقض بعض مبادئه الأربعة عشر مثل: المركزية والمبادأة، تقسيم العمل
والمركزية، النظام والانضباط والمبادأة ... الخ.

ولكن رغم ما سبق يبقى فايول مؤسس وظائف الإدارة بمفهومها العلمي
الدقيق، الذي طورته فيما بعد الأبحاث المعاصرة وعالجت نواقصه، ولعل استعراض
مجموعة من آراء المفكرين الذين بحثوا في الاتجاه التنظيمي لعملية الإدارة يوضح لنا
ذلك.

سؤال للمناقشة:

يعتبر بعض الباحثين بأن فايول كان بعيداً عن منطلق تايلور في الإدارة
ما رأيك؟ وما أوجه الاختلاف والتشابه بينهما ناقش ذلك ؟

جيمس موني، وآلان رايلي، James Mony - Alan Rayli (١٩٥٧-١٨٨٤).

يعتقد الباحثون بأن كتابهما "إلى الأمام بالصناعة" هو الجهد الأكثر فاعلية
ووضوحاً، فيما يتعلق برسم إطار منطقي لنظرية التنظيم.
فقد أوضحت فيهما بأن التنسيق هو الذي يؤدي إلى الوحدة في العمل، وتحقيق
الهدف المشترك.

وأن مبدأ التدرج في السلطة ينبثق عنه التفويض من الرئيس الأعلى إلى المشرفين
(مثل: الوزير، وكيل الوزارة ...).

في حين أن المبدأ الوظيفي يقوم على أساس التخصص (وكيل وزارة المواصلات،
وكيل وزارة النقل...).

أما المشورة والتنفيذ فيُعنيان بتقديم الرأي والنصيحة والمساعدة في اتخاذ القرارات، والتنفيذ هو تحمل المسؤولية.

والتنظيم يهتم بالعمليات الإدارية الداخلية الرسمية، والهيكل التنظيمي الرسمي ومظاهر الأداء المادي للعمل.

وهكذا فإن المؤلف قد نجح منطقياً لربط مبادئ التنظيم الأساسية مع بعضها البعض، ولو أنه كان نظرياً إلى حد كبير^(١٥).

ليندال أرويك وجوليك: ١٩٣٧ Lindal Urwich, Julich

أوضحا في كتابهما " أبحاث علم إدارة الأعمال: كيفية بناء المنظمة، وحدود وظائف الإدارة التي هي:

التخطيط Planning

التنظيم Organization

تهيئة الأفراد Staffing

التوجيه Directing

التنسيق Co-ordinating

رفع التقارير Reporting

الميزانيات Budgeting

وابتكاراً لفظاً مختصراً يعبر عنهما هو " Posdcorb "

وأسهما بموجب تعريف كل من هذه الوظائف في:

١- توزيع الأفراد داخل الهيكل التنظيمي.

٢- الاعتراف بوجود مصدر واحد للسلطة.

٣- الالتزام بوحدة القيادة.

٤- استخدام الفنيين العامين والخصوسيين.

٥- وضع معايير لتكوين الوحدات التنظيمية: "الهدف، العملية، الأشخاص، الأماكن".

٦- التفويض واستخدام مبدأ الاستثناء.

٧- تساوي السلطة مع المسؤولية.

٨- نطاق الإشراف الأمثل.

وتشابهت بالتالي آراؤهما كثيراً مع فايول، و عانت مثله من العمومية وصعوبة التحديد الدقيق لكيفية تطبيقها وممارستها^(١٦).

أوليفر شيلدون: Oliver Sheldon

ومن خلال استعراض أبرز وردت أهم آرائه وأفكاره في كتابه "فلسفة الإدارة" الذي طبع في العام ١٩٣٣ وفيه بين:

١- الإدارة من أهم عناصر الإنتاج، وبالتالي من أهم عناصر نجاح المشروع الاقتصادي أو فشله.

٢- الإدارة لها مسؤولية اجتماعية في تحقيق الرفاه والتقدم.

٣- العمل الإداري له طابع إنساني.

٤- تتوزع النشاطات الإدارية على مستويات ثلاثة: عليا، وسطى، تنفيذية.

واختلف بذلك عن فايول بتركيزه على مسؤولية الإدارة الاجتماعية، وبحته في المجالات الوظيفية للإدارة التنفيذية^(١٧).

ومن خلال استعراض أبرز أفكار رواد المدرسة التنظيمية قد نتوصل إلى مجموعة من الحقائق مفادها :

- ركزت هذه المدرسة - التنظيمية - على النشاطات الإدارية في المستويات

العليا أي نظرت للمنظمة من الأعلى إلى الأسفل، وذلك بشكل معاكس لما

- اهتمت به المدرسة العلمية.
- اهتمت مثلها مثل الإدارة العلمية " الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية وتأثيرها على العمل الكلي " .
- اتفقت مع المدرسة العلمية في النظرة السكونية للمنظمة، وتجاهل المتغيرات البيئية ومؤثراتها.
- انشغلت بتعريف ماهية وطبيعة الوظائف الإدارية دون الاهتمام بتعريف الوظائف التنفيذية.
- . و تبقى هذه الأفكار رغم ما يعتريها من قصور في بعض الجوانب تمثل محور المبادئ التنظيمية، وتحتل مجال اهتمام و تركيز العديد من الباحثين في هذه الناحية .

مدخل الإدارة البيروقراطية

٣- مدخل الإدارة البيروقراطية Bureaucratic Management

١٨٦٤-١٩٢٠:

البيروقراطية (Bureaucracy) كلمة يونانية مشتقة من دمج مقطعين (Bures) ويعني المكتب، و (Cracy) وتعني السلطة، أي أنها تعني سلطة المكتب، أو حكم المكاتب .
واستخدم هذا المصطلح بداية للإشارة إلى ظاهرة المنظمات الرسمية الكبيرة الحجم، التي تحكم في آلية عملها وأدائها إلى قواعد وضوابط رسمية رشيقة في ظل هيكل تنظيمي محدد، وتقسيم عمل وتخصص واضح في أداء مختلف الأعمال، و راج كثيراً بل ارتبط بالتنظيمات الحكومية وهيئاتها على اعتبار أن خصائص الحجم الضخم، والقوانين واللوائح، يتوفر فيها بشكل كبير، مما يجعلها تتطابق مع شروط استخدام هذا المصطلح.

إلا أنه فيما بعد تحول المعنى الحيادي لهذا المصطلح إلى استخدام شائع له على أساس تمثيله للإدارة بالإجراءات المطولة الملتزمة حرفياً باللوائح، والمتسمة بالبطء في الإجراءات، والجمود في التنظيم، والتقييد في العمل.

ويعسزى تطور هذا المدخل إلى دراسات مجموعة من البحاثة أمثال موسكا وميشيلز وغير الذين انطلقوا مما وصل إليه الفلاسفة الفرنسيين والألمان في القرن الثامن عشر^(١٨).

موسكا:

ارتأى بأن البيروقراطية تمثل نمط السلطة الحاكمة التي يقودها مجموعة من الأشخاص، تعمل لقاء أجور معينة فتمارس السلطة ، وتتحكم بالثروة العامة ، التي قد تسيطر عليها الدولة وفقاً للمنطق والقوانين والتشريعات السائدة، واعتبر أن ما يساعد

هذا الحكم البيروقراطي على أداء مهامه هو تطبيقه لمبادئ:

التخصص تقسيم العمل المركزية في السلطة

ميشيلز:

اعتبر أن البيروقراطية هي النفوذ والسيطرة والقوة، التي يمتلكها الموظفون في الحكم داخل التنظيمات الإدارية والاقتصادية الكبيرة، والذين يفترض أنهم يتميزون بالمعرفة العلمية والخبرة العملية والمهارة والقدرة في تسيير شؤون هذه الهياكل الضخمة.

وتتحول هذه الطغمة من المنظمين إلى قوى سيطرة وتحكم، تمثل الأقلية الحاكمة (الأوليغارشية).

ماكس فيبر والبيروقراطية التقليدية: Max Weber and Traditional Bureaucracy

يمثل المفكر الألماني ماكس فيبر رائد الفكر البيروقراطي الذي نادى بضرورة تنظيم المؤسسات على أساس رشيد Rational من خلال وضع مجموعة من القواعد والأسس، والمبادئ الإدارية لتنظيم سير العمل على أساس عقلاني رشيد، غير شخصي يضمن الدقة في الأداء وإحكام السيطرة والرقابة على التنفيذ، مما يؤدي إلى تحقيق فاعلية وكفاءة عالية المستوى.

ويمكن تكثيف أهم عناصر أو مبادئ التنظيم البيروقراطي الذي وضعه على الشكل التالي^(١٩):

١- **تقسيم العمل:** يتم تقسيم الأعمال إلى مهام صغيرة يتخصص كل فرد في أداء مهمة محددة بشكل قانوني، باعتبارها واجباً رسمياً تحدد فيه السلطة والمسؤولية بشكل محدد وواضح.

٢- **هيكل السلطة:** (تدرج الوظائف): يتم بناء أو توزيع الوظائف والأنشطة

على شكل هرم رئاسي تنساب فيه السلطة من القمة وحتى القاعدة، مروراً بمستويات رئاسية يربط بينها خط السلطة الذي نتج عنه رؤساء ومؤسسات، يكون كل مؤوس فيها مسؤولاً أمام رئيس أعلى منه وهكذا.

٣- اختيار وترقية الموظفين: يتم اختيار الموظفين على أساس كفاءتهم التخصصية في مجال الأعمال التي سيشغلونها، وذلك بإجراء امتحانات ، أو النجاح في برامج التدريب، كما تتم ترقيتهم على أساس الجدارة ضمن فترة زمنية محددة، وذلك لمنع الاختيار والتعيين أو الترقية على أساس المعرفة والاتصالات والمحسوبية.

٤- السندوين الكتاني: يتم تسجيل جميع القرارات والأوامر والقوانين واللوائح الإدارية، بشكل رسمي وكتاني لضمان المحافظة على كل ما هو متعلق بالمنظمة، وتسهيل عملية الرجوع إليه عند الحاجة، لكشف الانحراف وصاحبه ومحاسبته على تقصيره.

٥- اللوائح والإجراءات: ويتم تحديد مجموعة القواعد، القوانين، الإجراءات، السياسات اللوائح التي يخضع لها الأفراد في تصرفاتهم وأدائهم لعملهم، والتي تنظم أسلوب أداء الأعمال وإصدار القرارات بشكل نمطي، يمنع المديرين من التعسف في استعمال السلطة، وتوحد المعاملة وتمنع التمييز، ويتحقق بالتالي التصرف الرشيد.

٦- فصل الإدارة عن الملكية: ويتم ذلك بتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وعدم استغلال الوظيفة العامة لخدمة الأغراض الشخصية.

وقد افترض فير بأن أي منظمة تحرص على توفير هذه الخصائص فيها، ستكون أكثر رشداً في قراراتها ، وأكثر كفاءة في أدائها ، وأكثر قدرة على الاستمرار، نظراً لوجود الهيكل التنظيمي الرسمي للوظائف والمناصب المدعم بقواعد ونظم للعمل قائمة على أساس موضوعي لا شخصي، عدا عن أن الموظفين الموجودين في هذا التنظيم قد

تم اختصارهم وفقاً لأسس علمية قائمة على الكفاءة والجدارة، كما أن السلطة الممارسة مستمدة من المنصب القانوني، وبالتالي فهي موضوعية على أسس وقواعد ومبادئ علمية تلقى القبول الاجتماعي، وليست سلطة شخصية أو تقليدية مفروضة على الآخرين .
ورغم أن كثيراً من المنظمات الكبيرة والحكومية نجحت في تطبيق أفكار فيبر، إلا أن "البيروقراطية" نتيجة المعنى السلبي الذي أخذته في الواقع العملي، قد تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات أهمها:

- الجمود و الروتين، وانعدام المرونة، نتيجة الاعتماد الحرفي على القوانين واللوائح، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- تحول الأدوات المستخدمة لإنجاح التنظيم البيروقراطي والسياسات والإجراءات إلى غايات نهائية تحد من الوصول إلى الأهداف الحقيقية في ضمان كفاءة العمل.
- التركيز على الأهداف الجزئية لكل مهمة الناتج عن تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، مقابل إهمال الأهداف النهائية للعمل وعدم الارتباط بينهما وفي بعض الحالات التعارض بينهما.
- السعي لتحقيق الحد الأدنى للأداء الذي وضعته القوانين والأنظمة كمعيار للأداء تدفع بموجه الأجر، وتقدر الجهود لمكافأها أو عقابها و اعتباره الهدف و الطموح .
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات من المستويات التنفيذية الأولى نتيجة التدرج الهرمي للسلطة.
- إهمال العنصر الشخصي والجانب الإنساني نتيجة الاعتماد الحرفي على القرارات والتشريعات.

هذه المسليات لم نستطع منع تطبيق النموذج البيروقراطي في الإدارات الحكومية، حتى وقتنا الحالي رغم انتشارها وتأثيرها، لأنه الأكثر ملائمة وعقلانية فيما لو طبق وفقاً لما أراده فيير.

سؤال للمناقشة:

هل يمكن اعتبار وزارة التعليم العالي نظاماً بيروقراطياً مثالياً وفقاً لما كس

فيير ناقش ذلك؟

السمات العامة للمدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

يمقتضى التعرف على أهم أفكار المتخصصين الأوائل في فلسفة الإدارة الكلاسيكية، نستطيع إيجاز أبرز السمات العامة التي أجمعت عليها مداخلها الثلاثة على الشكل التالي:

١- اعتبر الفرد كآلة يمكن التحكم فيه، وتوجيهه لأداء الأعمال المطلوبة منه وفق الطريقة المرسومة له أسلوباً وزمنياً، وذلك بتحفيزه مادياً على اعتبار أنه كائن اقتصادي رشيد وعقلاني، سيتبع ما يحقق مصلحته ويتقيد بالقوانين والأنظمة المفروضة عليه لمساعدته في الوصول إلى ما هو مبتغى منه.

٢- المنظمة نظام سكوني مغلق لا علاقة لها بالمتغيرات الخارجية والمؤثرات البيئية، وسلوك الأفراد العاملين فيها يتحدد فقط بعواملها ومعطياتها الداخلية.

٣- العمل التعاوني في المنظمة يستهدف أولاً تحقيق أهدافها، ثم أهداف العاملين فيها.

٤- السلطة والنقوذ ينبعان من المنصب الرسمي والمركزية التي ينبغي ممارستها لإحكام السيطرة على المرؤوسين، وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات.

٥- انعدام المرونة كنتيجة طبيعية للتقيد الحرفي بالنصوص والتعليمات والقواعد النازمة للعمل، مما يعكس الجمود وعدم المشاركة والمبادرة.

أي إن المدرسة الكلاسيكية وضعت " نموذج الآلة " التي تعمل وفقاً لضغط مفتاح التشغيل بعد تزويدها بالطاقة أو الوقود، والإنسان كذلك يعمل عندما يوجه بعد أن يمنح أجراً كافياً ووعداً بمكافأة أو تهديداً بعقوبة.

فمن واجبه أن يؤدي وفقاً لما هو محدد له على اعتباره سلعة تشتري لها لمن محدد، ويتم امتلاكها والاستغناء عنها عندما لا تلبى الحاجة، وبالتالي فإن الفرد سيسعى إلى تلبية هذه الحاجة بأقصى طاقاته كي يبقى في العمل.

أما القادة فيتم اختيارهم بناءً على الكفاءة وتفرض أوامرهم من قمة الهرم إلى أدناه، ولا يتم الاتصال من الأدنى إلى الأعلى إلا عن طريق تقارير الإنتاج، لأن الوعي والإدراك والحكمة متجسد في هذه القمة، ولا مجال للاعتراض أو النقد أو المساءلة لأي قرار أو تصرف تتخذه.

لاقى هذا النموذج اعتراضاً كبيراً وثورة عمالية تبتتها نقابات ومفكرون رفضوا فكرة الإنسان الاقتصادي الذي يسعى لتعظيم الدخل، وحاوروا من خلال نظرة جديدة ومداخل مختلفة سيتم تفصيلها.

سؤال للمناقشة:

يعتقد البعض بأنه ينبغي رفض أفكار المدرسة الكلاسيكية ومقاومة تطبيقها في أي مجال من مجالات الأنشطة؟ ما رأيك مع الأمثلة ؟ .

الخلاصة

تعرضت هذه الوحدة إلى توضيح كيفية تصنيف الأفكار الإدارية المعاصرة ضمن مجموعة المدارس الإدارية المتفرعة إلى عدد من المداخل .

حيث تم التركيز على مداخل المدرسة الكلاسيكية : التقليدي ، التنظيمي ، البيروقراطي من خلال الشرح التفصيلي لأفكار أهم روادها تايلور ، فايول ، فير و إيجاز أفكار الآخرين ك: هنري تاون ، فرانك و ليليان جلبرت ، هنري جانت ، جيمس مولي و آلان رايلي ، ليندال أرويك و جوليك ، أوليفر شيلدون ، موسكا ، ميشيلر .

و اختتمت الوحدة بإيجاز لأهم السمات التي تحدد إطار المدرسة الكلاسيكية .

اختبر معلوماتك

أولاً : حدد صحة العبارات الآتية مع التحليل الموجز :

- ١- الإدارة العلمية مصطلح مخصص لأفكار " فريدريك تايلور " .
 - ٢- اهتم " فير " بأصول و قواعد إدارة منظمات الأعمال .
 - ٣- اشتهر هنري جانت " بخرائطه التحليلية للعمليات و الحركات المستخدمة في أداء العمل .
 - ٤- إن ما توصل إليه " فايول " هو تقسيم نشاطات المشروع إلى ستة أنشطة .
 - ٥- حصر شيلدون مسؤولية الإدارة في إرضاء أصحاب العمل .
- ثانياً - قارن بين كل مما يأتي :

- ١- الانتقادات الموجهة لأفكار : تايلور ، فايول .
 - ٢- نقطة الانطلاق في إدارة المنظمة وفقاً لـ : تايلور ، فايول ، فير .
 - ٣- الرقابة ، التخطيط ، وفقاً لرؤية فايول ، تايلور ، فير .
- ثالثاً : أجب عما يلي :

- س١- كيف استطاع " تايلور " حل الصراع بين أصحاب الأعمال ، و العمال حول كيفية تقسيم الفائض ؟
- س٢- ما أهم الأهداف الرئيسة لدراسة الحركة و الزمن ؟ أعط مثلاً عن الاستخدامات لهذه الدراسات ؟
- س٣- ما أهم المبادئ التي ركز عليها مدخل وظائف الإدارة ؟
- س٤- لماذا اعتبر فير أن المنظمة المبينة على أساس رشيد، هي أكثر كفاءة و أكثر قدرة على الاستمرار ؟ اذكر مبررات رأيك ؟
- س٥- يعتقد البعض بأن البيروقراطية هي نظام إداري متخلف يحمل في مضمونه الكثير من السليبيات ؟ ما السبب في هذا الاعتقاد ؟ و هل هو صحيح ؟



الوحدة السابعة

المدرسة السلوكية و المدرسة الكمية

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة إلى :

- ١- توضيح دوافع انطلاق الأبحاث السلوكية و الدراسات الإنسانية في الإدارة.
- ٢- توضيح النظريات التي ساهمت بشكل مباشر في تطوير هذه المدرسة، من خلال استعراض أفكار روادها و نتائج تجاربهم .
- ٣- تحديد تأثير إسهامات المدرسة السلوكية في تطوير الممارسات الإدارية .
- ٤- بيان أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه المدرسة و الصعوبات التي تواجه تطبيقها .
- ٥- تكييف مضمون المدخل الكمي في الإدارة .



المدرسة السلوكية

١٩٣٠-١٩٦٤

فشلت المدرسة الكلاسيكية في الصمود أمام الانتقادات التي وجهت لها، والحماسات التي دعت إلى مناهضة أفكارها، ومقاومة مقولاتها التي نالت من إنسانية الفرد وأغفلت مشاعره وكيونته العاطفية، ولم تستطع بالتالي الاستمرار في زيادة الكفاءة الإنتاجية مما شكك في حتمية العلاقة بين تطبيق مبادئها وبين نجاح الإدارة، وتحقيق الأهداف للأطراف المختلفة من خلال الفائض، فبدأت الأبحاث والدراسات تنحو باتجاه مخالف تماماً لما هو قائم من خلال اختبار أثر المتغيرات السلوكية للعاملين على الأداء التنظيمي، ومن أهمها دراسات ماري باركر فوليت، وإيلتون مايو، ودوجلاس ماكجريج، ونثستر بارنارد، والتي صنفها أدبيات الإدارة ضمن المداخل التالية:

١- مدخل العلاقات الإنسانية.

٢- مدخل الإدارة السلوكية والاجتماعية.

٣- مدخل (x) و(y).

١- مدخل العلاقات الإنسانية: Humor Relations

ولعل أبرز رواده بلا جدال، بل مؤسسه الأول هو (إيلتون مايو Elton Mayo)، وفريستر روثليجر (١٩٢٧-١٩٣٣ Rothlisberger)، من خلال تجاربهما في مصانع هارثورن لشركة ويسترن اليكتريك " Westrn Electric Company " التي أجريها بداية للتعرف على أثر تغير بعض عناصر ظروف العمل على زيارة الإنتاج، ثم هدفت إلى تحديد طرق تكوين فريق العمل، وتحقيق التعاون المستمر داخل الجماعات الصناعية^(٢٠).

لغى المرحلة الأولى:

تم تقسيم العاملات في المصنع إلى مجموعتين (تجربة، مراقبة) وعين شخص محدد لتسجيل الملاحظات، وفي الشهور الأولى من التجربة تم المحافظة على ظروف العمل نفسها إلا أن معدل الإنتاج للساعة الواحدة ازداد، ثم تم تغير ظروف العمل بالتدريج كالإضاءة، التهوية، ساعات العمل، فترات الراحة، فزاد الإنتاج للساعة الواحدة أيضاً، وفي المجموعتين معاً، وقد أثارت هذه النتائج دهشة، واستغراب، وحيرة فكيف يزداد الإنتاج في المجموعتين دون زيادة أو تغير في ظروف العمل في أي من المجموعتين؟ وكيف يزداد الإنتاج في المجموعتين معاً مع أن التغير حدث في مجموعة دون أخرى؟ وكان هذا مبرراً لمتابعة البحث.

وفي المرحلة الثانية:

تم سؤال أكثر من ٢١٠٠٠ عامل عما يحبونه وعما يكرهونه صراحة بالنسبة لظروف العمل، ونتيجة الفرز والتحليل تبين أن معظم الشكاوى لا علاقة لها بالشخص الذي يشكو وبالشئ موجه الشكوى منه.

أما في المرحلة الثالثة:

فقد تم ملاحظة تخفيض العمال المتميزين لإنتاجهم إلى القدر الذي يتمكن زملاؤهم من الوصول إليه، وخسارة جزء من المقابل المادي الذي يتلقونه. وكان هذا على عكس ما قاله فريدريك تايلور، من أن الفرد كائن اقتصادي يمكن السيطرة عليه من خلال الحافز المادي.

وعند التحليل المترابط المتكامل لنتائج التجارب والأبحاث توصل مايو وفريق عمله إلى:

- إن الفرد كائن اجتماعي لا اقتصادي، لا يمكن النجاح في التعامل معه إلا من خلال هذه النظرة.

- إن الصفة الاجتماعية للفرد تجعله ينتمي للجماعة التي يعيش معها، ويصبح

عضواً فيها يتأثر بمشاكلها ويحصد نجاحاتها.

- يؤتسر القائد الديمقراطي المشارك في خلق جو مريح للعمل، ويحفز على التعاون والاحترام والكفاءة في الأداء.

- الطبيعة البشرية تشد الحرية والمرونة، وتنفر من المعاملة الآلية.

- المناخ الاجتماعي الذي تسود فيه المحبة والتفاهم والانسجام بين العاملين، يشكل الأساس لرفع إنتاجية الفرد، و يثير دافعيته للعمل الجيد.

- العلاقة وطيدة بين الروح المعنوية المرتفعة والإنتاجية المرتفعة، وبالتالي بين المعاملة الإنسانية للأفراد القائمة على الاحترام والتقدير، بما يحقق ارتفاع الروح المعنوية.

- تشكل التنظيمات غير الرسمية لمحاكاة الإدارة وسياساتها كجماعات تشابه أفكارها واعتراضاتها، لذلك يجب النظر إلى الفرد كعضو في الجماعة يتأثر بضغطها.

وبموجبه فإن تغير زيادة معدل الإنتاج في المجموعتين، رغم عدم تغير الظروف، وعدم تساويها بين المجموعتين تعود مبرراته إلى:

١- الإحساس باهتمام الإدارة وتقديرها وسعيها لرعاية العاملين.

٢- تغير اتجاهات الإشراف وطبيعته.

٣- زيادة الاعتزاز بالنفس، والشعور بالأهمية.

أما تحليل أسباب الشكاوى لأجل الشكاوى دون انتظار حل أو نتيجة فهو:

١- الإقلال من الضيق نتيجة سماع الشكاوى، وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية.

٢- الإحساس مسبقاً قبل الشاكين بأنهم أشخاص مهمون لهم حق في التعبير والاعتراض والانتقاد، حتى وإن لم يتم تصحيح أي من الملاحظات.

وأخيراً فإن أسباب تخفيض الإنتاج إلى الحد الذي تتمكن من الوصول إليه أغلبية

المجموعة هي:

- ١- تقدير الفرد لمركزه من خلال انتمائه للمجموعة التي يشاركها العمل.
 - ٢- غلبة التنظيمات غير الرسمية على التنظيم في معالجة المشاعر والأحاسيس.
- وبالتالي فإن مايو أكد بأن حالة العامل الاجتماعية والسيكولوجية هي الأساس في دفع سلوكه نحو الإنتاجية الأعلى.

سؤال للمناقشة:

هل يمكن تطبيق مبادئ مايو في النظر إلى الإنسان ككائن اجتماعي من أجل تحقيق مجموعة من العلاقات الاجتماعية في المجتمعات ذات الدخول المنخفضة؟ ناقش ذلك.

ماري بارو: فوليت: Mary . P. Foulet 1868-1933 :

- تقاربت أفكار فوليت مع إيلتون مايو كثيراً، مما دعا إلى دمجهما في المدخل الفكري ذاته، وأهم ما دعت إليه (٢١) :
- ١- التعارض والتكامل:

إن التعارض يبين المصالح عملية طبيعية تُسَجَلُ فيها القيم الاجتماعية المختلفة لكل طرف تبعاً للفرض الذي ينشده، والإدارة دورها يكمن في إيجاد الحل الذي يرضي مختلف الأطراف دون أن يكون على حساب التضحية من أي طرف بأي شيء وهو ما يسمى التكامل Integration.

٢- قانون الموقف:

لإنجاز الأعمال لا بد من توحيد الجهود التي لها علاقة بكل عمل أو كل موقف. فتكون الأوامر أو التوجيهات مستمدة من ظروف الموقف ذاته، وليس من الرئيس، وذلك بمعرفة المرؤوسين لهذه الظروف، مما يدفعهم إلى السعي لتنفيذها وتحقيق المطلوب.

٣- الخلط بين القوة والسلطة:

السلطة تختلف عن القوة وبالتالي ينبغي معرفة أنها لا تنساب من الأعلى إلى الأسفل بسلاسة السياب المياه، أي إن تفويض السلطة لا يعني منح قوة بل إفساح المجال لتنمية القوة حتى تكبر في الجهاز الإداري لتلائم الأعمال الموكلة إليه.

٤- المسؤوليات الجمعة:

المسؤولية ليست شيئاً منفصلاً أو شخصياً بل هي مستمدة من الوظيفة أو الموقف، وبالتالي هي نتاج العمل الجماعي، ويجب النظر إليها على أنها غير منفصلة عن مسؤولية الآخرين.

٥- التنسيق محور العمل الجماعي ومحور العملية الإدارية، والاتصال الجيد يساعد في تحقيق درجة تنسيق عالية.

٦- الإدارة تحتاج إلى دراسات أعمق وأكثر لاستكمال مهنتها.

إن النواحي الإنسانية التي عالجتها فوليت ساهمت بشكل كبير في توضيح مضمون هذا المدخل، وإضافة الكثير إلى محتواه، وحفزت إلى العديد من الدراسات التفصيلية التابعة.

٢- المدخل السلوكي والاجتماعي في الإدارة:

اعتقد رواد هذا المدخل بضرورة التعمق في دراسة الإنسان الفرد داخل المجموعة، ودراسة العمل والظروف المحيطة به لتبين الحدود من حاجات الإنسان ورغباته التي يستطيع هذا العمل تلبيتها.

فاهتموا بمعرفة وبيان:

أ - آلية رفع الروح المعنوية لتحفيز العاملين على زيادة إنتاجهم.

ب - دور القيادة الفعال والمؤثر في نجاح العمل وتحقيق كفاءة الأداء.

جـ- الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح الاتصالات المتبادلة لنقل المعلومات بالاتجاهات المختلفة.

د - المهارات الإدارية وأساليب تطويرها وتعميق معارفها.

فأصبحت ردود أفعال الفرد وسلوكه ونفسيته محور البحث الرئيس الذي تناولته هذه المدرسة، باعتمادها على علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم دراسة الإنسان، واستعانته بطرائق مختلفة لتطبيق أبحاثها منها: الطريقة التجريبية وطريقة العينات الإحصائية، وطريقة الحالة (أو الموقف).

ومن أهم روادها تشيستر بارنارد، هربرت سايمون، ونسيس ليكرت، كريس آرغريس وإبراهيم ماسلو وغيرهم:

تشيستر بارنارد: Chester Barnard 1887-1961 :

يعتبر من أوائل المديرين الناجحين الذين كتبوا في نظريات الإدارة، وساهموا في تكريس العديد من المبادئ التنظيمية ذات الأهمية القصوى في توطيد أركان نظرية الإدارة حيث^(٢٢) :

آ - ميز بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي الذي يعد نتيجة طبيعية للأول، وربما يسبقه في حالات متعددة وهو غير معروف، وغير محدد، وليس له تركيب ثابت. فبنشأ نتيجة عوامل عاطفية أو مصلحة مشتركة بين أعضاء المنظمة التي عليها التقرب منه ، وكسب ثقته لأنه يساعدها على تنفيذ الأعمال بيسر وسهولة .

ب - اعتبر السلطة تنبع من قبول المرؤوسين لها، وبالتالي فلا بد من أن تصدر الأوامر والتعليمات على أساس الفهم العميق لطبيعة المنظمة والعاملين فيها، وأن تكون القرارات الصادرة تحيط بأكبر قدر من المعلومات التي تتعلق بموضوع القرار.

جـ- أكد أن القيادة التي تحقق التعاون والانسجام عن طريق معاملة الأفراد معاملة طيبة دون قسوة أو عقوبة إلا عند الحاجة القصوى ، ومن خلال توفير شبكة اتصالات

واضحة وسهلة ومعروفة وقصيرة تستطيع الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية.

د - الحوافز المادية والمعنوية شيان أساسيان لإيجاد الرغبة والدافعية لدى الأفراد للعمل والسلوك السليم، وتُخلق هذه الدافعية عندما يتحقق التوازن بين ما يبذل الفرد من جهد وعمل ووقت، وما يحققه من رضى وإشباع لحاجاته ورغباته.

هربرت سايمون: Herbert Simon

اعتبر بأن محور العمل في المنظمة هو عملية اتخاذ القرارات، على اعتبار أن جوهر عمل المدير اليومي، هو اتخاذ القرارات، لذلك فهو يرى أنه^(٢٣):

أ - أياً كان مستوى المدير الإداري فعليه فهم وإتقان عملية اتخاذ القرارات، من خلال فهم عمل المنظمة وسلوك الأفراد العاملين فيها.

ب - على المدير الإيمان بأن الأفراد مرتبطون ببعضهم، ضمن مجموعات عمل إنسانية يتأثرون بقيمها ومفاهيمها ويسلكون وفقاً لرؤيتها.

ج - يوجد داخل كل منظمة نقاط لاتخاذ القرارات، تتوافق مع خط السلطة المناسب من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.

د - دون الاتصال الجيد الذي يضمن التفاعل البناء بين أعضاء المنظمة، لا يمكن الوصول إلى قرار جيد أو تنفيذه، ودون هذا التفاعل والتعاون لا يمكن التأثير في اتجاهات الأفراد ودفعهم نحو بذل جهودهم.

هـ - على متخذ القرار "الرجل الإداري" أن يسعى إلى تعظيم العائد الذي ينشده من خلال الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال مراعاة تأثير قراره على الآخرين وردة فعلهم تجاهه، فيعمل على مراعاة الظروف الإنسانية والموضوعية ليكتسب قراره النجاح والتأييد.

رنسيس ليكرت (٢٤): Rensis Likart

تمحورت دراسته على أهمية الدوافع في تشكيل السلوك الإنساني داخل المنظمة، وعلى أهمية الجماعة في التأثير على سلوك أعضائها فأوجز نتائجه بـ:

آ - المنظمة نظام حركي مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعيش فيها.

ب - النشاطات التي تقوم بها المنظمة مرتبطة ببعضها، ومتكاملة تشكل كلاً واحداً.

ج - يتأثر سلوك الأفراد داخل المنظمة بالأعراف والقيم السائدة في المجموعة التي ينتمون إليها، مما يعكس أهمية التنظيم غير الرسمي الذي تشكله هذه الجماعة.

د - يجب توفير جو عمل إيجابي يحفز العاملين ويشجعهم على بذل الجهد. مقومات هذا المناخ هي سيادة الاحترام، الثقة، التعاون، التقدير، وذلك لربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

هـ - الدوافع الإنسانية التي على المنظمة إشباعها هي:

دوافع ذاتية: الإحساس بالأهمية داخل الجماعة.

دوافع اقتصادية مادية.

دوافع حب الاستطلاع والفضول.

دوافع الأمان والطمأنينة.

و - الرؤساء والمشرفون يلعبون دوراً أساسياً في تحقيق فعالية عمل الجماعة عندما يؤدون عملهم على أساس المشاركة والمساندة والعطف.

ز - يرتبط النجاح بشكل أساسي بتحقيق التعاون، وتوفير مقوماته من خلال شبكة اتصالات واسعة تسمح بتوافر المعلومات الضرورية في جميع أنحاء المنظمة، وفي جميع الأوقات.

ح - إن التقسيم لأنشطة المنظمة وقياس أداء أفرادها يعتبر عنصراً أساسياً لمعرفة مدى نجاح المنظمة، ولتوفير معلومات مستقبلية.

لقد بين ليكرت بأن أي منظمة تنقيد بتطبيق فلسفته تحتاج إلى جهود كثيفة، وعمل حثيث، إلا أنها تصل في النهاية إلى مستوى متقدم من الإنتاجية.

كريس آرغريس^(٢٥) Kris Argris:

ناقش مؤلفه الذي اشتهر به "الخصائص الفردية والمنظمات"، مسألة عدم محدودية النمو والستطور العقلي الذي يترافق مع زيادة المعارف والعلوم والتأثيرات البيئية، مما ينعكس على حجم الحاجات والرغبات التي تتطلب إشباعها لدى الفرد. والإدارات المتميزة هي التي تتمكن من إشباع هذه الحاجات المادية منها والمعنوية، فتسمى لتوزيع الأفراد على الأعمال التي تلائم رغبتهم وميولهم حرصاً على:

١- عدم إحباط العامل الكفاء الذي يتمتع بإمكانيات وكفاءات، تمكنه من الأداء المتميز الذي يتيح له الترقى إلى مناصب متقدمة.

٢- منع دوران اليد العاملة الجيدة المؤهلة، وضبط تصرفاتها، ومراعاة مشاعرها.

٣- إيجاد الحلول المناسبة لفشل بعض العاملين في أداء وظائفهم.

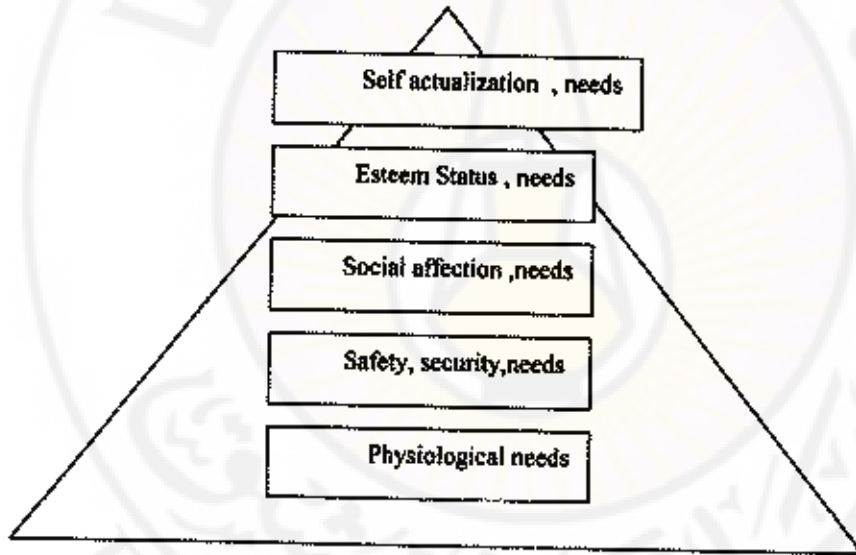
وقد ضمن أفكاره عنواناً أساسياً هو: ضرورة التوفيق بين رغبات العاملين وحاجاتهم للتطور والاستقلالية مع متطلبات التنظيم الرسمي في (تقسيم العمل، وحدة الأمر والتوجيه، تحديد عدد الرؤوسين) أي تحقيق الاندماج والانصهار، - كما قال باك الذي رافق آرغريس في دراساته - بين مصالح وأهداف العاملين في المنظمة، وبين غايات المنظمة ذاتها.

سؤال للمناقشة:

يتفق مدخل العلاقات الإنسانية إلى حد التماثل مع المدخل السلوكي والاجتماعي، ولذلك فليس هناك من مبرر لفصلهما ما رأيك؟ ناقش ذلك.

ابراهيم ماسلو : Ibrahim Maslo

كما أسلفنا كان علم النفس أحد العلوم التي اعتمدها السلوكيون لدراسة السلوك الإنساني، وقد أقر علماء النفس بأن سلوك الفرد يتأثر بصورة مباشرة باحتياجاته المختلفة، إلا أن نقطة الخلاف تمحورت حول أولوية هذه الاحتياجات وكيفية تسلسلها، إلى أن ظهرت نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهم ماسلو (١٩٠٨-١٩٧٠)، حيث قام بترتيب هذه الحاجات وفق هرم مؤلف من خمس طبقات تركزت في قاعدته الحاجات الدنيا كالحاجات الفيزيولوجية، وفي أعلاه لجد الحاجات العليا، كحاجات تحقيق الذات، وبطبيعة الحال علينا اعتلاء الهرم درجة درجة من الأسفل إلى الأعلى، أي إننا لا نستطيع إشباع الحاجات العليا إلا بعد إشباع الحاجات الدنيا أولاً^(٢٦).



١- الحاجات الفيزيولوجية PHYSIOLOGICAL NEEDS :

تتمثل بالمتطلبات الأساسية اللازمة لبقاء واستمرارية الإنسان من مأكّل ومشرب وما إلى ذلك، حيث تترتب هذه الاحتياجات حسب أهميتها، فالهواء أكثر أهمية من الماء، والماء أكثر أهمية من الغذاء، وتكمن أهمية إشباع هذه الحاجات في كونها اللبنة

الأولى لتحقيق الحاجات الأخرى ، كما أن وسائل إشباع هذه الحاجات قد تشكل المعيار الذي تقاس به مكانة الفرد في بعض المجتمعات، فالتفرد مثلاً وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية ، لذلك نجد أن العديد من المجتمعات تحدد المركز الاجتماعي للفرد من خلال ما يمتلكه من ثروة، كما أن نظرة الفرد نفسه إلى العمل تتحدد بمقدار ما سيعود عليه من فائدة.

٢- حاجات الأمن والسلامة / SAFETY, SECURITY NEEDS

بعد أن يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية يأتي دور حاجات الأمن والسلامة، حيث يستزايد اهتمام الفرد بضرورة البحث عن الاستقرار والأمن وحماية نفسه من المخاطر المختلفة، وفي حال عدم إشباع هذه الحاجات، فإن ذلك سينعكس على الفرد بأن يعاني الخسوف والقلق من المستقبل، وبالتالي سيؤثر ذلك سلباً على إنتاجيته، فالعامل المستقر نفسياً نتيجة ضمان حقوقه وديمومة عمله أفضل حالاً من مثيله المهدهد بترك العمل بين الفينة والأخرى، لذلك يحاول معظم الأفراد تكوين نقابات لتمثيلهم والدفاع عن حقوقهم وضمان مستقبلهم.

٣- حاجات الانتماء / SOCIAL AFFECTION NEEDS

تظهر هنا الحاجة للأصدقاء والأحبة ، ولعلاقات المودة بشكل عام، وليس ذلك إلا لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يمكنه العيش إلا في إطار مجموعات سواء أكان ذلك داخل العمل أم خارجه .

٤- حاجات التقدير والاحترام / ESTEEM STATUS NEEDS

بعد إشباع جميع الرغبات والحاجات السابقة تظهر الرغبة في الشعور باحترام وتقدير الآخرين، والرغبة في الشهرة ولفت الانتباه والمنافسة والسيطرة وإلى ما هنالك. كما ذكرنا آنفاً فإن الفرد يتدرج من الحاجات في الطبقة الدنيا صعوداً نحو قمة الهرم، ولا يمكنه إشباع حاجة قبل أن يكون قد أشبع سابقتها، فتصبح تلك الحاجات

السابقة محفزات لتحقيق ما يليها، ولا يشعر المرء بها إلا في حال فقدانها، وهذا ما يتضح في المثال التالي: حين ينتشر الفساد في مجتمع ما ، يحاول الشعب النجاة باختيار القائد المخلص، ولكن حين يتعرض هذا المجتمع لحالة حرب مثلاً فإن جل ما يسعى إليه هو كيفية الحفاظ على سلامته، وإن تفاقم الحال وحدثت مجاعة فإن الغاية الأساسية حينها ستتحول إلى البحث عن الطعام.

٥- حاجات تحقيق الذات / SELF ACTUALISATION NEEDS

نصل هنا إلى قمة الهرم وحسب رأي ماسلو، فإنه لا يبلغ هذه القمة إلا ٢% من مجموع البشر^(٢٦)، لأن بلوغها يتطلب إنجازاً متميزاً لم يسبق لأحد أن قام بمثله، ولكن السؤال الذي طرح نفسه في هذه المرحلة هو: ما الذي عناء ماسلو بتحقيق الذات؟ وللإجابة عنه قام ماسلو بانتقاء مجموعة من الشخصيات التاريخية والمعاصرة التي استطاعت باعتقاده بلوغ قمة الهرمية كأبراهام لينكون، المهاتما غاندي، ألبرت أينشتاين وغيرهم، تعمق في دراستهم، ثم خرج بمجموعة من الصفات اعتبرها الخصائص المميزة لهؤلاء الأشخاص أي لمن حقق ذاته، ومن هذه الصفات^(٢٨) :

- ١- إنهم يدركون الحقيقة بكفاءة (أكثر قدرة على التحليل من غيرهم).
- ٢- يتقبلون ذواتهم كما هي والآخرين كما هم.
- ٣- للقائون وعفويون في تفكيرهم وسلوكهم.
- ٤- يتحلون بروح الفكاهة.
- ٥- يتعاملون مع الصعوبات المحيطة كمشاكل تستلزم البحث عن حلول مناسبة بدلاً من الاستسلام لها.
- ٦- مبدعون وعلاقون.
- ٧- يهتمون بسعادة من حولهم وبسعادة البشرية جمعاء.

الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات الإنسانية:

- ١- الانتقاد الأساسي الذي وجه إلى ماسلو كان عدم اتباع مناهج بحث علمية للتوصل إلى نظريته.
 - ٢- إن معايير تحقيق الذات عبرت عن رأي ماسلو الشخصي الذي لا يوافق عليه الكثيرون.
 - ٣- لم تحسّد النظرية العوامل المهمة في تطوير الشخصية الإنسانية، بل أنت بنماذج جاهزة وعرضتها.
 - ٤- بعض المبدعين كانوا غير قادرين على إشباع احتياجاتهم الدنيا، لكن ذلك لم يشكل عائقاً أمام إبداعهم.
 - ٥- لم يحدد ماسلو منهجاً لترتيب طبقات الهرم كما رتبها، فعلى سبيل المثال لماذا قام بترتيب حاجات الانتماء كحاجات أدنى من حاجات الشعور بالتقدير والاحترام؟
- ولعل الاستنتاج الأساسي الذي يمكن استخلاصه بعد التعرف على أهم آراء مفكري المدخل السلوكي والاجتماعي، هو أنهم انطلقوا في رؤيتهم من الأبعاد الإنسانية الفردية والجماعية، واستعانوا بالعلوم السلوكية لتفسيرها، وتحفيزها نحو التوجه لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.

٣- مدخل نظرية X, Y (١٩٠٦-١٩٦٤):

هناك صلة بين هرم ماسلو للاحتياجات ونظرية ماكريجر، فقد اعتقد دوغلاس ماكريجر أن المديرين في تلك المرحلة كانوا يستخدمون أساليب تعيق العمال عن الوصول إلى ذروة هرم الاحتياجات، أي بلوغ تحقيق الذات، حيث لم يكن يتم تشجيعهم على الابتكار والإبداع، ولإيجاد صيغة توفيقية بين مصالح العمال من جهة ومصالح الإدارة من جهة أخرى ضمن كتابه THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE

(الجانب الإنساني من المشروع) نظريته التي انقسمت إلى نظريتين: الأولى: نظرية X وفيها أشار إلى الأسلوب التقليدي للمديرين في التعامل مع مرؤوسيه، أما الثانية فهي نظرية Y التي هدف من خلالها كما ذكرنا إلى التوفيق بين مصالح العمال والإدارة .

نظرية X: وترتكز على الفروض التالية:

- ١ - إن الإنسان بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه كلما سنحت الفرصة بذلك.
 - ٢ - نتيجة للافتراض السابق يجب على المدير توجيه مرؤوسيه ومراقبتهم، ومن الممكن استخدام طرق التهديد بالعقاب، لكي يودوا عملهم بطريقة مرضية، ولكي يبذلوا الجهد الكافي لتحقيق الأهداف المرجوة من عملهم.
 - ٣ - يفضل معظم الأفراد أن يوجهوا من رؤسائهم ، خوفاً من تحمل المسؤولية، وذلك لضمان استمرارهم في العمل وهدفهم الوحيد هو تحقيق الأمان بغض النظر عن النتائج الناجمة عن ذلك، كقتل المبادرات الفردية والحد من طموحهم.
- وبالتالي فقد افترضت الإدارات التي اتبعت أساليب نظرية X أنه لا يوجد رضى حقيقي في العمل، والأفراد يكرهونه، ويتجنبونه طالما أمكن ذلك، وعليه فهم يحتاجون لأوامر صارمة لإنجاز الأهداف، ولا يتمتع هؤلاء العمال بطموح أو مبادأة، وهم يهتمون بسلامتهم وبحاجاتهم الفيزيولوجية وحسب، دون الحاجات العليا.
- لكن ماكريجر اعتقد أن العمال كانوا بحاجة لتحقيق حاجات أكثر من مجرد تأمين سلامتهم، ونتيجة لذلك قام بعرض مجموعة من الفرضيات أطلق عليها اسم نظرية Y وتتلخص بما يلي:

نظرية Y وترتكز على الفروض التالية :

- ١ - يعتبر بذل الجهد العضلي أو العقلي أمراً طبيعياً مثل الراحة، وعلى الفرد أن يفرغ ذلك الجهد ضمن الأطر المناسبة.
- ٢ - لا يمكن اعتبار الرقابة والتهديد بالعقاب أنجع الوسائل لتحقيق أهداف

المؤسسة، وإنما يجب الاعتماد على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف المرجوة.

٣- إن الالتزام بتحقيق أهداف محددة هو نتيجة طبيعية للجزاء المرتبط بالإنجاز، أي إن التزام الفرد بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، يتناسب طردياً مع التزامها بتلبية طموحاته الشخصية والذاتية.

٤- إن الإنسان العادي يتعلم ويسعى إلى تحمل المسؤولية في الظروف الطبيعية إلا أن نقص الطموح والتهرب من المسؤولية ما هو إلا نتيجة لخبرات مكتسبة، وليست طبيعة فطرية.

٥- إن المستوى الصناعي المتقدم الذي وصلت إليه بعض الدول لم يقلل من أهمية استقلالية الفرد الجزئية، ولم يقلل أيضاً من فرص إتاحة المجال للابتكار والإبداع. وجه لهذه النظرية نقد هام يتلخص في أن:

ماكريجر رأى : X,Y نظريتان منفصلتان وأن المديرين إما أن يستخدموا هذه أو تلك، إلا أن هذا لا يبدو مقنعاً، حيث يجب الجمع بينهما للوصول لأفضل النتائج فلا يمكن استبعاد أحدهما. إما أسلوب الشدة أو أسلوب اللين طوال الوقت و في مختلف الظروف، وإنما يجب مراعاة المواقف التي نحتاج إلى الشدة أو اللين^(٢٩).

ولكن هذا لم يزل من أهمية ما نادى به من جعل المنظمة مكاناً محبباً لنفس الفرد، وإشبعاره بأنفسه مصدر لإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية، وأن مستقبله مرتبط بها و بمقدار ما يحقق من نسب الولاء والانتماء لها، وإحداث التكامل والتوافق بين أهدافه وأهدافها .

إسهامات وحدود المدرسة السلوكية

لقد ساهمت هذه المدرسة في فهم العديد من المجالات السلوكية :

- كالدوافع ، والعوامل المحفزة للسلوك الجيد ، والعلاقات الإنسانية المتشابهة .

- مدى أهمية المعاملة الطيبة الحسنة للفرد.
- دور الجانب المعنوي في رفع كفاءة العمل.
- كما ساهمت في: تغيير سلوك الإنسان كوحدة عمل مستقلة، وكعضو في جماعة عمل يتأثر بها.
- مما أغنى الفكر الإداري وساهم في تطوره، كونها ركزت على العنصر البشري كأحد عوامل الإنتاج الأساسية .
- إلا أنها أغفلت :
- تأثير الجوانب الأخرى في إنتاجية المؤسسة والأفراد ، ولم توضح طرائق وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية في سياق المبادئ التي قدمتها.
- كما أن مقاومة المديرين لاقتراحات السلوكيين، فيما يتعلق بكيفية معاملة الأفراد داخل المنظمات، أدى إلى عدم إدراك المدخل السلوكي بصورة كاملة.
- إضافة إلى استخدام السلوكيين لمصطلحات فنية بدلاً من استخدام اللغة المتداولة في إيصال نتائجهم، مما زاد من مقاومة المديرين لهذه النتائج.
- ولكون السلوك الإنساني مجزأً معقداً، فإن السلوكيين أنفسهم قد يختلفون فيما بينهم في التوصيات التي يقدمونها لحل مشكلة معينة، مما يصعب على المدير عملية تقرير اتباع أي من هذه التوصيات.

سؤال للمناقشة:

هناك ارتباط جذري وجوهري بين سلم ماسلو ونظرية Y ، ناقش ذلك؟

المدرسة الكمية Quantitative School

يعتقد مؤسسو هذا الاتجاه بأن منطقية مختلف العمليات والنشاطات الإدارية في جميع المجالات ومختلف الأوقات، يجعلها قابلة للتمثيل بصورة كمية على نمط معادلات ومصنوفات ومترجمات رياضية يمكن حلها، واتخاذ قرارات موضوعية بشأنها، بعيداً عن النظرة الشخصية والتخمين والحكم الذاتي.

ولعل التطور في علوم البرمجة واستخدام الحاسوب بشكل واسع ومنتشر، ساهم في إثبات وجهة النظر الكمية في القدرة على استخدام الرياضيات والإحصاء في العديد من فروع إدارة الأعمال وعملياتها مثل:

١- الإدارة المالية.

٢- إدارة الإنتاج.

٣- التخزين.

٤- النقل.

٥- إنشاء المشاريع.

وقد أثبت فعلاً جدواه وتفوقه في حل المشكلات المادية في هذه المجالات.

إلا أن قدرته محدودة في حل المشاكل الإنسانية، وأمور التحفيز، والروح المعنوية، والرضى عن العمل.. الخ، لذلك فقد يكون من المبالغة اعتبار هذه المدرسة منهجاً فكرياً مستقلاً يصلح لمختلف مجالات العمل في تنظيمات الأعمال، ويكون منطقياً اعتبارها مدخلاً لدراسة وحل مشكلات الإدارة المادية داخل المنظمات بوجه عام، والصناعة بشكل خاص، حيث تساهم الرياضيات والأدوات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية في أمور محددة لا علاقة لها بالعنصر البشري، ويشار في الوقت الحالي إلى مناهج هذه المدرسة بـ: "بحوث العمليات" و"نظرية القرارات".

الخلاصة

تناولت الوحدة بالشرح مدخل العلاقات الإنسانية، من خلال تجارب ودراسات هاولورن التي أجراها آلتون مايو و فريتز روثلبرجر، ونتيجة الأفكار ماري باركر فيوليت .

و انتقلت لتوضح أفكار المدخل السلوكي و الاجتماعي بالتعرف على أفكار أبرز فلاسفته تشستر بارنادر ، و هيربرت سايمون ، و رنيسيس ليكرت ، و كريس آرغيس ، و ابراهام ماسلو .

و عرضت بعد ذلك مقومات نظرية X و Y

ثم أوجزت أهم إسهامات و حدود المدرسة السلوكية بشكل عام .

و في نهاية هذه الوحدة تم تلخيص مضمون المدرسة الكمية و مبررات اعتمادها من قبل بعض الإدارات في اتخاذ القرارات .

اختبر معلوماتك

أولاً : حدد صحة العبارات الآتية مع التعليل الموجز :

- ١- مدخل العلاقات الإنسانية يعني " تجارب هاوثورن " .
- ٢- يعتبر " تشستر بارنارد " أول من ناقش موضوع الفرق بين السلطة والقوة .
- ٣- أظهرت دراسات " آرغرس " بأنه لا يمكن فصل تصرفات العمال عن مشاعرهم .
- ٤- اتفق ملغون مع هنري فايول في المبادئ الإدارية التي أسسها .

ثانياً - قارن بين كل مما يأتي :

- ١- المسؤولية، الاتصال، مهمة الإدارة في الاتجاه الكلاسيكي، والاتجاه السلوكي .
- ٢- الدوافع و الحوافز للأداء الجيد في الاتجاه الكلاسيكي، والاتجاه السلوكي .

ثالثاً : أجب عما يلي :

- س١- أطلق الكثيرون على نتائج "تجارب هاوثورن" بأنها (النور العظيم) لماذا ؟
- س٢- أثبتت تجارب " هاوثورن " أهمية التنظيمات غير الرسمية في الضغط على الفرد والتأثير في سلوكه ؟ اشرح ذلك ؟ .
- س٣- ما الفروق بين نظرية (X) و (Y) في الإدارة ؟
- س٤- هل يمكن استخدام المدرسة الكمية كأسلوب إداري في المدرسة العليا للدراسات الفلسفية ؟
- س٥- ما هـرم ماسلو ؟ و ما القيمة الحقيقية المفصورة لهذا الهرم ؟ هل توافق عليه ؟ لماذا ؟



الوحدة الثامنة

المدرسة الحديثة

أهداف الوحدة

- ١- شرح المكونات الأساسية للمداخل الحديثة استناداً إلى المناهج المختلفة التي كرسها المدارس السابقة .
- ٢- توضيح العلاقة الجدلية بين المتغيرات الإجمالية الداخلية و الخارجية و بين إدارة منظمات الأعمال .
- ٣- تفصيل دعائم المداخل الرئيسة للمدرسة الحديثة : مدخل النظم ، مدخل الإدارة بالأهداف ، مدخل الموقف . و المدرسة اليابانية في الإدارة .
- ٤- إجراء مقارنة بين التحولات الفكرية الإدارية من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاه الحديث .



المدرسة الحديثة The Modern School

تثير المدارس السابقة بمداخلها المتعددة أفكاراً ومناهج مختلفة لإدارة المنظمة انطلاقاً من رؤية القصة، أو دحولاً في تفاصيل القاعدة التنفيذية، فتفرض وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها، ووضع القواعد واللوائح لكي يسروا عليها، وتصميم هيكلية من أعلى إلى أسفل للسيطرة ووضع ضوابط، رقابية وتفتيشية — المدرسة الكلاسيكية، أو تدع الحرية للمرؤوسين للمشاركة في عملية وضع الأهداف وتحقيق التعاون والانسجام بينهم لتكوين قطاعات مشتركة بينهم تحفزهم للعمل وفقاً لما هو مطلوب من المدرسة السلوكية.

فتدرس كل منها الإدارة من زوايتها الخاصة دون شمول أو عمومية أو حصيلة تراكمية تتابع فيها الأبحاث، كوسيلة لتطوير منهجية علمية يمكن اعتمادها على أنها مدخل متكامل لإدارة المنظمة المعاصرة التي تغيرت داخلها، ومن حولها معطيات ومقومات كثيرة من (٣٠):

- تقنية متطورة في مجال المعلومات والاتصالات.
- تحرير تجارة تدعمه منظمات عالمية لها سلطة اقتصادية مباشرة.
- منافسة شديدة (شرسة) داخلية وعالمية.
- إعادة هيكلة المنظمات بالتغيير أو بالاندماجات وإطلاق الطاقات البشرية.

- الغموض والمخاطر: أسعار الصرف، أسعار الطاقة ومخاطر أخرى.

وبالتالي لم يعد من الممكن دراسة إدارة المنظمة بشكل منفصل عن المتغيرات الإجمالية الداخلية منها والخارجية، ضمن الجمع بين التأثير المادي والمعنوي على الطاقات البشرية التي لا مفر من إطلاق قدراتها وإمكاناتها، والاهتمام النوعي بها كأحد الأصول

الأساسية والأكثر أهمية، فكانت مدخل: النظم، والإدارة بالأهداف، الموقفية، واليابانية، تجسيدا لهذه التوافقية المنشودة.

١- مدخل النظم System Theory:

لعبت المستحدثات البيئية المختلفة دوراً أساسياً في محاولة مفكري المرحلة الأخيرة من القرن العشرين، إلى دمج المقومات الأساسية للاتجاهين التقليدي والسلوكي في مدخل جديد هو " إدارة النظم / Management System " .

يهتم هذا المدخل بكل من الفرد والمنظمة في آن واحد، فيتجنب المغالاة في تطبيق الأسلوب الإنساني ، كما يحرص على الاتزان في استخدام الجانب المادي والمبادئ العلمية في الإدارة، فيوالم بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. ولعل الفكرة الأساسية لهذا المدخل مستمدة من أن ^(٢١) :

أي نظام هو عبارة عن جزء من نظام أكبر منه وهو يحد ذاته نظام كلي لمجموعة أنظمة تتفرع عنه، وهكذا فإن المنظمة هي عبارة عن نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة، مترابطة، متفائلة، يعتمد بعضها على بعض، وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، وهذه المنظمة تعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً تتفاعل معه هو المجتمع.

ولعل الصورة تكون أكثر وضوحاً عندما نستعين بمثال من علم الأحياء، عن جسم الإنسان الذي يمكن أن ننظر إليه كنظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، هي: الجهاز التنفسي، الجهاز العصبي، الجهاز الهضمي... الخ.

هذه الأنظمة تتفاعل مع بعضها ضمن النظام الكلي الذي تشكله وهو الإنسان، ويعتمد التوازن فيما بينها على انتظام عمل الأنظمة الفرعية الأخرى المشتركة في النظام الرئيسي لتحقيق التوازن الإنساني.

وعليه فإن مدخل النظم يهيء وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية للعملية

الإدارة وفي الوقت نفسه يربط بينها وبين البيئة الأكبر. أي المجتمع الخارجي الذي تتوضع ضمنه الإدارة.

وهناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها نظرية النظام هي:

١ - فكرة النظام المفتوح: The open System Concept:

تفترق هذه النظرية بين النظام المغلق الذي لا يحدث أي تفاعل بينه وبين محيطه الخارجي، وبين النظام المفتوح الذي يتفتح ويتواصل مع الأنظمة الأخرى، فإذا كانت المنظمة من الأنظمة المغلقة فهي معرضة لنفاذ طاقتها و انتهاء وجودها، لذلك فالمنظمة نظام مفتوح يخضع لتأثيرات البيئة ويحدث بينها وبينه عملية تبادل للمدخلات والمخرجات.

٢ - عناصر النظام The System Elements:

يتشكل النظام الكلي (أي المنظمة هنا) من مجموعة من الأنظمة الفرعية (الأجزاء: إدارة الإنتاج، التسويق، الأفراد)، التي تعمل بشكل متفاعل ومتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام (المنظمة).

٣ - مكونات النظام The System Contents

هذه المكونات لا تختلف من نظام لآخر وهي:

أ- المدخلات Inputs:

تتلقى المنظمة مدخلاتها من المحيط الخارجي، وتشمل المدخلات: رأس المال، العمالة، المسود، الآلات، الطاقة، المعلومات، الأنظمة، اللوائح والقوانين الداخلية. فمدخلات شركة لإنتاج وتسويق السيارات تضم: العاملين، مواد الصلب والألمنيوم والمطاط، والآلات المستخدمة في عملية التصنيع، والمعلومات عن السوق، ورغبات المستهلكين، والتكنولوجيا المستخدمة في الصناعة وغيرها.

ب- العمليات التحويلية:

ويقصد بها استخدام وتحويل هذه المدخلات داخل المنظمة لإنتاج السلعة أو

الخدمة (المخرجات)، وتتطلب العملية التحويلية إنشاء مجموعة من الأنظمة الفرعية لإنجاز هذه العمليات، مثل نظام فرعي لكل من أنشطة التمويل والإنتاج والتسويق والأفراد والبحوث والتنمية، وفي داخل كل نظام فرعي يمكن تكوين أنظمة فرعية أخرى: Sub Sub System - من خلال النظام الفرعي للإنتاج بنشأ نظم - فرعية لتصنيع محرك السيارة وجسم السيارة والتجميع النهائي.

ويعتبر الفرد العامل نظاماً فرعياً من النظام الكلي للمنظمة وله مجموعة من الأنظمة الفرعية الأخرى كالتواحي النفسية والاجتماعية والمادية، وغالباً ما تقع إدارة المنظمة في الأخطاء، نتيجة لافتراضها عدم وجود العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين أجزاء النظم الفرعية في المنظمة.

ج- المخرجات Outputs:

وتعني إنجاز الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها، فهدف الجامعة هو تحويل الطالب إلى خريج وهدف المستشفى هو تحويل المريض إلى شخص معافى، وهدف شركات التأمين هو بيع بوالص التأمين، ومن أهداف البنوك تقديم القروض إلى عملاء، وهدف المشاريع الصناعية هو إنتاج السلع وهكذا...، وعلى ذلك فإن مخرجات الجامعة هو الخريج الجامعي، ومخرجات المستشفى هو الشخص المعافى، ومخرجات شركات التأمين هي بوالص التأمين، ومخرجات المشروع الصناعي هو السلعة، وبصفة عامة فإن مخرجات المشروع قد تكون في صورة سلعة أو خدمة أو معلومة، كما تنقسم المخرجات إلى:

المخرجات المستهدفة: أي النتائج التي كانت الإدارة تهدف إلى تحقيقها.

المخرجات غير المستهدفة مثل: التلف والضياع والخسارة.

د - الإدارة:

وهي أحد الأنظمة الفرعية الرئيسة في النظام الكلي، تهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة

العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة، ويمكن تقسيم الإدارة كنظام فرعي إلى أنظمة فرعية أخرى مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

هـ - الأثر المرتد (أو التغذية العكسية) Feed Back:

وبعني المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والكمية والوقت، وغيرها من المعلومات اللازمة للإدارة للتأكد أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت، وقد يكون الأثر المرتد سلباً إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب، مثل المعلومات التي تبلغ للإدارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة، فتقوم الإدارة بتصحيح الانحراف بعسء معسرفة أسبابه، وقد يكون الأثر المرتد إيجابياً إذا كانت المخرجات مطابقة لما هو مستهدف أو تزيد عنها، ولا بد للإدارة من أن تضع القواعد التي تتيح لها معرفة المعلومات الخاصة بالأثر المرتد سلباً أو إيجاباً.

و - المحيط Environment:

وبعني حدود النظام والبيئة التي يعمل فيها، وعلى اعتبار أن حدود النظام مفتوحة على المحيط الخارجي يتلقى منه مدخلاته، ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط، فإن المشكلة تكمن في تحديد أين تنتهي هذه الحدود، والأغلب أنها تنحصر في تلك الدائرة من العناصر التي تكون درجة التفاعل بينها أكبر من التي تقع خارجها.

فشركة السيارات تطلب أحد مدخلاتها، وهو الصلب اللازم لإنتاج السيارة من شركة الحديد والصلب، ثم تقوم بتصنيع السيارات (المخرجات)، ثم ترملها إلى وكالات البيع، وتعتبر السيارات هي المدخلات بالنسبة لوكالات البيع وهكذا.

ومدخلات الجامعة هي الطلبة أما هيئة التدريس والموارد المالية والإداريين واللوائح والقوانين والأنظمة الداخلية والنشاط التعليمي للطلبة هو العمليات التحويلية، بينما مخرجات الجامعة هم الخريجون، علماً أن الجامعة ستتأثر بالأنظمة والقوانين التي يتضمنها المحيط الخارجي، وعندما يعمل هؤلاء الخريجون في منظمات أخرى، سوف يتحولون إلى مدخلات أخرى بالنسبة لهذه المنظمات.

وبإيجاز فإن أهم خصائص المنظمة كنظام مفتوح ما يلي:

١- إن كل نظام ليس إلا جزءاً من مجموعة متكاملة من النظم يطلق عليها النظام الأعلى Super System

٢- إذا أرادت المنظمة كنظام مفتوح أن تستمر في النمو والبقاء، فلا بد أن تحقق الحالة السقي تجعلها تسدس وتستوعب المدخلات من محيطها من معلومات وطاقة وموارد وأنظمة وغيرها، لتقدم مخرجاتها بالإضافة إلى الطاقة والمواد المستعملة في العمليات التحويلية للنظام، أي يحسب على المنظمة أن تحقق حالة من التوازن الديناميكي Equilibrium Dynamic مثل جسم الإنسان الذي يحافظ على درجة حرارة متوازنة في مواجهة التغيرات التي تحدث في درجة الجو الخارجي، والمقصود بكلمة ديناميكية: إن النظام في حالة حركة مستمرة لتحقيق هذا التوازن، ولتحقيق القدرة على التأقلم مع التغيرات في المحيط الخارجي.

٣- تتميز المنظمة كنظام مفتوح باستمرار أنشطتها واتصالها وتكرارها بصفة دورية، أي أنها تأخذ شكل دورات تغذي نفسها، فالمنظمة الصناعية تحصل على مدخلاتها من مواد وطاقة وعمالة وغيرها من محيطها، لاستخدامها في تصنيع المنتج ثم تسويقه، ثم تستخدم الأموال أو الأرباح التي حصلت عليها من تسويق المنتج للحصول على مزيد من المواد والعمالة والطاقة اللازمة للتصنيع مرة أخرى، وهكذا تستمر الدورة.

٤- إن كل الأنظمة معرضة للفناء والاندثار، ولكن النظام المفتوح يستطيع أن يستمر ويضمن لنفسه البقاء، من خلال قدرته على الحصول على مزيد من الموارد من محيطه الخارجي واللازمة لبقائه واستمراره، فإذا انعزلت المنظمة كنظام عن محيطها الخارجي، ولم تحصل منه على موارد جديدة تعرضت للفشل والإفلاس.

٥- تتجه المنظمة كنظام مفتوح بمرور الوقت إلى الاختلاف والتمييز Differentiation في طبيعة أعمالها، وإلى الاتساع والتطور Elaboration في نشاطاتها، فكلما نمت المنظمة اتجهت إلى أن تكون أكثر تخصصاً في عناصرها، وتعقداً في أعمالها، وبالتالي تحتاج إلى

إنشاء دورات متخصصة ومهارات مرتفعة الكفاءة.

٦- تتميز المنظمة كنظام مفتوح بالاستقرار Stability والتكيف Adaptation مع البيئة، فالاستقرار في النظام المفتوح، يعني أن المنظمة تنظم نفسها بنفسها، وتحافظ على بقائها وتربط أجزائها، فإذا حدث خلل أو انحراف في المنظمة، فإن معلومات الأثر المرتد السلمي تساعد على كشف الانحراف وإعادة المنظمة إلى حالة الاستقرار، ومن ناحية أخرى، فإن التكيف يهتم بالتغيرات التي تحدث في المنظمة كنظام مثل النمو في المشروع الذي يتطلب إنشاء نظم فرعية أخرى (مثل الفروع أو الإدارات الجديدة)، أو تصميم نظام حديث للرقابة أو تغيير في برنامج الإعلان.

٧- الخاصية الأخيرة للنظام المفتوح هي أن المنظمة يمكن لها الوصول إلى تحقيق أهدافها، (مثل زيادة المبيعات أو الربح) بوسائل متعددة، وهذه الخاصية توضح للإدارة أو المدير:

أ - إمكانية حل المشاكل بالاختيار ما بين عدد من البدائل المناسبة.

ب- قد تواجه منطمتان مختلفتان المشكلة نفسها، ولكن حلها يتطلب استخدام تكتيكات استراتيجية مختلفة بالنسبة لكل منظمة.

ويقوم هذا الافتراض على أساس أن الحلول الفعالة تعتمد على الخصائص المميزة لكل منظمة ومحيطها الخارجي.

أهم إسهامات مدرسة النظم:

- إن مدخل النظم يعبر اهتماماً خاصاً بدراسة الصورة الكلية والشمولية للمنظمة، بدلاً من التركيز على بعض الأجزاء هنا وهناك...، كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية في النظام الكلي، وتعنى بعلاقات المنظمة (أي النظام الكلي) مع البيئة المحيطة بها..
- يجرى على تحديد الهدف بالاتفاق والتعاون بين المديرين والعاملين، وباعتبار المنظمة كلاً متكاملًا، وتنظيمها يمثل شبكة معلومات متدفقة يدرك بموجبها

الجميع أنهم يعملون معاً في إطار نظام متكامل لبلوغ الهدف، والوصول
لحالة ممكن الجماعة من أن تمارس الرقابة على نفسها.

- يؤكد على الطبيعة الديناميكية للمنظمة بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلاً
عن المنظمة ككل، بل باعتباره جزءاً من كل.. وبالمنطق نفسه فإن وظائف
الإدارة تمثل فيما بينها نظاماً، وهذا يعني أن تلك الوظائف المتداخلة تؤثر في
بعضها البعض سلباً أو إيجاباً، ثم إن كفاءة الإدارة لا تتحدد بالنجاح في
إنجاز وظيفة دون الأخرى، بل تتحدد بالأداء الجيد والمتوازن للوظائف كلها
في وقت واحد، ومستوى واحد من الإنجاز.

- يعطي معنى جديداً للبيئة الخارجية بأطرافها المتعددة، ويضيف أبعاداً جديدة
بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم، وكذلك اعتباره نظاماً مفتوحاً.

ومع ذلك فإن مفهوم النظم المفتوحة لم يقدم طرقاً محددة لحل المشاكل في
الإدارة نتيجة انصافه بالتحديد والعمومية. فالنظرة إلى المنظمة كنظام مفتوح تتداخل
وتتربط أجزاؤها وتتفاعل مع المحيط الخارجي، لم تردف بطرق واقعية عملية تحدد ما
الذي يجب فعله للتأثير في النظام لمواجهة مشاكل معينة، ولذلك كان الامتداد الطبيعي
لمدخل النظم هو ظهور المدخل الشرطي أو الموقفي Contingency Approach الذي
يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام.

سؤال للمناقشة:

ما أهم مكونات الجامعة كنظام مفتوح؟

٢- المدخل الموقفى - الشرطى - الظرفى Contingency Approach

بدأ في السبعينيات تطور جديد في الفكر الإداري نتيجة الإحساس أن المداخل السابقة لا تعطي إجابات لكل المواقف التي تواجه الإدارة، وأطلق على هذا المدخل الجديد: المدخل الموقفى أو المدخل الشرطى؛ وهو يعنى أن تطبيق المبادئ والأساليب مشروط بالظروف السائدة، وأن تطبيق أدوات الإدارة المستمدة من المدارس التقليدية والسلوكية والكمية ونظرية النظم مرتبط بالموقف الذي يواجه الإدارة^(٣٢).

إذاً يقوم المدخل الشرطى على مفهوم أساسى هو:

" ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات، أو المواقف التي تواجه الإدارة".

ويعنى آخر لا يوجد " طريقة مثلى " للإدارة تطبق في كل المشروعات.

فيقترح المنهج الشرطى أو الموقفى أن فاعلية الأساليب والتوجيهات الإدارية مشروطة أو متوقفة على توافر عوامل معينة أو ظروف محددة... فاختيار الأسلوب الإدارى الأكثر فاعلية يعتمد على تشخيص وتفهم العلاقات المتداخلة والمتراصة بين العوامل المختلفة التي تؤثر على الموقف.

وبالاستئالي فالمدرسة الظرفية في الإدارة تمثل اتجاهاً حديثاً، مفاده أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف، وعلى كل المنشآت، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي، بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنشأة.

لقد تبين من خلال الدراسة والتطبيق للمدارس الفكرية الإدارية، أن أيّاً منها لا يملك كل الإجابات المطلوبة للأسئلة التي تطرحها باستمرار الظروف والأوضاع التي تمر بها المنشأة... فبعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة، وفشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم ومبادئ المدرسة السلوكية والعلمية في

الإدارة، كذلك تبين من خلال الممارسة العملية أن دعاة الأسلوب الكمي في الإدارة لم يستطيعوا التغلب على المشاكل السلوكية في مؤسساتهم، بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشاكل الكمية في الإنتاج والعمليات.

فأنت المدرسة الموقفية (الظرفية) تهتم وتركز على الارتباط القوي، والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية، وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات وتحل الأسئلة بمحملها.

فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة - أياً كان - يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعين، وهذا يعني من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته، لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله.

وبمعنى آخر، فإن المدخل الموقفى يرى أن تخصص المنظمة، وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على الأنظمة النهوض بها.

وقد اتضحت أهمية المدخل الموقفى في مجال: تصميم التنظيم - القيادة - تغير السلوك.

١ - تصميم التنظيم: يعتمد المدخل الموقفى في تصميم التنظيم على فرض يقول: " إنه لا يوجد تنظيم يكون من الأفضل في جميع المواقف ".
فالمدخل الكلاسيكى " المدرسة الكلاسيكية " يرى أن التصميم البيروقراطى يؤدي إلى أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية في جميع الحالات...، بينما نادى المدخل النيوكلاسيكى " مدرسة العلاقات الإنسانية " باللامركزية في جميع الحالات، وثبت أن التصميمات المبنية على المداخل المختلفة لم تكن مناسبة في جميع الظروف والمواقف، فعلى سبيل المثال: البيروقراطية لم تستطع التماشى مع المواقف العالية: الحركة، كما أن اللامركزية لم تكن مناسبة في حالات عالية الميكنة.

٢- القيادة: رغم أن موضوع القيادة تناوله الكتاب بدرجة مستفيضة من البحث والدراسة، إلا أنهم لم يتوصلوا فيه إلى نتائج محددة، إلى أن ظهر ما يسمى النموذج الشرطي للفعالية القيادية، وينص هذا النموذج على أن: " القائد لكي يكون فعالاً، فإنه يجب أن يكون قادراً على تقييم المواقف تبعاً لأبعاد ثلاثة تتعلق بدرجة قبول المرؤوس للرئيس - طبيعة العمل - السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد".

٣- تفسير السلوك: يركز تغير السلوك على افتراض أن السلوك يعتمد على النتائج المتولدة عنه، وعلى ذلك فإن تغير سلوك شخص ما يتوقف على قدرة هذا الشخص على إدراك العلاقة الارتباطية بين سلوكه والنتائج المتولدة عن هذا السلوك، وأصبح هسناك ما يسمى برامج تعديل السلوك التنظيمي، وقد استخدمت هذه البرامج على سبيل المثال في تدريب المشرفين الصناعيين.

تميز هذا المدخل بـ:

- ١- تطبيقه لمبدأ المرونة في الإدارة، والتكيف مع الظروف والمستجدات وفق ما تحتاج.
- ٢- محاولة للتقارب بين النظرية والتطبيق، فالنظرية تستمد قيمها من إمكانية تطبيقها بنجاح، وهذا ينجم عن التلاؤم مع الاحتياجات الفعلية لها في حقل الممارسة.
- ٣- توضيح الاختلافات بين إدارة المنظمات المختلفة (الخدمية، الصناعية، الزراعية... الخ).

وجهت لها انتقادات تجسد في أنها لم تأت بجديد، وأن أفكارها هي خلاصة لتجميع رؤى المدارس والمداخل السابقة. إلا أنها فعلياً قد حلت ودرست العوامل المؤثرة في اختيار البديل الإداري الأفضل لتسيير العمل في المنظمة.

سؤال للمناقشة:

ناقش كيف يمكن أن يختلف نمط الإدارة بين كلية إدارة الأعمال في جامعة تشرين وكلية إدارة الأعمال في جامعة دمشق؟

٣- مدخل الإدارة بالأهداف: The management by Objectives

عرف هذا المدخل وشاع استخدامه من خلال كتابات العالم النمساوي " بيتر دراكر " الذي ولد عام ١٩٠٩، وكتب عدة مقالات اقتصادية عن بنك لندن الدولي، وعمل مساعداً لمادة الفلسفة والعلوم السياسية، كما كان أستاذاً لإدارة الأعمال في جامعة نيويورك.

يعتبر أول من أطلق الإدارة بالأهداف إلى الوجود -رغم بعض الكتابات السابقة عنها - نتيجة ملاحظته لنجاح بعض الشركات دون الأخرى، واهتمامه بمعرفة أسباب ذلك النجاح، فجمع تلك الأسباب بعد أن قام بزيارات ميدانية، وبدأ بكتابة خبرته ضمن كتابه الأول عام ١٩٥٤ وهو " The Practice of Management " الذي أوصت الأمم المتحدة نتيجته بالأخذ بأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج، وتطبيق هذا النظام عن طريق بحرائها (في الدول الإفريقية ودول أمريكا الجنوبية وآسيا) مما ثبت نجاحه بكفاءة.

وضع للإدارة بالأهداف تعريفات متعددة أهمها ما قدمه بيتر دراكر الذي يؤكد أن: " هذا الأسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني، من حيث دوافع الأفراد وسلوكهم وأدائهم، وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة، ويمكن أن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية " (٣٣).

أما جورج أوديون فقد عرفها بأنها:

" عبارة عن أسلوب يقوم بموجه كل من الرئيس ومروؤسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، وتحديد مجالات المسؤولية عن النتائج المتوقعة، واستخدام تلك الأهداف كأدوات في توجيه الوحدات الإدارية وتشغيلها " (٣٤).

ينشق من التعاريف السابقة مجموعة من المقومات أهمها:

عملية الإدارة: فالإدارة بالأهداف نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من

الأنشطة والمجهودات يؤديها المدبرون، لتساهم بمجموعة في بلوغ الهدف الأساسي للمنظمة.

الأهداف: وهي النتائج المطلوب تحقيقها من خلال الجهد الجماعي، أي أنها المرجح للمجهودات الفردية، فكل فرد يعرف أين تتجه السفينة ويعمل لتحقيق دوره. وتقسّم إلى: أهداف بعيدة " استراتيجية "، وأهداف قصيرة " تكتيكية " مستمدة من الأهداف في الأجل الطويل^(٣٥).

وينبغي على الإدارة أن تراعي في وضعها للأهداف أن تكون هذه الأهداف:

- على مستوى عال من الفكر الإداري.
 - موضوعية وقابلة للتحقق والتطبيق.
 - واضحة وغير معقدة.
 - مكتوبة ومنشورة وموزعة على الأفراد (المعنيين) ثم تحديدها بالمشاركة.
- النتائج:** يتفق المدبرون مع رؤسائهم على تحديد مجالات النتائج الرئيسية، حيث يضمنون خططهم الخطوات التي يجب السير عليها لتحقيق النتائج المطلوبة، والاحتياطات التي يجب اتخاذها عندما تستجد عوائق تعطل السير نحو هذه النتائج.
- المعايير:** لبلوغ النتائج المحددة لا بد من استخدام معايير تتفق عليها الأطراف المعنية لقياس النتائج المحققة، وتحتوي هذه المعايير على جوانب كمية وزمنية ونوعية وتكلفية، ويشترك في تحديدها - كما في الأهداف والنتائج - الرؤساء والمؤوضون حيث تصبح هذه المعايير مرشداً للمديرين والأفراد، يقيسون بها مدى تقدمهم نحو النتائج المطلوبة، ويكتشفون من خلالها مواطن الضعف التي تحتاج لإصلاح، تساعد المعايير على ممارسة الرقابة الذاتية، فبناء على الاتفاق عليها يلتزم الأفراد بها، ويسعون إلى التنفيذ وفقاً لها.

المشاركة: يقوم المدبرون على مستويات تنظيمية مختلفة بالاشتراك في تحديد الأهداف التي يمكن لإدارتهم وأقسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ويشتركون في

ترتيب الأولويات بالنسبة للنتائج المتوقعة، وتقوم المنجزات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة.

التطوير: يعتبر التحسين والتطوير وزيادة الإنتاجية ورفع درجة الفعالية مفهوماً جنرياً في الإدارة بالأهداف، وجزءاً لا يتجزأ من عملياتها، حيث إن اشتراك الأطراف المعنية في تحديد الأهداف يصبرهم بالنواحي التي تحتاج إلى تحسين وتطوير: (الأدوات أو الأساليب، خطوات العمل قدرات الأفراد وأفكارهم ومهاراتهم) .
فلسفة الإدارة بالأهداف:

ترتكز الإدارة بالأهداف كفلسفة على إداري على مجموعة من الأفكار هي:

١- للعنصر الإنساني أهمية كبيرة في الإنسنة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في أجهزة الأعمال وهو الذي يحركتها ويضع خططها وينفذها...، ولذلك يجب أن يكون واضحاً، متحملاً للمسؤولية، قادراً على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، قابلاً للتطور، قادراً على الابتكار والتجديد، وذلك بعكس النظريات السابقة في الإدارة، والتي كانت تتطلب من الفرد الالتزام باللوائح فحسب، مما أدى إلى أن يفكر الفرد في كيفية تحقيق المستوى الأدنى المطلوب، ولا يفكر بتطويره أو تحسينه.

٢- تنطلق الإدارة بالأهداف من الأهداف وليس من الأنشطة أو الأفعال، وذلك لأن الهدف أو النتيجة هو الرابط النفسي الذي يجمع الأفراد، ويوجد جهودهم، وهو الذي يعطيهم معنى لسلوكهم، ويمدهم بالإحساس بالإنجاز الذي يسبب لهم درجات مختلفة من الرضى، وكما أن سبيل الأفراد للترقية والتقدم وإثبات الذات ليس قضاؤهم فترة زمنية في درجة وظيفية معينة، وإنما إنجازاتهم الحقيقية ومدى ما يقدمون من الحلول للمشكلات الحاضرة أو المتوقعة.

٣- تزداد مساهمة المديرين والأفراد في تحقيق أهداف الجهاز إذا فهموا هذه الأهداف، وتفهموا وتعرفوا على الرابطة بينها وبين أهدافهم الشخصية، وإذا ما اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بهم وبإدارتهم وأقسامهم وتحديد النتائج المطلوبة.

٤- إن مصالح الأفراد ومصالح الجهاز ليست بالضرورة متعارضة أو متناقضة، بل مختلفة نسبياً يمكن توفير درجة كبيرة من الاتفاق والانسجام بينهما.

٥- ليس هناك طريقة مثلى للأداء، وإنما يتوصل المديرون والأفراد العاملون تحت قيادتهم إلى الطرق التي يرونها ملائمة، في حدود إطار معين من الإمكانيات، لبلوغ الأهداف التي يضعونها.

٦- إن للقيمة الداخلية للعمل وزناً كبيراً في عملية الإدارة بالأهداف، أي طبيعة الوظيفة نفسها التي يؤديها الموظف ومدى مقابليتها لميوله وانسجامه.

٧- ممسا يعزز التعاون ويجعله يحقق نتائج إيجابية: الاتصالات الجيدة، وذلك على جميع المستويات التنظيمية بين الأفراد فيما بينهم، وبين جماعات العمل في الإدارات، وبين المديرين، وكذلك بين المديرين ورؤسائهم،

٨- مفهوم القيادة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف يعني أن القائد هو عضو في فريق متكامل، موجه مرشد، يؤمن بالمشاركة ويعمل على الاستفادة من الأفكار والاقتراحات فيناقشها ويطبّقها، فالقائد هنا لا يعمل وحده ولا يستطيع أن ينجح بدون تعاون العاملين وإخلاصهم.

٩- إن المنطلق الذي تسير منه الإدارة بالأهداف متحرك وليس جامد، إذ يتحدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة على اعتبار التأثيرات التي تأتي من الأجزاء التي يتفرع عنها النظام - الإدارة بالأهداف - والتي يتفرع إليها في الآن نفسه، وهذا يرشد الإدارة إلى أنسب السبل والإمكانات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها.

مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

يجب أن يمر عملية الإدارة بالأهداف بمراحل حتى تبتعد عن التطبيق العشوائي أو العفوي، والذي سيؤدي إلى الفشل، وهناك ثلاث مراحل هامة وهي: التقدم، النمو، النضوج^(٣٦).

أولاً- التقديم:

١- يتم في هذه المرحلة توضيح القواعد الأساسية للإدارة بالأهداف، وترويج مفهومها الصحيح بين المدراء والعاملين وجميع الأطراف، لذلك فالإدارة بالأهداف تجدد نجاحاً إذا كانت الإدارة العليا تؤيدها وتقدم الدعم اللازم لها.

٢- التدريب: لجميع الأطراف التي ستشارك بتطبيقها.

٣- المنطلق الصحيح: يجب أن تنكسر القناعة لدى الأطراف القائمة بالتطبيق، المحسا أسلوب عمل متميز يهدف إلى النجاح والاستمرار، وليست موضة تختفي بسرعة أو مفهوم نظري معقد استحدثه الأكاديميون، ولا يصلح للواقع، أو وسيلة أو مخرج سهل للمديرين، أو حملة إعلانية تبدأ بحماس ثم يصيبها الفتور، أو متاهة ورقية تتضمن العديد من النماذج والتقارير.

ثانياً- مرحلة النمو والتعديل:

١- الالتزام: لا يمكن أن تنجح إذا لم يكن المدير مقتنعاً بها، أو أنه يعتقد بعدم فائدتها، وللوصول إلى هذا الالتزام لا بد من تكريس الفهم الصحيح للإدارة بالأهداف، ومعرفة المحيط الذي ستطبق به والتقوم الموضوعي لفرص نجاحها.

٢- التصميم الجيد: وذلك بوضع برنامج مدروس بعناية للإدارة بالأهداف يلائم الجهاز الذي سيطبقها، بعد دراسة إمكانياته والبيئة التي يعمل بها، حتى يتوافق مع خصائصه واحتياجاته.

٣- مستشار الإدارة بالأهداف: لا بد من الاستعانة بخبير استشاري، يقوم بدراسة الجهاز وتحليل جميع البيانات المتعلقة به، ثم يشترك مع الأطراف في وضع البرنامج الخاص بالإدارة بالأهداف.

٤- تطبيق الإدارة بالأهداف: هنا يقدم المدير تصوره المبدئي عن الأهداف

ومعايير قياس النتائج وطريق تحقيقها ، والمشكلات المتوقعة، و يناقشه مع رئيسه المباشر، حتى يتفقا ويتوصلا إلى ورقة عمل يتم التنفيذ بمقتضاها، ويجتمعان دورياً للمراجعة واستعراض النتائج.

٥- علاج مشكلات التطبيق: التي يمكن أن تستجد عند التطبيق فنجمع المعلومات الصحيحة عنها، ويتم دراستها وتحليلها للتوصل إلى لأفضل الطرق لعلاجها.

٦- المراجعة الدورية: لا بد من عملية مراجعة مستمرة، فالأجهزة والمؤسسات تعمل في بيئة متحركة، مما يتطلب انتباه ومعرفة التغيرات لتداركها وأخذها بالحسبان.

ثالثاً- مرحلة النضوج:

إذا أثبت نظام الإدارة بالأهداف نجاحه فإن ثماره الإيجابية تبدأ بالظهور، ويعتاد الجهاز عليها حتى تصبح الأسلوب اليومي للإدارة، وعندها نستطيع تعميمه على جميع وحدات الجهاز.

وجه لهذه الفلسفة عدد من الانتقادات أهمها:

١- إضاعة وقت و جهد العاملين نتيجة الزمن الذي يمضونه خلال عملية وضع الأهداف.

٢- زيادة حجم الأعمال الورقية في المنظمة نتيجة وضع الأهداف مكتوبة بشكل تفصيلي.

٣- يفسر هذا الأسلوب قدرة الرؤساء والمرؤسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانيات الفعلية للمنظمة، ولكن الأهداف نفسها افتراضات ذاتية قد يختلف الأفراد في فهمها وتقييمها، وليس الاتفاق عليها اتفاقاً كاملاً.

- ٤- يفترض بالإدارة بالأهداف توفير بيانات كاملة لوضع الأهداف بدقة وموضوعية، ربما يكون من الصعب توفيرها.
- ٥- هي نظرية مثالية تقوم على فلسفات صعبة التطبيق.
- ٦- تستغرق الإدارة بالأهداف وقتاً طويلاً، حتى تستوعبها الأطراف المعنية وتفهم خطواتها، وتشارك في تطبيقها وتحصيل نتائجها.
- ٧- قد تغطي الأهداف الفرعية للأقسام والإدارات على الأهداف الكلية للمنظمة نتيجة اهتمام كل مدير بإدارته دون النظر لأهداف الإدارات الأخرى.
- ولكن تلك العيوب لا تقلص من أهمية هذه الفلسفة التي حولت اهتمامات الإدارة في جميع مستوياتها وبشكل حاسم نحو تحسين الأداء من خلال توفير المناخ التنظيمي الديمقراطي القائم على المشاركة والتعاون، بدلاً من الاستغراق في تفاصيل العمل اليومية، ومشاكله التي قد تحد من فعالية الإدارة والقدرة على تحقيق أهدافها.

سؤال للمناقشة:

يرفض مجلس كلية الآداب — استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كفلسفة و أسلوب عمل لإدارة الكلية، على اعتبار أنها لا تلائم المؤسسات الخدمية ما رأيك ؟ .

٤- المدخل الياباني في الإدارة: The Japanese Management School

تقوم فلسفة الإدارة اليابانية على دعائم أساسية مضمونها الجمع بين الجانب الإنساني والترعة السلطوية، مستمدة من القيم الاجتماعية السائدة في الأخلاق الكونفوشية (طاعة الوالدين، الإذعان والامتثال، اللطف والعطف، الولاء للرؤساء) مبادئ إدارية تكيف وتتماشى مع متطلبات التطور الاقتصادي والتنمية المستهدفة.

دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمية بالمنظمات اليابانية :

أثارت قدرة المنظمات اليابانية على إنتاج بضائع فائقة الجودة، تمكنت من فرض وجودها كمياً ونوعاً في الأسواق العالمية، واهتمام المفكرين والباحثين على مختلف اختصاصاتهم لدراسة أسباب هذا التفوق اللافت، فكانت حصيلة الدراسات إجماع على أن النهج الإداري الذي اتسمت به هذه المنظمات حقق لها نميزاً يستحق الوقوف عنده، ومحاولة الاشتقاق ما يمكن من أفكاره، حيث تبين أن أهم مقومات نجاح الإدارة اليابانية بالجهد تقوم على (٣٧) :

١ - اعتبار مكان العمل (المنظمة) البيت الثاني للعاملين يحوي داخلها كآسرة متماسكة مستألفة، يؤدون واجبهـم تجاهها، ويحـتـهـدون لتفوقها على اعتبار أنها مصدر الرزق لهم، والأمان، والاستقرار الاجتماعي والنفسي، فهي تشبع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة من خلال ما توفره (الاحترام، التقدير، الأمان، التواصل، المشاركة) مقابل ما يقدمونه من ولاء وانتماء وألفة وأداء كفء.

٢ - جماعية الإدارة (أو الإدارة بالإجماع)، فالتعاون والتكامل والثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشكلات هي السمة الأساسية لأداء العمل ضمن المجموعات التي لها مهام معينة، تؤديها بحو من الألفة والمسؤولية الأدبية والرقابة الذاتية.

٣ - الثقة بقسـدرة كل فرد داخل كل مجموعة على تقدير الأمور، والعمل بحرية دون إشراف دقيق، أو رقابة متسلطة، فالثقة والإنتاجية توأمان لا يفترقان في ظل الإدارة اليابانية.

٤ - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتوفير أكبر قدر ممكن من العدالة والموضوعية في تعامل الإدارة مع المرؤوسين، فالذي لا يعمل أو ينتج، ليس له مكان في المنظمة. والعمل والجهد و المكافأة يتم بشكل جماعي، والرقابة والتعذيب والذوق والمهارة هي أسلوب الاتصال (الأفقي، القطري، الصاعد، الهابط) بين الجميع من الأطراف المختلفة.

أي يتم الاعتماد على دبلوماسية الأوامر بدلاً من هيكلية الأوامر، على اعتبار أن الطاعة

المبنية على القبول والثقة والاقتناع، أكثر فعالية و كفاءة في إنجاز العمل من تلك الناتجة عن التسلسل .

٥- سيادة نظم القيادة الاجتماعية القائمة على العدالة والمشاركة، والتعاون في تقديم التسهيلات لإنجاز العمل، وتحقيق الابتكار الذي تسند نتائجه الإيجابية إلى الجماعة وفريق العمل بكامله.

٦- حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل يتم في المستويات الدنيا أو بين الزملاء، ولا يتم تصعيد المشكلة إلى المستويات العليا.

٧- العمومية وليس التخصص...، حيث يقضي العامل الياباني -سواءً أكان خريجاً أم لم يكن - فترة عمله داخل المصنع منتقلاً من آلة إلى أخرى ، و بين قسم إلى آخر، ويتم ترقيته من خلال نظام الانتقال بين الوظائف لتطوير مهاراته المهنية ، وتنمية الإحساس لديه بالمسؤولية.

٨- إن توفر دوافع العمل المختلفة في المنظمة (المساواة ، العدل ، فرصة المنافسة المتكافئة في الترقى ، الكسب المادي ، الأمان ، الاستقلال ، جماعة الإنجاز و الابتكار) يعتبر من مقومات الإنجاز الكفاء والفعال ، الفردي و الجماعي في هذه المنظمة .

٩- العمل مدى الحياة هو القاعدة التي تقوم عليها مختلف أوجه الحياة اليابانية، وهذا ما يشكل نتيجة هامة في توفير بيئة اجتماعية و اقتصادية فريدة من نوعها، يتكرس فيها إحساس العامل بأن المنظمة التي يعمل بها هي جزء هام من حياته، و بخاصة و أن هناك أجيالاً متعددة من أسرته عملت و ستعمل فيها .

١٠- الترقية تتم من خلال تخصيص فترة زمنية طويلة من حياة الفرد في المنظمة للتدريب و التأهيل في وظائف مختلفة Job Rotation ويتم نقله بينها لإكسابه معارف متنوعة تفتح أبواب الترقيات المستقبلية أمامه .

و في هذه الفترة (التي هي عشر سنوات تقريباً) يتم تقويم أدائه بشكل رسمي ، فإذا حصل على تقدير ممتاز تمت ترقيته إلى وظيفة أعلى، وعندما يزداد راتبه بشكل

ملحوظ ، أما إذا لم يحصل على هذا التقدير تقوم المنظمة بفتح ورشة عمل له و تمده بالخبرة و رأس المال، و تتعهد بشراء منتجاته .

١١- حلقات الجودة و هي عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام بعد ساعات العمل اليومي لتحديد و تحليل، و تقترح حلولاً للمشاكل الفنية و الإدارية في مجال عملها .

١٢- التركيز على احتياجات العملاء و توقعاتهم، من حيث الجودة المطلوبة لوضع وتصميم البرنامج الإنتاجي .

١٣- التعرف على استراتيجيات أفضل المنافسين من أجل التحسن المستمر، و القدرة على البقاء والاستمرار .

و بشكل عام نستطيع القول إن الإدارة اليابانية تتميز بالشفافية ، و الشجاعة و الحيوية ، والاخلاص ، و العمل المتفاني ، و رقابة الضمير ، و القيادة المتفهمة في ظل عقلية الجماعة لا الفرد ، و تحمل المسؤولية و الانتماء لهذه الجماعة .

سؤال للمناقشة :

تعتقد بعض الدراسات بأنه لا يمكن تطبيق فلسفة الإدارة اليابانية في الدول العربية، بسبب عدم ملائمة القيم الاجتماعية و التقاليد لما هو سائد في اليابان . ناقش ذلك ؟

مقارنة بين التحولات الفكرية الإدارية من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاه الحديث

A comparison Between Traditional And Modern Managerial Concept Schools

قد نستطيع بعد استعراض الاتجاهات الفكرية الأساسية التي مر بها تطور الأبحاث الإدارية على مر قرن من الزمن تقريباً من إنجاز أهم ما طرأ على المبادئ الأساسية منذ الفكر الكلاسيكي، وحتى الحديث على شكل مقارنة جدولية وفق ما يلي:

الاتجاه التقليدي	الاتجاه الحديث
- الفرد كائن اقتصادي يمكن تسييره كالآلة من خلال الحافز المادي	- الفرد كائن اقتصادي اجتماعي له مشاعر وأحاسيس واحتياجات مادية ينبغي تلبيتها جميعاً
- الفرد هو الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة	- الجماعة هي الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة
- المنظمة مكان للعمل فقط	- المنظمة مكان للعمل والحياة الاجتماعية معاً
- السلطة رسمية مستمدة من الوظيفة	- السلطة رسمية وغير رسمية مستمدة من قبول المرؤوسين
- تحقيق النتائج من خلال النفوذ والإكراه .	- تحقيق النتائج من خلال الإقناع والتأثير وقبول السلطة
- التحفيز يتم من خلال الوعد بمكافأة والتهديد بعقوبة	- التحفيز يتم من خلال المعاملة الطيبة والتقدير والاحترام والتأثير والإقناع الخ...

- الرقابة مشددة صارمة خارجية فوقية	- الرقابة معتدلة ، مساعدة ، متفهمة ، متفاونة ، تركز على الرقابة الذاتية
- قيادة أوتوقراطية متشددة	- قيادة ديمقراطية متعاونة
- مسؤولية اتخاذ القرارات فردية	- مسؤولية اتخاذ القرارات جماعية
- تحمل المسؤولية يتم بشكل فردي	- تحمل المسؤولية يتم بشكل جماعي
- العمل مصدر للكسب المادي فقط	- العمل مصدر للاشباع المادي والنفسي
- السلطة تنحصر و تمارس بشكل مركزي	- السلطة تفوض و تمارس بشكل لا مركزي
- مهمة الإدارة تعظيم الأرباح بجميع السبل والوسائل	- مهمة الإدارة اقتصادية واجتماعية وإنسانية (تحقيق أهداف أصحاب المنظمة، العاملين، المجتمع)
- الاعتراف فقط بالتنظيم الرسمي (الهيراركي) المتدرج من أعلى إلى أسفل	- الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي والعلاقات العضوية الأفقية والقطرية إضافة للعامةودية
- لا تفاوت أو اختلاف في أسلوب الإدارة والمبادئ المطبقة، فالتنظيم ميكانيكي كل شيء فيه محسوب	- هناك مستحبات وظروف و معطيات تتطلب موقفاً إدارياً مختلفاً في كل ظرف أو زمان
- المنظمة نظام سلوكي مغلق لا علاقة له بالتغيرات البيئية	- المنظمة نظام حركي مفتوح يتواصل مع البيئة ويتأثر بتغيراتها
- نظرة جزئية للمنظمة كنظام منفرد مستقل	- نظرة كلية للمنظمة كنظام جزئي يرتبط بنظام أكبر، و يتكامل مع نظام أصغر

- التخصص و تقسيم العمل في إطار واسع يقوم على التدوير الوظيفي و الائراء فيه	- التخصص و تقسيم العمل في إطار جزئيات محددة ضيقة و دائمة
- الواقعية و العاطفية الإنسانية	- الرشد و العقلانية المثالية
- ليس هناك مبادئ عامة و طريقة مثلى تستخدم في مختلف الظروف بل يستخدم ما يلائم منها، انطلاقاً من مبدأ السبب والنتيجة	- محاولات الوصول إلى مبادئ عامة و طريقة مثلى في الإدارة

الخلاصة

تناولت هذه الوحدة عرض محاولات المفكرين المعاصرين في التوصل إلى نظرية إدارية متكاملة لإدارة المنظمة ضمن التوفيق، و الجمع بين التأثير المادي و المعنوي على الطاقات البشرية .

فلخصت مجمل ما ارتكز عليه مدخل النظم ، و مدخل الإدارة بالأهداف ، والمدخل الموقفى .

و أوجزت أسس المدرسة اليابانية في الإدارة، التي استطاعت التوفيق إلى حد كبير بين مصالح العاملين و مصالح أرباب العمل، وكذلك بين مصالح هؤلاء ومصالح المجتمع، من خلال مجموعة معطيات و دعائم فلسفية مستقاة من التقاليد الاجتماعية و الدينية .

اختتمت الوحدة بمجدول يوضح المبادئ الأساسية التي انطلق منها كل من الاتجاه التقليدي و الحديث في إدارة المنظمة بدءاً من نظرتة للفرد ، و المنظمة ، وأساليب التحفيز ، و الرقابة ، و الاتصال ،.... إلى أسلوب تحقيق النتائج المبتغاة .



- س٣- مسا الفسرق بين المنظمات التي تعتمد الإدارة البيروقراطية ، و تلك التي تعتمد الإدارة بالأهداف ؟
- س٤- هسل تعتقد أن على المنظمات الحكومية دراسة احتياجات العملاء و توقعاتهم منها ؟ اشرح رأيك ؟
- س٥- مسا المدخسل الأمثل الذي تفضل استخدامه لو كنت مديراً عاماً لشركة إنتاج الإلكترونيات الحديثة ؟

المراجع العربية و الأجنبية للوحدات
(الخامسة - السادسة - السابعة - الثامنة)
هوامش الفصل و مراجعه

-١

Claude S . George , Jr – The History of Management Thought –
Englewood cliffs , New Jersey : Prentice Hall , Inc , 1972.P3

-٢

Micheal J., Jucicus and William Schlender – Elements of Action
(Homewood , Ill :Richard D.Irwin , Inc , Managerial 1960)
P.20.

-٣

Robert F.Harber –The Gode of hammurabi (Chicago: Chicago
press) P.157

٤- يمكن العودة إلى

-Claude S.George , Jr.-Management for Business and Industry
(Englewood cliffs , New Jersey : Prentice Hall , Inc ,1970) P.4

- صالح : عبد العزيز - حضارة مصر القديمة و آثارها - الجزء الأول (القاهرة
١٩٨٠ - ص ٣٧٢-٣٩١-٣٩٣-٣٩٩-٤٠١)

- سيد توفيق - معالم و حضارة مصر الفرعونية - القاهرة : دار النهضة العربية -
١٩٩٠ - ص ١٣١

٥- يمكن العودة إلى :

- د. توفيق : سيد ، د:توفيق : عبد الرحمن - الإدارة : الأصول و الجذور - مركز
الخبرات المهنية للإدارة - القاهرة - ١٩٩٩ - ص ١١٤-١١٥

Koontz and O'donnel-Principles of Management – (New
York:Mc.Graw-Hill –1972.5 th ed) P.20-21

٦- يمكن العودة إلى :

James legge - Trans the Chinese classic-hong Kong
Univeersity press-1960-P60-108-181-57-226.

- فؤاد محمد شبل - حكمة الصين : دراسة تحليلية لمعالم الفكر الصيني منذ أقدم العصور - الجزء الأول - دار المعارف - القاهرة - ١٩٧٧ ص ٣٠ - ٨٦ - ٩٣ .

- عسبد الفتاح رؤوف الجلالى - نواحي المعرفة في فلسفة الإدارة العامة عن الصينيين القدامى - الإدارة - المجلد السابع - العدد الأول - يوليو - ١٩٧٤ ص ٩٠ - ٩١ .

٧- يمكن العودة إلى :

- د. هشام هاشم - مبادئ الإدارة - منشورات جامعة دمشق - ١٩٧٨ ص ٨٩ - ٩٢ .

- د. علي الخضر - التدخل إلى إدارة الأعمال - منشورات جامعة دمشق ١٩٩٧ - ص ٤٦ - ٥٠ .

٨- يمكن العودة إلى :

- د. عمر وصفي : عقلي - الإدارة : أصول و أسس و مفاهيم - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - الاردن - ١٩٩٧ - ص ٢٢ .

- د. محمد : الناشد - التدخل إلى إدارة الأعمال - منشورات جامعة حلب - ١٩٨٣ - ص ٣٧ .

٩- إيهاب صبيح : محمد زريق - الإدارة : الاصول و النظريات - دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع - القاهرة - ٢٠٠١ - ص ٥٠ .

١٠- ماتيسون ، إيفسا نيفش - كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي - الدار الاهلية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ١٩٩٩ ص ٢١ - ٢٤ .

١١- د. سيد : الهواري - الإدارة : الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - مكتبة عين شمس - القاهرة - ٢٠٠٢ - ص ٤٥٣ - ٤٥٩ .

١٢- د. مهدي : زويلف ، العضيلة : علي - إدارة المنظمة : نظريات و سلوك -
دار مجدلاوي للنشر و التوزيع - المكتبة الإدارية - عمان - الأردن - الطبعة الاولى
- أيلول ١٩٩٦ - ص ٤١ .

١٣- يمكن العودة إلى :

- د. إيهاب صبيح محمد زريق - الإدارة : الأصول و النظريات - مرجع سبق ذكره
ص ٥٢-٥٤ .

- د. علي الحضر : المدخل إلى إدارة الأعمال - مرجع سبق ذكره ص ٦١-٦٢ .

- ١٤

Henry Fayol:Industrial and General Management English
Edition - Sir Issac Pitman and Sons ltd Londond , 1949 .

١٥- مراد : فيصل فخسري - الإدارة : الأسس و النظريات و الوظائف - دار
مجدلاوي للنشر والتوزيع - عمان الأردن - ١٩٨٣ - ص ٣٧-٤٦ .

William : Scott - organization Theory : An overview of
the Field - Theories of Organization by Heuri Tosse chicago St
clair press . 1975 .

١٧- كلودس : جورج الابن - تاريخ الفكر الإداري - ترجمة أحمد حمودة - مطبعة
دار العلم العربي - القاهرة - بدون تاريخ - ص ٨٤ .

- ١٨

Richard : Johnson - The Theory and Management of System
- (N.Y.Mc . Graw : Hill - inc) - 1973-p22 .

- ١٩

Max : Weler - the Theory of Social and Economic
Organization - New York : Free press . 1947 - P398 , 337 .

Rothliesberger and Mayo - Management and Morale - ٢٠
1941 - and- Mangement and The Worker 1939 With Dichson .

Mary P Follet – The Creative Experience – Edited by – ٢١
Metcalfs and Urwich , Dynamic Administration : The collected
Papers of Mary Follet .

– ٢٢

Richard L. Daft – Management – 4 th ed . Orlando FL.: The
Dryden
Press – 1977- P48 .

– ٢٣

James Marsh, and Herbert Simon – Organization New York :
John Wiley and sons .1958 .

٢٤ - عسبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن - إدارة الأعمال - الدار الجامعية
١٩٩٠ - ص ٤٧ .

يمكن العودة إلى المواقع الشبكية التالية :

http://web.utk.edu/~gwynne/management_theory.html. – ٢٥

http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_maslow.html – ٢٦

<http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/motivation/maslow.html> – ٢٧

<http://www.ship.edu/~cgboeree/maslow.html> – ٢٨

http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html ٢٩

٣٠- د. سيد الهواري - الإدارة : الاصول و الأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ص ٦
مرجع سبق ذكره .

٣١- الصباب : أحمد عبدالله - أصول الإدارة الحديثة - دار البلاد للطباعة و النشر -
جدة - المملكة العربية السعودية - ١٩٩٤ - ص ٣٧ - ٣٩ .

٣٢- بشير : العلاف - أسس الإدارة الحديثة - عمان - دار البازوري - ١٩٩٩ -
ص ٧٧ - ٨٠ .

٣٣- بيتر دراكر - الإدارة - ترجمة محمد عبد الكريم - القاهرة - الدار الدولية - ١٩٩٦ ص ٨٩.

٣٤- جوزيف: إلى باور - في الإدارة - مراجعة محمد ياغي - دار البشير - الأردن - عمان - ١٩٩٧ - ص ٨٩-٩١ .

٣٥- د. الطواري : سيد - الإدارة بالأهداف - مكتبة عين شمس - القاهرة - ١٩٩٩ .

٣٦- د. علي : السلمي - الإدارة بالأهداف - دار غريب - القاهرة - ١٩٩٩ .

٣٧- يمكن العودة إلى :

- عبد السلام أبو قحف - تجربة الإدارة في اليابان .

Corporate Transformation : -Ralph Kilman,Teresa Covin

Revitalizing Organizations for a Competitive World .San

Francisco - Jossey - Bass . ullisher - 1988 .

الفصل الثالث : التخطيط و التنظيم **Planning and Organization**

الوحدة التاسعة : مفهوم التخطيط و أهميته .

الوحدة العاشرة : أنواع التخطيط و اتخاذ القرارات الإدارية .

الوحدة الحادية عشر : مفهوم التنظيم و أهميته

الوحدة الثانية عشر : الهياكل و الخرائط التنظيمية .

الدكتور بيان حرب



الوحدة التاسعة

مفهوم التخطيط و أهميته

أهداف دراسة الوحدة

إن الهدف من دراسة هذه الوحدة هو التعرف على ما يلي :

- التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة في منظمات الأعمال .
- المصطلحات الأساسية :
- التخطيط الاستراتيجي .
- التخطيط التكتيكي .
- أهمية التخطيط .
- عمليات التخطيط .
- أنواع التخطيط متكرر الاستعمال .



التخطيط Planning

مقدمة

عندما تنصب الإرادة على النجاح في عمل أي مشروع صغيراً كان أم كبيراً، فإن على إدارة هذا المشروع ألا تترك مصيرها بيد المصادفة أو الحلول الآنية، التي قد لا تشكل سوى حلول مؤقتة لا يعود عليها كبير أمل في النجاح المؤسسي طويل الأمد.

ولكي لا يترك مصير المشروع للمصادفة لابد للفائمين على إدارة هذا المشروع من ممارسة مجموعة من النشاطات والفعاليات، التي تنصب بشكل أساسي على دراسة ظروف المشروع الداخلية منها والخارجية، ثم وضع مجموعة من المخططات والخطوات لتحديد معالم طريق النجاح مستقبلاً.

هذه النشاطات التي تقوم بها الإدارة لرسم طريقها المستقبلي في العمل هي ما يميز ما ندعوه بوظيفة التخطيط في مشروعات الأعمال.

التخطيط هو عمل ذهني يتعلق باستقراء المستقبل والأحداث التي يمكن أن ينجبها، مع الإشارة إلى أن هذا الاستقراء للمستقبل يجب أن ينصب على معرفة واكتشاف الجوانب الإيجابية في المستقبل، والتي تشكل الخطوات التي يجب إنجازها مستقبلاً لتكون مخططات متتالية وموضوعة بدقة وبأسلوب علمي لضمان الحصول في نهاية المطاف على نتائج إيجابية تعكس أهداف المشروع في الاستمرار والتطور.

يجدر الإشارة هنا إلى أن عملية الاستقراء للمستقبل لا يجوز تصورها بأنها أمر سهل على الدوام، بل إن هناك صعوبة في معرفة الكثير من الأحداث المستقبلية التي يحيط بها الغموض والضعف، والتي قد تكون مصدر مخاطر للمشروع، ولا شك في أن الحد من النتائج السلبية لهذا الغموض يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات كالمرونة في تغيير الخطة

عند الحاجة، إضافة إلى ضرورة وجود العنصر البشري المؤهل والقادر على معالجة غموض كهذا، لدى وضع خطة الأعمال في المشروع.

عليه نجد بأن إدارة المشروعات تضع عخططاً استراتيجية كخطوط عريضة وتمثل أهداف الشركة طويلة المدى، و مقومات بقاء هذه المنظمة، و سبل تطويرها و بناء شخصية خاصة بها تتميز ذاتها عن المنظمات الأخرى، و عليه فإن الفترة الزمنية للخطة لا تحدد بالضرورة نوعية الخطة الاستراتيجية عن غيرها من الخطط، فقد تكون الخطة الاستراتيجية خاصة بفترة زمنية وجيزة إلا أن الهدف الاستراتيجي يستوجب خطة ثلاثم تنفيذه، وغالباً ما يتميز هذا النوع من الخطط بالثبات بينما تضع الشركة عخططاً قصيرة المدى تتميز بالمرونة، أي ضرورة التغيير الجزئي في هذه الخطط لدى وجود ضرورة لهذا التغيير، خاصة في حال عدم وضوح الرؤى لبعض العناصر التي كانت غامضة سابقاً، وبالتالي جعل الخطط ملائمة لهذه التغيرات الطارئة.

فالتخطيط إذن هو عبارة عن وظيفة من وظائف الإدارة يمارسها كل مدير وفي جميع المستويات التنظيمية في المنظمة (شمولية وعمومية الإدارة)، إلا أنه من الجدير ذكره بأن الخطط الاستراتيجية تشكل وظيفة من وظائف الإدارة العليا في المنظمة، بينما يكون وضع الخطط العملية قصيرة الأجل من اختصاص المدراء الفنيين في المستويات التنفيذية الوسطى في الشركة، لكون هؤلاء أكثر إلماماً ومعرفة بالشروط الفنية والتسويقية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط مستقبلاً.

المصطلحات الأساسية في الوحدة

قبل الدخول في صلب الموضوع من المفيد عرض مفهوم المفردات الأساسية لهذه الوحدة وهذه المفردات هي:

١- التخطيط: لقد تعددت التعاريف لمفهوم التخطيط إلا أن مجموعة

التعاريف هذه يمكن اختصارها بـ:

تعريف فايول^(١٥) (Fayol) للتخطيط هو "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد التام لهذا المستقبل".

أما ايرويك يرى بأن التخطيط هو "عملية ذكية ونصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين. فالتخطيط إذاً هو وظيفة من وظائف الإدارة تتضمن معرفة الهدف ورسم الطريق الأمثل للوصول إلى الهدف المنشود، أي عملية تنبؤ بالأهداف وأسلوب تنفيذها واتخاذ القرارات الملائمة لتحقيقها.

٢- الخطة:

يمكن تعريف الخطة على أنها "النتيجة الملموسة لوظيفة التخطيط، وهي تفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتوزيع المهام، وتوقيت إتمام كل من هذه المراحل حتى تحقيق الهدف المحدد".

٣- أهداف المنظمة:

الهدف هو الغاية التي نرغب إدارة المنظمة لتحقيقها، وغالباً ما تعكس هذه الغاية طبيعة المنظمات، فقد تكون الغاية اجتماعية أو تجارية... الخ، وفي المؤسسات المعاصرة يلاحظ المرء بأن الربح لم يعد هو الهدف الوحيد، بل هناك أهداف وغايات اجتماعية واقتصادية وسياسية تسعى هذه المنظمات لتحقيقها.

٤- التخطيط متكرر الاستعمال: وهي مجموعة القواعد والإجراءات اللازمة للتنفيذ، كلما اقتضت الضرورة للعمل بها عندما تتوافر شروط عمل معينة تحتاج لتطبيق هذه الخطط.

٥- التخطيط غير متكرر الاستعمال: وهي الخطط الموضوعية ضمن شروط عمل محددة، لتحقيق هدف معين يصعب تكرارها نتيجة التغير في شروط وظروف العمل من فترة لأخرى، مثال الموازين والبرامج.

اتخاذ القرار هو:

"عملية اختيار بديل من بين بدائل أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة.

أهمية التخطيط:

تري لماذا تقوم الإدارة بتخطيط أعمالها؟

ما المبرر لمثل هذا النشاط الإداري والذي وصفناه سابقاً، بأنه بالغ الأهمية؟

في الحقيقة تكمن أهمية التخطيط من خلال الإجابة على السؤال. لماذا نقوم بعملية التخطيط؟

وعليه يمكن إنجاز الإجابة من خلال تعداد الفوائد الناتجة عن عملية التخطيط وهي:

١ — يحدد التخطيط أهداف العمل في المنظمة، كالأهداف الكلية للمنظمة، والأهداف الجزئية لكل من الإدارة داخل المنظمة.

٢ — من خلال التخطيط يمكن تلمس المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعيق العمل في المنظمة، وبالتالي وضع خطة لتلافيها.

٣ — تحديد جملة المدخلات (عناصر الإنتاج)، والمخرجات (السلع أو الخدمات)، وجملة الاحتياجات اللازمة في العملية الإنتاجية بشكل دقيق.

٤ — إمكانية التنسيق بين نشاطات الإدارة والأقسام المختلفة في المشروع، عن طريق تحديد جملة العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية بين المستويات الإدارية.

٥ — الدقة في استثمار الموارد المتاحة (رأسمال، مواد، أفراد، آلات...)، ووضع الدراسات اللازمة لمعرفة الجدوى الاقتصادية للاستثمار بشكل مسبق وتحديد كفاءة الاستثمار.

٦ — إمكانية الرؤية الشمولية لنشاطات المنظمة من خلال الخطة الشاملة، والموضحة بشكل رقمي دقيق يعكس حقيقة المستقبل في الخطة.

٧ — تعتبر الخطط أدوات للقيام بوظيفة الرقابة، فهي معيار رقابي للإنجاز، فإذا كانت الخطة هي تحديد المسار، فإن العمل الرقابي هو دفع المعنيين للالتزام بهذا المسار.

٨ — وضع الخطط اللازمة كرد على نتائج المنافسة في الأسواق الداخلية أو الخارجية، كما يمكن أن يساعد التخطيط في استثمار الفرص التي قد تتاح ضمن ظروف معينة قد تطرأ على الأسواق، وهو ما نراهن عليه الكثير من الشركات لتعزيز تواجدها في السوق وتقوية وضعها الاستثماري.

التخطيط إذن هو فعالية أساسية لدى إدارة المنظمة، إذ يمكن من خلاله وضع الصورة التي يمكن أن تكون فيها المنظمة مستقبلاً، إضافة إلى إمكانية تحسين هذه

الصورة بما يتلاءم مع معطيات العوامل البيئية المحيطة، والتفاعل معها لجعل المنظمة قادرة على النهوض باستمرار، وتطوير ذاتها بما يضمن لها القدرة على البقاء والتطور.

عملية التخطيط :Planning

كيف نقوم بعملية التخطيط؟ بل ماذا نفعل عملياً عندما نمارس التخطيط لمشروع؟
تمر عملية التخطيط في منظمات الأعمال بالخطوات التالية، وهذه الخطوات هي عبارة عن تفصيل لما ورد في تعريفنا لوظيفة التخطيط.

١ — تحديد الأهداف، تحديد الرؤية والاتجاه بالمنظمة:

لا شك في أن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي وضع الهدف الذي تهني الإدارة الوصول إليه، والهدف بل مجموعة الأهداف هذه تكون عبارة عن الهدف الأساسي لإدارة المنظمة، إن تحديد الهدف الكلي من قبل الإدارة العليا، إضافة إلى تحديد الأهداف الفرعية للإدارات والأقسام يعتبر المحور الأساسي لعملية التخطيط، حيث يتم تحديد مكان وتوقيت ومسؤولية تنفيذ هذه الأهداف بشكل واضح.

إن عملية تحديد الأهداف لا يؤدي إلى تحديد معالم الطريقة للعمل فحسب، بل إن تنفيذ هذه الأهداف ومستوى هذا التنفيذ، إنما هي معيار للرقابة لاحقاً، إذ تسعى الإدارة إلى مقارنة نتائج الأعمال مع هذه الأهداف لمعرفة مدى تحقيق أهدافها ومعرفة كفاءة الجهاز الإداري في تنفيذ هذه الأهداف من جهة ثانية.

لقد كانت الأهداف تتمثل لدى المنظمات بتحقيق الحد الأقصى من الأرباح إلا أن هذا المفهوم قد تغير لدى إدارة المنظمات الحديثة، فقد أصبح هناك الكثير من الأهداف الأخرى كالأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تسعى المنظمات المعاصرة لتحقيقها، وذلك عن طريق تحقيق الأهداف الجزئية للإدارات والأقسام التي يجب أن

تناسب مع الأهداف العامة، ويمكن إدراج بعض الأمثلة على الأهداف الجزئية المشتقة من الهدف الكلي لإدارة المنظمة، وذلك على النحو التالي:

١ - التخصص في إنتاج بعض أنواع السلع، بناءً على دراسة الأسواق وسلوك المستهلك في إدارة التسويق.

٢ - استخدام طرق وأساليب إنتاج متطورة، بدلاً من الأساليب التقليدية في إدارة العملية الإنتاجية.

٣ - السيطرة على جزء أكبر من السوق عن طريق زيادة نشاط إدارة المبيعات.

٤ - إبراز صورة إيجابية عن المنظمة لدى الزبائن من خلال تفعيل نشاط إدارة العلاقات العامة.

٥ - بناء علاقة جيدة مع المستثمرين (حملة الأسهم في الشركة)، ووضع السياسات اللازمة كذلك من قبل الإدارة العليا.

٦ - معرفة ظروف البيئة المحيطة:

إن تحديد أهداف المنظمة هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط، ومن أهم العوامل التي تساعد في الوصول إلى هذه الأهداف هي كون هذه الأهداف واقعية، وقابلة للتطبيق ضمن ظروف البيئة المحيطة التي يجب معرفتها عن كثب، وفي هذه المرحلة الثانية يتم تحليل مجموعة الظروف المحيطة بالمنظمة، والتي لا بد من التعامل معها كونها تؤثر في مسار العمل في الشركة مستقبلاً، وهذا التحليل يعتبر شرطاً ضرورياً لوضع الخطة بناءً على معرفة العوامل المحيطة بها، والتي لها بالغ الأثر في تنفيذها، ولكن ما هي تلك العوامل التي يجب أن نخضع للدراسة؟ باختصار يمكن القول بأن التحليل المطلوب يجب أن يأخذ اتجاهين:

الأول: هو معرفة الظروف البيئية الخارجية مثل:

— التغير التكنولوجي ومستويات التكنولوجيا المتاحة، وإمكانيات الاستفادة منها.

— التغير في أذواق المستهلكين ومعرفة احتياجات السوق المحلي والخارجي، إذا كنا نتعامل مع الأسواق الخارجية، وذلك في سبيل القيام بعملية الإحلال السلمي.

— التغير في شروط المنافسة في الأسواق المعنية، والتعرف على قدرة الشركات المنافسة ووضع السياسات الملائمة للتعامل مع القوى والشركات المنافسة.

— التقاليد والعادات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي، خاصة وأن طبيعة الأسواق والمستهلكين تختلف من سوق إلى آخر، ومن فترة إلى أخرى، ومن جزء من السوق بالمقارنة مع الأجزاء الأخرى.

— الاستقرار السياسي.

— القوانين والتشريعات التي تخص العمل في المنظمة.

— العلاقة مع نقابات العمال.

— التغير في مستوى مهارة العنصر البشري، ومدى توافرها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتأهيل العنصر البشري في المنظمة، بما يتلاءم مع مجموعة المتغيرات السابقة.

— مصادر التمويل المتاحة، خاصة وأن تحقيق الأهداف قد تقترب بضرورة الزيادة في رأس المال المستثمر، الأمر الذي يتطلب الحاجة إلى مصادر التمويل اللازمة.

— التبدل في ظروف الأسواق والتغير في العرض والطلب وإمكانية الدخول إلى أسواق جديدة داخل أو خارج البلاد... الخ.

الثاني: هو معرفة شروط العمل الحالية والمتاحة ضمن المنظمة مثل:

— الإمكانية التكنولوجية المستخدمة حالياً في المنظمة ومعرفة فيما إذا كانت كافية أو أنها تحتاج إلى ترميم.

— العنصر البشري المتوفر ومستوى مهارته وتوفره داخل المنظمة.

— الإمكانية الرأسمالية القابلة للاستثمار، ومجموع الكتلة النقدية المتوفرة في المنظمة.

— طبيعة الجهاز الإداري في المنظمة والكفاءة المتوفرة لدى هذا الجهاز.

— دراسة الأداء الإداري المتعلق بالنشاط الرقابي والتنظيمي والتوجيهي... الخ، (مستوى كفاءة الإدارة في تطبيق وظائفها الأساسية).

إن العناصر السابقة أمثلة على النقاط التي يجب على إدارة المنظمة الاطلاع عليها، ومعرفتها بدقة قبل شروعها بوضع خطة العمل المستقبلية.

٣ — تحديد الخيارات الممكنة:

بعد تحديد الأهداف ودراسة الظروف المحيطة، فإن من الأهمية بمكان وضع قاعدة بيانات نتيجة النشاطات التي تمت في المرحلة السابقة، كونها الأساس العلمي لوضع مجموعة الخيارات الممكنة، وجعلها خططاً يمكن من خلال تنفيذها الوصول إلى أهداف الشركة.

وفي مجمل الحالات فإن تلك البيانات التي يجب إحضارها للتحليل العلمي، والحصول بالتالي على معلومات دقيقة ومفيدة، هي بشكل أساس لوضع هذه الخيارات

المتعددة والتي تخضع بدورها للاختبار من قبل المختصين في إدارة المنظمة، ليصار إلى اختيار البديل التي تثبت الاختبارات أنه الأمثل من حيث التكلفة والإيراد المتوقع.

٤ - الاختيار النهائي وتحديد الخطوة:

تعتبر هذه المرحلة حاسمة كونها تحديد الاختيار الذي سوف يُعتمد من قبل المعنيين في الإدارة، كأسلوب عمل وخطة واجبة التنفيذ من قبل العناصر البشرية العاملة في مختلف الإدارات في المنظمة، واستثمار الإمكانيات البشرية والفنية والرأسمالية المتاحة لدى هذه الإدارات في الشركة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن فلسفة العناصر المدبرة في اتخاذ القرار بالاختيار من بين البدائل المتاحة هو الذي يحدد نجاح أو فشل المنظمة ككل في تحقيق أهدافها خاصة، وإن هذا الاختيار يتضمن أيضاً تحديد الخطوات الأساسية لما يجب تنفيذه، وبالتالي يمكن تحديد اتجاه العمل وكيفية استخدام الموجودات المتاحة للحصول على النتائج المرجوة منها.

من جهة أخرى، فإن عملية الاختيار هذه تعكس مستوى الكفاءة، التي تميز قدرة العناصر المدبرة في اتخاذ القرار الصائب والسليم.

٥ - التنفيذ:

بعد أن وضعت الخطوة بتفصيلاتها وتم اعتمادها من الجهات المعنية في إدارة المنظمة، تقوم هذه الأخيرة بالتوجيه للبدء في الانتقال بهذه الخطوة إلى حيز التنفيذ، وترجمة ما جاء بها من أرقام إلى واقع عملي ملموس، يتمثل إما في سلعة مادية تلي حاجة غير مشبعة في الأسواق أو خدمة معينة تقدم حين الطلب عليها، وهذا يتوافق مع ما وضعت المنظمة من أهداف بشكل مسبق.

٦. المتابعة والرقابة على التنفيذ:

إن الرقابة هنا لا تعني أنها مرحلة من مراحل وضع الخطة، بل هي وظيفة رئيسة ومستقلة من وظائف الإدارة، إلا أن الضرورة تقتضي إدراجها هنا، مما يوضح العلاقة الوثيقة بين كل من وظيفتي التخطيط والرقابة، لكون الثانية تقوم أساساً على معرفة مدى ومستوى تنفيذ الخطة بشكل مستمر.

وهذه العلاقة سوف ندرسها بالتفصيل في بحوث لاحقة من هذه المادة.

مبادئ وأساسيات التخطيط (٣):

يمكن تفهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية للتخطيط

هي :

أولاً - مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف .

إن الخطط في حد ذاتها لا تجعل المنظمة ناجحة، إنما لا بد من وجود عمل إداري معين لتشغيل المنظمة، و الخطة تقرر الإجراء المحقق للهدف فهي تقرر مسبقاً أي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي، و من هنا يتضح أن الهدف لا يتحقق إلا بوجود خطة معينة تقرر الإجراء المناسب لتحقيق الهدف .

ثانياً - مبدأ أولوية التخطيط :

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف، كالتنظيم وحشد الموارد البشرية و التوجيه و الرقابة رغم أهمية و ضرورة الوظائف الأخيرة، إلا أن التخطيط يعتبر أساس لتحديد الأهداف لجماعات العمل، والضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية، ونوعية الأفراد المطلوبين، وتوجيه المسؤولين، وتقرير النظام الرقابي المناسب .

ثالثاً - مبدأ شمولية التخطيط :

بالرغم من أن الوظائف الإدارية متغلغلة في كل الأعمال و الأنشطة الإدارية، ولا يقتصر ذلك على وظيفة التخطيط إلا أن هذه الأخيرة هي وظيفة كل مدير، ولكن نطاق التخطيط يختلف وفقاً للسلطة المخولة له و طبيعة السياسات و الخطط التي يضعها رئيسه، فالتخطيط في المستوى الأعلى أهم و أشمل من التخطيط في المستوى الإداري التالي، حيث ينبثق التخطيط في المستوى التالي من التخطيط في المستوى الأعلى أو السابق له، ومن هنا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه سياسات وإجراءات معينة، و تتفاوت هذه الأخيرة حسب المستوى الإداري، وتزداد شمولية التخطيط كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا .

رابعاً - فاعلية و كفاية التخطيط :

تعتبر الخطة أكثر كفاية و فاعلية إذا ما تم تنفيذها، و تحققت الأهداف بأقل جهد و تكلفة، فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف و لكن بتكاليف باهظة، و لقياس الفاعلية، فلا بد من قياس العلاقة بين المدخلات (الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية) ، والمخرجات (الإنتاج)، وذلك وفق وحدات متفق عليها لقياس المدخلات أو المخرجات .

أنواع التخطيط :Types of Planning

على الرغم من الاختلاف في حجم المنظمات أو النشاط الذي مارسه كل منظمة، إلا أنه، وما لا شك فيه بأن أيّاً منها تمارس عملية التخطيط على مختلف المستويات الإدارية فيها، ما يدل على أن الإدارة في المنظمة تقوم بوضع أنواع مختلفة من التخطيط يتناسب مع ظروف العمل القائمة لديها، وسوف نلقي الضوء على هذه الأنواع فيما يلي:

أ - أنواع التخطيط متكرر الاستعمال مثل:

-Objectives	— الأهداف
-Strategies	— الإستراتيجيات
-Policies	— السياسات
-Rules	— القواعد
-Procedures	— الإجراءات

ب - أنواع التخطيط غير متكرر الاستعمال مثل:

-Programs	— البرامج
-Budgets	— الموازن التقديرية

وسوف نتطرق إلى شرح هذه الأنواع بشيء من التفصيل:

أ - أنواع التخطيط متكرر الاستعمال:

١ - الأهداف Objectives:

تعتبر الأهداف غايات الإدارة النهائية التي تبغى الوصول إليها من خلال امتلاكها للمشروع، واستثمارها لعناصر الإنتاج المختلفة الموجودة في حوزتها. والهدف هو غاية التخطيط والنقطة النهائية التي تصاغ الخطط المختلفة للوصول إليها.

من الجدير بالذكر هنا أن هناك أهدافاً رئيسة وشاملة، وتعبّر عن إرادة الشركة ككل، بينما هناك أهداف خاصة بكل من الإدارات الفرعية والأقسام، حيث تشكل هذه الأخيرة مجتمعة في حال تحقيقها الهدف الكلي للشركة. وهذا ما يشكل هرمًا للأهداف في المنظمة (انظر مرسوم تدرج الأهداف).

فقد يكون هدف الشركة تحقيق الربح كهدف كلي من خلال العمل في القطاع الصناعي/أو الزراعي/أو الخدمي، بينما يكون هدف إدارة الإنتاج استثمار الطاقة الإنتاجية لخطوط الإنتاج بشكل كلي، والتنوع ما أمكن لمنتجاتها، بينما يكون هدف إدارة التسويق فتح أسواق متعددة ووضع سياسة سعرية تتوافق مع هدف زيادة حجم المبيعات بمقدار ٢٠% مثلاً لهذا العام.

وعليه تضع إدارة الموارد البشرية في الشركة هدف إخضاع ٧٠% من القوى العاملة لدورات تدريبية، كمي تزيد من المهارات المتوفرة لتشغيل خطوط إنتاج جديدة... وهكذا، فإن التكامل بين هذه الخطط الفرعية إنما هو السبيل لتحقيق الهدف الكلي لإدارة الشركة.

من الملاحظ بأن الأهداف تشكل الأساس لوضع الخطط إن لم تكن خططاً مختصرة على مستوى الأقسام والإدارات التنفيذية، وفي مجمل الأحوال فإن الأهداف تعتبر المرشد والموجه الأساسي للنشاط الكلي في منظمات الأعمال، كون الأهداف هي النقطة النهائية التي ترنو إليها الإدارة، مع الرغبة في تحقيقها من خلال ما تضعه من خطط، وتقوم بالتوجيه والرقابة على تنفيذها.

٢ - الاستراتيجيات Strategies:

الاستراتيجية بالترديد هي عبارة عن "خطة عامة وشاملة تتعلق بمجموعة الأهداف طويلة الأجل، وتركز على أهداف النشاطات الرئيسة في المنظمة مثل - التسويق - التمويل - الإنتاج - البحث والتطوير... الخ".

تعتبر وظيفة وضع الاستراتيجية من مهام الإدارة العليا حيث ينظر المديرون إلى المنظمة كوحدة إجمالية متكاملة وكيفية تحقيقها للأهداف التنظيمية.

الاستراتيجية إذن هي وضع هدف المستثمرين والمديرين في المستويات العليا، ضمن خطة عمل، لتعكس إرادة الإدارة العليا في المنظمة في تحديد برامج تنفيذ العمل، وعليه فإن الخطة الاستراتيجية المشار إليها يجب أن تحقق هدفين اثنين:

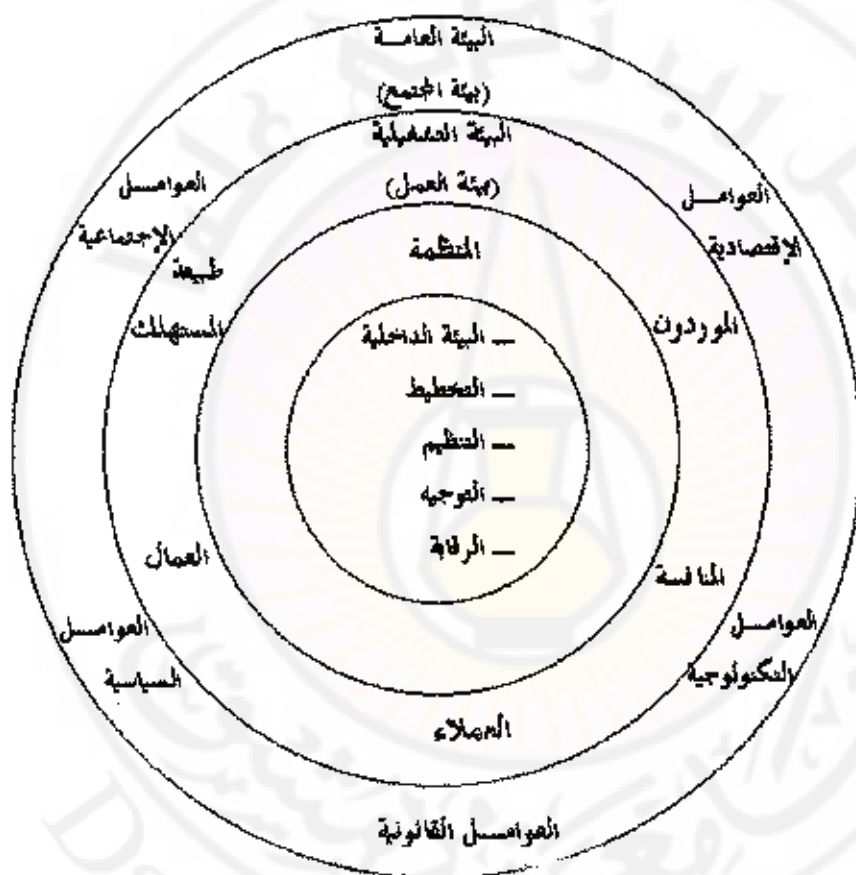
١ — الاستجابة لأهداف الإدارة العليا من قبل الإدارة التنفيذية في المنظمة، لدى تنفيذ العمل الإنتاجي والتجاري (مبدأ أولوية الإدارة الاستراتيجية).

٢ — إمكانية القيام بالوظيفة الرقابية من قبل الإدارة العليا، للإبقاء على التناسق والتكامل بين كل من الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية الأخرى وتفادي الأخطار التي قد تنشأ من التضارب الذي قد يحصل بين هذه الخطط، بل يمكن القول إن الرقابة هنا تتركز حول جعل الخطط التنفيذية عبارة عن ترجمة فعلية لما ورد كخطوط رئيسة في الخطة الاستراتيجية، وهذا ما يتطلب متابعة مستمرة من قبل الإدارة العليا كي تبقى الخطة التنفيذية ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية، والالتزام بمعطياتها (مبدأ الالتزام بالأهداف الاستراتيجية).

والجدير بالذكر هنا أنه من الصعب وضع حدود دقيقة بين ما يمكن أن تتضمنه كل من الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية، بل إن كلاً منهما تكمل الأخرى، فكلما كانت الخطة الاستراتيجية واقعية كان ذلك دافعاً إيجابياً لوضع الخطة التنفيذية، وتحقيقها بشكل سليم، ودون تعقيد، علماً بأن هذه الأخيرة هي التي ترسم الخطوات العملية بشكل أكثر وضوحاً ودقة، كما تتضمن تحديد الفترات الزمنية قصيرة الأجل لعمليات الإنتاج، والتي تضمن استمرارية العمل ضمن معطيات الخطة الاستراتيجية، وسوف نقوم بدراسة موضوع الاستراتيجيات في مقررات لاحقة بتفصيل أكثر .

والكلمة الأخيرة في هذا الإطار هي أن الخططة الاستراتيجية توضع بناء على معطيات البيئة المحيطة بالمنظمة، مع الأخذ بالاعتبار مؤثرات هذه البيئة على القرارات المستقبلية في المنظمة، ومؤثرات البيئة هذه يمكن توضيحها من خلال المصور التالي:

التحليل البيئي كضرورة لوضع الخطط الاستراتيجية



الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة

تعتبر السياسات عبارة عن تصريح يوجه للمرؤوسين في المنظمة لإرشادهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم الأعمال لديهم، وهذه السياسات قد تأخذ شكلاً كتابياً أو شفوياً، لتحديد المسار الصحيح لتحقيق أهداف الإدارة.

ويمكن تصنيف السياسات إلى سياسات رئيسة تتعلق بالشركة ككل مثل اعتماد سياسة تملك الأراضي، وليس استثمارها لفترة ثم التخلي عنها لدى شركة تقوم بالنشاط الزراعي، أو سياسة منح الموظف إجازة سنوية لمدة أربع أسابيع براتب كامل، أو إجازات الأمومة لمدة معينة... الخ.

وهناك سياسات جزئية تكون خاصة بالأقسام مثل سياسة تسعيرية معينة، كالبيع لأجل لتجار الجملة لدى قسم التسويق في شركة ماء، كما أن هناك سياسات خاصة بالوظائف والمهام تحدد من قبل الإدارة العليا، ويجب الالتزام بها، مثل ضرورة إخبار المرؤوس لرئيسه بحالة المرض.

من الضروري أن تتميز هذه السياسات بالمرونة المطلوبة، في حال كانت هذه السياسة ملزمة وغير مرنة أصبحت قاعدة Rules، وهذا ما يشكل الفرق بين القاعدة والسياسة.

وفي مجمل الأحوال يجب مراعاة التناسق والتكامل بين مختلف هذه السياسات على اختلاف أصنافها لأنها جميعاً وجدت لتنظيم وإنجاز أهداف إدارة المنظمة، على الرغم من الصعوبات المتعددة لإيجاد التنسيق المطلوب، لا سيما وأن مصدر هذه السياسات أكثر من جهة، هذا التعدد في المصادر هو نتيجة تفويض السلطات إلى مستويات إدارية أدنى مما يسمح بتعدد المصادر لهذه السياسات التي قد لا تكون مكتوبة، أو أنها مكتوبة

بشكل مبهم يسمح للأفراد باتخاذ قرارات قد لا تكون موضوعية... نتيجة الاختلاف في الرؤى الفردية للأفراد.

هنا لابد من علاج لمثل هذا الإرباك، وذلك من خلال جعل السياسات واضحة ونابعة من مصالح الشركة، ومتناسبة مع أهدافها كما أنه من الضروري إعادة النظر باستمرار في صياغة السياسات المختلفة وجعلها تتلاءم من الظروف الآتية، كي لا تصبح عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمة، بل يجب أن تكون مطابقة لمبرر وجودها.

٤ - القواعد Rules:

القواعد نوع من أنواع الخطط، بل إنها أبسط هذه الأنواع، إلا أنها مرشد للقيام بالأعمال كما تراها الإدارة، وتعتبر القواعد غير مرنة، فهي ملزمة للتطبيق من قبل المعنيين، مثال ذلك "ممنوع التدخين في مكان العمل"، أو "ممنوع ممارسة الألعاب على الحاسوب في مكتب العمل" هذه القواعد ملزمة للجميع ولا يسمح بتجاوزها، بينما نجد أن السياسات كما سبق وذكرنا هي مرشد للتفكير أيضاً، إلا أنها تتميز بشيء من المرونة لدى تطبيقها والعمل بموجبها.

٥ - الإجراءات Procedures:

الإجراءات هي أيضاً نوع من الخطط تكون مكتوبة، وتتضمن مجموعة الخطوات المتتالية والمتراصة كل منها بالأخرى لأداء أو تنفيذ مهمة محددة كالإجراءات المتعلقة بتوظيف عناصر بشرية جديدة، حيث من الضروري اتباع سلسلة من الإجراءات لإتمام هذا التوظيف، كالإعلان عن الوظيفة ثم إجراء مقابلة مع المرشحين، ثم القيام باختبارات التوظيف... الخ، وهذه الإجراءات ملزمة لإدارة الموارد البشرية لإتباعها في توظيف عناصر جدد في أي وقت، وهناك أمثلة كثيرة كالإجراءات المتعلقة بعدة إدارات في الشركة، كتجهيز طلبية معينة فإن هذا الأمر يبدأ بإدارة المبيعات، ثم الإدارة المالية ثم

إدارة الإنتاج، ثم إدارة النقل والتخزين لتسليم الطلبة أحياناً إلى الجهة التي تبتغي الحصول عليها.

نجد الإشارة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين كل من السياسات والإجراءات، مما يستوجب تكامل كل منها مع الأخرى، لتؤدي الغاية من وجودها وهي ترشيد العمل وتسهيل مسار العمليات، فإذا كانت سياسة الشركة منح إجازة سنوية لكل عامل مدة أربعة أسابيع، فهناك ضرورة للقيام بإجراءات ملائمة يتم من خلالها منح هذه الإجازات للعاملين، بشكل منظم يسمح بمتابعة العمل الإنتاجي دون إرباك أو توقف.



الخلاصة

- التخطيط : هو عمل ذهني ينصب على وضع الأهداف للمشروع ومجموعة الخطوات المستقبلية للوصول إلى هذا الهدف، و تكمن أهمية التخطيط في أنه بالإمكان تلمس المعوقات و المشكلات المستقبلية ثم تحديد مخارج و مداخلات العمل الإنتاجي لمعرفة جدوى الاستثمار، و بالتالي تنسيق النشاطات المختلفة بين الإدارات الفنية في المشروع، فالتخطيط يعكس رؤية شاملة و واضحة عن نشاطات المنظمة .

- أنواع التخطيط :

أ - متكرر الاستعمال .

- الأهداف .

- الاستراتيجيات .

- السياسات .

- القواعد .

- الإجراءات .

اختبر معلوماتك

أولاً- ضمع علامة ✓ أو × أمام السؤال المناسب لكل منها، مع تبرير اختيارك للإجابة .

١- هل الإدارة التي تراهن على النجاح لا بد لها من ممارسة وظيفة التخطيط بشكل مستمر ؟

٢- هل التخطيط هو عملية ذهنية تتعلق باستقراء المستقبل و تحديد مسار العمل بموجب خطوات واضحة ؟

٣- أعتبر البرامج من أهم الخطط متكررة الاستعمال ؟

٤- هل هناك تطابق بين مفهوم السياسات و مفهوم القواعد ؟

٥- أيعتبر الربح هو الهدف و الغاية الوحيدة لإدارة شركات الأعمال ؟

ثانياً- هل ترى بأن المنظمات الحديثة أكثر حاجة لعملية التخطيط بأنواعه المختلفة ؟
و لماذا ؟

ثالثاً- في مقارنة أنواع الخطط الواردة في الكتاب مع مجالات تطبيقها في الواقع العملي، زيارتك لشركة ما .



الوحدة العاشرة

أنواع التخطيط و اتخاذ القرارات الإدارية

أهداف الوحدة

- تهدف هذه الوحدة إلى دراسة العناصر الآتية :
- أنواع الخطط غير متكررة الاستعمال .
 - الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط .
 - معرفة أنواع القرارات الإدارية في المنظمة .
 - كيفية اتخاذ القرارات الإدارية .
 - أهمية اتخاذ القرار الإداري، و علاقة ذلك في وظيفة التخطيط بالمنظمة .



أنواع التخطيط غير متكرر الاستعمال

— أنواع التخطيط غير متكرر الاستعمال:

١ — البرامج Programs:

البرامج هي مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي توضع للقيام بمهمة محددة ينتهي العمل بها حال إتمامها، وقد تكون البرامج خاصة بقسم في الشركة أو بالشركة ككل، هذه البرامج غير متكررة الاستعمال بالمواصفات والأرقام نفسها، وهناك أمثلة كثيرة على البرامج مثل برنامج تدريبي تضعه إدارة شؤون الموظفين، لتحسين أداء هؤلاء العاملين ورفع مهارتهم العملية.

تتعدد مستويات البرامج كما هو الحال بالنسبة للسياسات والإجراءات، فقد تكون البرامج على مستوى وزاري كوضع برنامج وطني لحصر وتنمية القيادات الإدارية، بهدف إيجاد قاعدة بيانات متحددة حول الكوادر المستقبلية، وقد يكون البرنامج على مستوى المنظمة ككل، ففي شركة "تومسون" الفرنسية لصناعة الإلكترونيات مجموعة برامج سنوية لتدريب أكثر من مئة وخمسين مهندساً سنوياً من جميع فروعها، وهذا يتناسب مع سياسة الشركة في ضرورة مواصلة تنمية المهارات الفنية والإدارية لديها على الدوام، لتعزيز مقدرتها في قيادة الأسواق في مجال عملها، وقد يكون البرنامج على أساس القسم أو الفرع في الشركة، كأن يقوم رئيس قسم معين بوضع برنامج محدد بهدف تحسين الروح المعنوية للعاملين لديه، والجدير بالذكر هنا أنه في حال وضع موازنة خاصة ببرنامج معين، فإن ذلك يصبح برنامجاً محدد ذاتة، ويتضمن التوقيت الزمني ونهاية كل مرحلة من مراحل تنفيذه لضمان استثمار الزمن بشكل اقتصادي ما أمكن.

وهكذا ففي المشروع الواحد هناك مجموعة من البرامج تختلف من حيث الحجم والشمولية، حسب المستوى الإداري الذي يضع هذا البرنامج، ولكن في أي حال لا بد من أن تكون هذه البرامج متكاملة ومنسقة، فإن شركة الملاحة الجوية التي تضع برنامج

الاستثمار في نقل الركاب إلى دول مختلفة يتعلق بامتلاك الطائرات، وقطع الغيار ووجود الدراجات، وفروع الصيانة وصلالات الاستقبال... الخ، وعليه فإن الفروع والإدارات الأخرى في الشركة معنية بوضع البرامج المكتملة لذلك، فقسم الصيانة معني بوضع برنامج يحدد الكيفية التي يؤدي من خلاله أعماله، وهكذا إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق لوضع برامج التدريب والتأهيل والإعلان، والترويج الملائمة لهذا النشاط الذي تقوم الشركة بممارسته.

٢ الموازين التقديرية Budgets:

الموازنة هي عبارة عن بيان رقمي مفصل تضعه الإدارة المعنية، لاستقراء النتائج الفعلية المستقبلية لنشاط معين، معبراً عن ذلك بقيم عددية كساعات العمل أو وحدات إنتاجية أو ساعة/آلة أو قيم مالية... الخ، وقد تكون الموازين خاصة بالنشاط أو العمليات، وبالتالي فقد تعبر الموازين التقديرية عن التدفقات النقدية الخارجة من جهة ، والتدفقات النقدية الداخلة من جهة أخرى.

وفي مجمل الأحوال فإن الموازين التقديرية تعتبر من أهم الأدوات الرقابية لدى الإدارة، خاصة وأن هذه الموازين تمثل صورة المنظمة في المستقبل، أي أنها تمثل طموح الإدارة وتوقعها بوضع الشركة الذي يجب أن تكون عليه، وهذا ما يدفع للقول بأن الموازين التقديرية يجب أن توضع على أساسي واقع الشركة والأرقام التي تحتويها الميزانية، إنما هي انعكاس لواقع الحال في الشركة بشكل فعلي، إضافة إلى أنها تمثل الهدف الذي يجب تحقيقه من قبل المعنيين، وهذا ما جعلها أداة للرقابة من خلال مقارنة مستويات، وأرقام التنفيذ لدى الإدارات بالأرقام الواردة في الموازين التقديرية.

توضع الموازين التقديرية بناءً على معطيات الخططة، وعليه فهي عملية تخطيطية تتعلق بتقديرات الإدارة عن النفقات والإيرادات النقدية المتوقعة، وتقدير الإنفاق الرأسمالي المتوقع وساعات عمل العنصر البشري والأفراد والآلات، وكيفية تشغيل عناصر

الإنتاج الأخرى، ويمكن الإشارة بشيء من التفصيل حول هذا الأمر بإدراج موازين العمليات الجارية في المنظمة. والتي توضع من قبل الإدارة في وقت واحد، لكون كل منها مرتبط بالآخر، ويعتمد عليه وهذه الموازين هي:

- ١ — موازنة المبيعات.
- ٢ — موازنة الإنتاج.
- ٣ — موازنة الاحتياجات.
- ٤ — موازنة المشتريات.
- ٥ — موازنة المخزون السلعي.
- ٦ — موازنة النفقات المادية (الطاقة — المياه...).
- ٧ — موازنة الأجور.
- ٨ — موازنة التكلفة.
- ٩ — موازنة الأرباح والخسائر.
- ١٠ — الموازنة النقدية.

بلا حظ مما تقدم بأنه الأساس الأهم لوضع هذه الموازين على اختلافها هو حجم المبيعات، التي يتم التنبؤ به من قبل إدارة التسويق، ونتيجة لمعرفة ظروف الأسواق السيتي تتعامل معها، وبناءً على هذا التوقع لحجم المبيعات يتم وضع موازنة المبيعات من خلال تحديد الإيرادات المتوقعة من هذا الحجم المتوقع من المبيعات، وبالتالي وضع الموازين المختلفة التالية التي تتضمن معظمها التكاليف المتوقعة للحصول على حجم المبيعات المتوقع، مع الأخذ بالاعتبار مخزون أول وآخر المدة.

إن وضع هذه الموازين هو ضمان لتوفير توازن القدرات المتاحة في المنظمة، ووضع مسار محدد للاستثمار بشكل علمي، فهي بالتالي عبارة عن موازنة لتحديد الإيرادات

والسفنقات والأرباح المتوقعة من هذا الاستثمار، ضمن الطاقات الإنتاجية المتوفرة في المنظمة.

— مؤشرات الخططة:

لا شك في أن أي عمل استثماري في منظمة اقتصادية يرنو إلى تحقيق الأرباح، وإنجاز الأعمال لديه بكفاءة عالية، وفي سبيل قياس الجدوى الاقتصادية للاستثمار، ومدى نجاح الجهاز الإداري في إنجاز أعماله، لا بد من استخدام مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها إستقراء مدى هذه النجاح، وهذه المؤشرات يمكن أن تكون :

١ — مؤشرات كمية:

وهي التي تعبر بشكل رقمي عن حجم ونوع المنتجات في المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية محددة، ومن الممكن أن يعبر عن هذه المؤشرات بالقيم النقدية، كقيم الأسعار الحالية للسلع والخدمات التي تقدم في فترة زمنية محددة، لتعبر عن حجم الإنتاج السنوي أو قيمة الأرباح الناتجة عن الاستثمار على سبيل المثال.

وقد تأخذ هذه المؤشرات قيمة طبيعية للتعبير عن نتيجة الأعمال مثل كغ/متر طسن... الخ، في حال تقييم الموجودات المادية لمخزون السلع الجاهزة أو نصف المصنعة مثلاً، أو كمية المواد الخام الضرورية لإنجاز الإنتاج المخطط.

٢ — مؤشرات نوعية:

غالباً ما تستخدم هذه المؤشرات لقياس نجاح الجهاز الإداري في قيادة المنطقة عن طريق معرفة الإنتاجية الكلية في المشروع أو الإنتاجية الجزئية/إنتاجية الليرة الواحدة، أو إنتاجية الآلة الواحدة والعامل الواحد...

كما يمكن معرفة الربحية الناتجة عن الاستثمار لكل وحدة نقدية مستثمرة في المشروع.

صعوبات التخطيط:

لقد سبقت الإشارة إلى أن الإدارة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئة المحيطة، كالقوانين والتشريعات والسوق والزبائن ومصادر رؤوس الأموال والنظام الاقتصادي... الخ، لذا فإن عملية التخطيط التي تقوم على دراسة هذه العوامل بشكل دقيق محاطة بكثير من الصعوبات، خاصة وأنها عبارة عن استقراء للمستقبل الذي قد يكون غامضاً، مما يجعل القرارات أو أرقام الخطط ليست بالدقة المطلوبة، وبشكل عام فإن عملية التخطيط قد تتأثر بنوعين من الصعوبات التي تكون سبباً في وجود مخاطر معينة ترافق وضعنا للخططة:

١ — الصعوبات الناتجة عن الأفراد العاملين في التخطيط أو تنفيذ الخطط.

٢ — الصعوبات الناتجة عن طبيعة عملية التخطيط نفسها لأسباب تعود لظروف البيئة المحيطة.

أولاً — الصعوبات الناتجة عن الأفراد:

وهنا يمكن تصنيف هذه الصعوبات على الشكل التالي ^(١) :

١ — ضعف الالتزام بالتخطيط:

إن المشاكل والعقبات اليومية التي يعيشها المدير في إطار تنفيذ عمله اليومي، غالباً ما تجعله يغفل أو يتجاهل الفرص التي يمكن أن يتيحها التفكير المستقبلي، وبالتالي فإن هذه الصعوبات تجعل الكثير من المديرين، وفي مستويات إدارية مختلفة، ليس لديهم مهارة التخطيط طويل الأمد، مما يؤدي بالتالي إلى عدم الحصول على الفائدة المرجوة من عملية التخطيط، وهذا ما يجعل الأعمال تقتصر على الحلول الآتية واليومية، دون التفكير بمقومات النجاح المؤسساتي طويل المدى لدى العاملين في الجهاز الإداري للمنظمة.

٢ - الخلط بين التخطيط والخططة:

نلاحظ في الواقع العملي، خاصة في تلك المؤسسات التي ما زالت في طور الإنشاء، بأن العنصر الإداري لعملية التخطيط غير واضح بعد، فقد يكون هناك ممارسة لبعض الدراسات التخطيطية، إلا أن هذه الدراسات لا تصل إلى مرحلة من النضوج تسمح لنا بتسميتها خططاً، فهي تتضمن مساراً واضحاً تعكسه قيم رقمية تعتبر ملزمة للتنفيذ في حال إقرارها.

إن هذه الصعوبة تعاني منها في الحقيقة الكثير من الإدارات، كما أسلفنا، بسبب عدم فهم الوظيفة الإدارية بشكل سليم.

وعليه فإن رؤية المستقبل (التخطيط) قد لا تكون مفيدة إن وجدت لدى بعض المديرين، إن لم تقترن بوضع خطة مفصلة وواضحة حول المسار المستقبلي لتنفيذ الأعمال.

٣ - الاعتماد بشكل كبير على الخبرات الفردية للعناصر الإدارية:

إن الكثير من العناصر الإدارية خاصة تلك التي مارس العمل الإداري منذ فترة طويلة في منشأة معينة، تعتبر أن الخبرات المتراكمة لديها هي الأساس في اتخاذ القرارات الصحيحة بنظرها، وهذا ما يجعل هذه العناصر تبتعد عن عملية التخطيط، مما يوقعها بإرباكات في مجال العمل، خاصة وأن الظروف المحيطة في تغير دائم، مما يجعل حوادث الماضي غير قابلة للتكرار، وهنا تبرز الحاجة إلى التركيز على وظيفة التخطيط وتحليل بيانات المستقبل بشكل علمي، مع الاستفادة من خبرات الماضي والبيانات المتوفرة عنه ما أمكن.

٤ - مقاومة التغيير:

سبق وأشرنا أن التغيرات المحيطة تستدعي التغير في نمط العمل والسلوك الإداري، أي تستوجب التغير الدائم والمرونة، وهذا ما يرفضه الكثيرون من العناصر الإدارية

خاصة تلك التي اعتادت على نمط أداء معين في عملها الإداري، وأخص بالذكر العناصر البشرية التقليدية المحافظة التي قلما ترى ضرورة لتغيير أسلوب عملها، وهذا ما يلاحظ في مؤسسات القطاع العام غالباً، والتي تراهن دائماً على أن الأسلوب التقليدي في الإدارة هو الأسلوب الأفضل، ولا شك هنا بأن لدى هذه العناصر سلسلة من المبررات التي تدافع عن نفسها بما على الرغم من أن المبرر الرئيسي لهؤلاء هو الإبقاء على الوضع الراهن، وهو الضمان لبقائهم في المراكز الوظيفية التي يشغلونها.

ثانياً — الصعوبات الناتجة عن عملية التخطيط نفسها:

تطرقنا في عرضنا للنقاط السابقة إلى تلك الصعوبات التي يمكن السيطرة عليها والحد من المضار التي قد تسببها من خلال التأثير على العناصر الإدارية العاملة، إلا أن هناك بعضاً من الصعوبات الخارجة عن إرادة الإدارة، وبالتالي بأن مصدرها هي الظروف الخارجية التي ليس لها أي علاقة بمهارات وقدرة العنصر الإداري، والأمثلة على هذا النوع من الصعوبات كثيرة:

١ — ضعف مستوى الدقة في المعلومات المتاحة:

إن السرعة الكبيرة بوثيرة التغيرات تجعل من الصعب الحصول على بيانات ثابتة ودقيقة، وهذا يؤدي إلى ضبابية في الخطوة، وصعوبة في وضع الخطوات المستقبلية بشكل واضح نتيجة لعدم التأكد حول إحداثيات المستقبل المتغير.

٢ — ضعف المرونة في التعامل مع بعض المتغيرات الداخلية:

نعم إن للمتغيرات في البيئة الخارجية كالوضع الاقتصادي، وتبدل مستوى المنافسة في الأسواق، والتبدل السريع في سلوك المستهلكين، وقوى السوق المختلفة، تشكل صعوبة كبيرة حينما تصاغ الخطط المستقبلية في الشركة، إلا أن هذه الصعوبات قد توازي تلك المرافقة لتغيير الإجراءات والسياسات التي وضعت منذ عقود في نظام

الشركة الداخلي، والتي لا بد من تغييرها كي نكون قادرين على التعامل مع ظروف البيئة الخارجية.

٣ — ضغوطات الوقت والنفقة:

لا شك في أن الكثير من القرارات يجب أن تؤخذ بسرعة كونها تتعلق بموقف طارئ، وهذه السرعة غالباً ما تكون مصدر غموض لدى وضع الخطة، وفي بعض الأحيان يرافق اتخاذ القرار السليم مع ضرورة تفصي معلومات هامة، قد تحتاج إلى مبالغ نقدية طائلة تنفق لهذا السبب، وهذا ما يمكن أن تكون الشركة عاجزة عنه، إضافة إلى درجة المخاطرة التي ترافق قرارات من هذا النوع.

هنا يتوجب على الإدارة التساؤل عن الإمكانيات المتاحة للتخفيف من الغموض الذي يحيط بعملية وضع الخطط.

إن التدابير التي يمكن الأخذ بها للحد من تأثير هذا الغموض هي:

١ — التأخير الزمني في قرار إصدار الخطة على ألا يتجاوز الحد المعقول.

٢ — تشخيص الأعمال والحقائق عن طريق الربط بين حوادث الماضي والحاضر والمستقبل، واختيار الاتجاه العام لتطور الأحداث وتربطها، من خلال الاطلاع على مجموعة البيانات المتوفرة داخل أو خارج المنظمة.

٣ — ضرورة اعتبار المرونة كسياسة دائمة لممكن المعنيين من التغير الملائم في أرقام الخطة، كي تتلاءم مع الوقت الحالي.

— مقومات نجاح التخطيط:

إن التخطيط يعتبر من الوظائف الأساسية التي غالباً ما تحدد نجاح المشروعات بشكل واضح، ولكي نستطيع أن نستفيد من التخطيط بالشكل الأمثل، لابد من التركيز على بعض النقاط التي تساهم في إنجاح عملية التخطيط، والتي تعتبر مبادئ

عامة تضمن نجاح هذه العملية، والحصول على النتائج الإيجابية منها، وهذه المبادئ هي:

- جعل الخطط ملزمة لتنفيذها من قبل العاملين في المشروع.
- ضرورة اعتماد الإدارة العليا في مشروع التخطيط كوظيفة دائمة وشاملة، وإن أي مدير معني بالمساهمة بوضع الخطط وتنفيذها، والتخلي عن العمل الارتجالي والفردى..
- إنشاء هيكل تنظيمي للشركة يلائم توزيع السلطات والمسؤوليات التي تضمن وضع الخطط وتنفيذها والرقابة عليها.
- وضوح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الموضوعة من قبل الإدارة.
- استخدام أساليب إدارية متطورة لتحفيز النجاح مثل الإدارة بالمشاركة وإدارة الفريق... إلخ، وإشراك الجميع في وضع الخطط.
- تكامل الخطط المختلفة في المشروع، وجعلها في خدمة الهدف الرئيس للشركة.
- المرونة في تنفيذ الخطط والتغيير، كلما كان ذلك ضرورياً.
- واقعية الخطط وجعلها واضحة ما أمكن.

اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد:

في الحقيقة إن اتخاذ القرار الإداري هو جوهر العملية الإدارية بشكل كامل، كما يمكن لنا القول إن الإدارة بمعناها الدقيق هي عملية اتخاذ القرارات، فالقرار إذن هو خلاصة العمل الإداري وتبعية منطقية له، بغض النظر عن كون القرار عاطفياً أم مصلحياً. ولكي يكون لدينا مقومات موضوعية لاتخاذ القرار السليم، لا بد لنا من أن نتعرف على الطريقة التي تجعل الإدارة قادرة على اتخاذ القرار الأمثل، لحل المشكلات التي لا بد من اتخاذ القرارات بشأنها، كأن يكون هناك مشكلة انحراف في الأداء الفعلي عن الخطة الموضوعية مسبقاً، أو اتخاذ قرار بشأن موقف غامض يحتاج إلى تفسير.

ولا شك بأن المشاهدات العملية توحي بأن المدير أو الإدارة تنفق الجزء الأكبر من وقت عملها في اتخاذ القرارات الإدارية، نظراً لما يحتاجه ذلك من دقة وبصيرة، ومن جهة أخرى فإنه من الجدير بالإشارة بأن جميع المديرين معنيون بهذه الوظيفة، مع الإشارة إلى الاختلاف بمستويات القرارات الإدارية وأهميتها حسب المستوى الوظيفي للمدير.

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها:

"عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين أو أكثر، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة"^(٢).

من خلال هذا التعريف لا بد من التركيز على:

— إن عملية الاختيار تأتي بعد عملية التقييم الدقيق، والواضع لمجموعة الخيارات الممكنة ضمن ضوابط محددة، كالتكلفة والعائد وغيرها من الضوابط.

- معرفة القرار الخاص بحل مشكلة، ونظيره الذي يهدف لتحقيق هدف.
- ضرورة وجود مهارات خاصة لاتخاذ القرارات الإدارية، خاصة تلك القرارات المتعلقة بحل مشكلة معينة.
- خطوات اتخاذ القرار:
 - كـي يكون القرار الخاص بمشكلة معينة أو هدف محدد على قدر من الدقة والوضوح، لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات الضرورية لذلك، وهي مراحل لصناعة القرار ضمن منهج علمي:
 - تحديد الهدف أو تشخيص المشكلة.
 - ٢ — تحديد البدائل الممكنة للوصول إلى الهدف أو لحل المشكلة.
 - ٣ — تقييم البدائل المتاحة تبعاً للضوابط الموضوعية لتقييم هذه البدائل.
 - ٤ — عملية اختيار البديل الأفضل بعد المفاضلة فيما بين هذه البدائل.
 - ٥ — اتخاذ القرار وهي الخطوة الحاسمة، حيث تعطي هذا القرار الصفة الشرعية التي تمنحه صفة الإلزام.
 - ٦ — متابعة تنفيذ القرار المتخذ.

١ — تحديد الهدف أو المشكلة Identification of the Problem:

إن المرحلة الأولى مسن مسراحل اتخاذ القرار هي التعرف على خفايا المشكلة من زواياها المختلفة، كي تستطيع الإدارة رؤية هذه المشكلة بوضوح، كون ذلك أمراً في غاية الأهمية، لأن في ذلك الدليل على معرفة الحلول الممكنة لهذه المشكلة من خلال التشخيص الدقيق لها.

من الضروري الإشارة هنا إلى أن التعرف على الظروف المحيطة بالمشكلة، قد لا يكون أقل أهمية من معرفة المشكلة بحد ذاتها، خاصة وأن هذه المشكلة غالباً ما تكون وليدة هذه الظروف المحيطة بها.

والجدير ذكره أن هناك الكثير من المشاكل الروتينية والمعتادة، والتي يكون اتخاذ القرار بصددتها معتمداً بشكل أساسي على مهارة المدير، وخبرته السابقة في السياسات المعمول بها في المنظمة، فيما يخص المشاكل التي تعترض سير العمل داخل المنظمة، أو تلك المشاكل التقليدية التي تتعلق بجهات خارج المنظمة.

إلا أن بعض المشاكل قد تكون مشاكل طارئة وغير تقليدية، بل نادرة الحدوث، الأمر الذي يستدعي جهداً أكبر لاتخاذ القرار بشأنها، وذلك لمعرفة الأسباب الطارئة التي أدت لبروز مثل هذه المشاكل، ولا شك في مثل هذا الحال بضرورة وجود مهارة وذكاء لدى الإدارة، لما يحيط بهذا القرار من غموض ومخاطرة.

٢ — تحديد البدائل الممكنة **Developing of Alternatives**:

بعد تجاوز الخطوة الأولى (تشخيص المشكلة)، لا بد من التفتيش عن الإمكانيات المستعمدة لحلها، خاصة وأنه من النادر أن يكون هناك بديل واحد لحل أية مشكلة، بل العكس من ذلك هناك مجموعة من الحلول التي تعتبر بدائل تحتاج إلى تحليل لمعرفة البديل الأكثر ملاءمة، وهنا أيضاً تكمن قدرة الإدارة على كشف احتمالات الحلول هذه لإحضارها للاختبار.

٣ — تقييم البدائل **Evaluation of Alternatives**:

تقييم البدائل يعني بأن أصحاب القرار عليهم أن يخضعوا مجموعة البدائل المتاحة، والسعي تحت الإشارة إليها في البند السابق للتقييم، أي قياس جدوى كل من البدائل المتاحة عن طريق عزل المتغيرات القابلة للقياس العددي في كل من هذه البدائل، لمعرفة التكاليف الناتجة عن كل بديل في حال اعتماده.

إلا أن هناك بعض المتغيرات في هذه البدائل الذي لا يكون قابلاً للقياس العددي، الأمر الذي يعزز الحاجة لمهارات اتخاذ القرار لدى العناصر الإدارية في المنظمة.

٤ — اختيار البديل The Choosing of an Alternative:

بالعودة إلى نتائج تقييم البدائل نلاحظ بأنه من الممكن اتخاذ القرار بسهولة، عندما يكون هناك تقييم دقيق للبدائل، إلا أن الأمر ليس دائماً على هذا النحو من السهولة، خاصة عندما لا يكون البديل غير قابل للقياس الرقمي، مما يعزز الحاجة لمهارات اتخاذ القرار لدى العناصر الإدارية في المنظمة، لحاجة هذه العناصر للقدرة على التنبؤ واستقراء المستقبل، كي تكون قادرة على اختيار البديل الملائم ما أمكن لحل المشكلة التي تحتاج إلى قرار.

٥ — متابعة تنفيذ القرار:

إن عملية اختيار البديل برأي الإدارة واتخاذ القرار بتنفيذ هذا القرار بشكل فعلي لا يعني نهاية الأمر، بل إن عملية متابعة تنفيذ هذا القرار لا تقل أهمية عن اتخاذ القرار نفسه، وإلا فليس هناك مبرر لكل تلك الإجراءات التي سبق ذكرها.

طبعاً إن عملية الرقابة على التنفيذ تأتي كمرحلة لاحقة لتفويض السلطات اللازمة لمن هم معنيون بتنفيذ هذا القرار لحل مشكلة معينة، وبالتالي كسب موازنة الجهات المختلفة في المنظمة التي لها تأثير في إيجاد الظروف الملائمة لتنفيذه.

فإذا كان القرار خاصاً بتعديل شكل سلعة معينة تنتجها الشركة حالياً، رداً على ظروف فرضتها المنافسة في السوق، فإن تنفيذ هذا القرار يحتاج إلى مراقبة الإقبال أو عدمه من قبل المستهلك على هذه السلعة المطورة، وبالتالي معرفة مدى نجاح هذا القرار بشكل عملي، لتحديد المدى الزمني والمساحة الجغرافية التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة في متابعة تنفيذ هذا القرار، كحل لمشكلة بعينها.

أنواع القرارات:

تمتصت الإشارة فيما سبق إلى أن القرارات بوجه العموم تنقسم إلى قرارات روتينية وأخرى لحل مشكلة طارئة، وبشيء من التفصيل يمكن تصنيف القرارات إلى:

١ - القرارات الاستراتيجية:

وهي القرارات التي تعتبر من اختصاص المستويات الإدارية العليا وغالباً ما تكون هذه القرارات غير متكررة، وتتعلق عادةً بالمشروع ككل كاختيار الأسواق والمزيج السلمي الذي تود المنظمة إنتاجه أو مصادر المواد الأولية.

٢ - القرارات التي تتعلق بالشأن التنظيمي والإداري في المنظمة:

وهي عبارة عن قرارات متكررة عادةً، وتعتبر الإدارة المتوسطة غالباً هي المعنية باتخاذ مثل هذه القرارات، وأمثلة ذلك كثيرة تلك القرارات الخاصة بتوزيع الموارد المتاحة في المنظمة وتملك وتنمية الموارد.

أو القرارات الخاصة بتنظيم العمليات على مستوى الإدارات في المنظمة، كإدارة التسويق والإنتاج والمشتريات... الخ.

٣ - القرارات التشغيلية:

وهي القرارات الأكثر تكراراً بالمقارنة مع سابقتها، وهي التي تتميز بلا مركزية اتخاذها حيث تتعلق بشؤون التطبيق اليومي للعمليات، كجدولة الإنتاج وتفويض السلطات بالإشراف والرقابة المباشرة على العمليات اليومية، والتسعير والتوزيع في أسواق المنظمة... الخ.

— سلوكيات اتخاذ القرارات:

لا شك في أن عملية القرار هي عبارة عن موقف تعتمد الجهات الإدارية المسؤولة (المدير)، وبالتالي لا بد من أن طريقة اتخاذ القرار تعكس بشكل واضح شخصية المدير، وطريقة تعامله بالشأن الإداري، فهي سلوك وهذا السلوك قد يأخذ عدة أشكال.

أولاً — القرارات الفردية:

وهي عملية اتخاذ القرار من قبل المدير بشكل فردي، دون إشراك أحد من المرؤوسين في صياغة أو نقاش هذا القرار.

ثانياً — القرار الجماعي:

وهو الطريقة الأفضل، حيث يخضع القرار إلى مناقشة وحوار من قبل أفراد جماعة العمل، وبناء عليه يتم اتخاذ القرار، وسوف يتم التطرق إلى شرح هذه الأساليب لدى دراسة وظيفة القيادة بالتفصيل.

— أساليب اتخاذ القرارات:

يمكن تقسيم الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات إلى:

١ — الأساليب التقليدية:

لقد تمت الإشارة باختصار إلى هذه الأساليب من خلال الاطلاع على المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة السلوكية في الإدارة في الفصول السابقة من هذا المقرر، ويمكن إيجاز هذه الأساليب بـ:

١ — القرار الشخصي المنفرد.

٢ — التخمين.

٣ — التجربة عن طريق الخطأ والصواب.

٤ — تقليد المديرين في المنظمات الكبرى، خاصة فيما يتعلق بالقرارات الخاصة
بأسواق، كالتسعير والتوزيع وأساليب الترويج... الخ.
٥ — هناك أساليب أخرى كأسلوب العصف الذهني، وهو اشتراك مجموعة من
الأفراد في اتخاذ القرار...

من الملاحظ بأن هذه الأساليب قد تكون ملائمة لاتخاذ القرارات الروتينية الخاصة
بالمشاكل التقليدية، إلا أن الأمر قد يختلف فيما يتعلق بالمشاكل المعقدة، والتي تحتاج
إلى أساليب أكثر علمية.

ب — الأساليب الحديثة:

إن المساعدة التي تقوم عليها هذه الأساليب، هي التحليل العلمي والموضوعي
للميانات المتوفرة لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة، مما يبعد هذه القرارات عن التخمين
الشخصي الارتجالي.

ومن هذه الأساليب:

Breakeven Analysis

١ — أسلوب تحليل التعادل

Decision Tree

٢ — شجرة القرارات

Checklists Model

٣ — نموذج المراجعة بالقوائم

كما أن هناك أساليب أخرى سوف تتم دراستها بالتفصيل في مقررات لاحقة.

الخلاصة

• التخطيط غير متكرر الاستعمال :

— البرامج .

— الموازين التقديرية .

• مؤشرات الحطة و تنقسم إلى :

— مؤشرات نوعية .

— مؤشرات كمية .

• عملية اتخاذ القرارات الادارية و الخطوات المتبعة :

١-تحديد الهدف .

٢-تحديد البدائل .

٣-تقييم البدائل .

٤-اختيار البديل الأمثل .

٥-اتخاذ القرار .

٦-متابعة تنفيذ القرار .

• أنواع القرارات :

— قرارات الاستراتيجية .

— قرارات تشغيلية .

اختبر معلوماتك

أولاً- ضع علامة ✓ أو × أمام السؤال المناسب لكل منها :

- ١- هل الاستراتيجية هي خطة عامة وشاملة تتعلق بمجموعة الأهداف طويلة الأجل، وتركز على أهداف النشاطات الرئيسة في المنظمة ؟
 - ٢- هل الموازين التقديرية مجموعها هي الميزانية العمومية للشركة ؟
 - ٣- هل المؤشرات الكمية هي أسلوب من أساليب قياس الجدوى الاقتصادية ؟
 - ٤- أعتبر مقاومة التغيير من أهم صعوبات تنفيذ التخطيط ؟
 - ٥- عند تشخيص المشكلة بدقة هل تكون قد اتخذت القرار بحلها ؟
 - ٦- هل يمكن استعمال أسلوب اتخاذ القرار التقليدي في إدارة المشروعات المعاصرة ؟
 - ٧- أ إن اتخاذ قرار خاطئ أفضل من عدم اتخاذ قرار ؟
- ثانياً - ما دور البيانات المختلفة في مستوى دقة القرارات الإدارية ؟
- ثالثاً - ما العلاقة بين التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية، لدى ممارسة العنصر الإداري المجاز مهامه ؟
- رابعاً - متى تقوم بعملية التخطيط قبل انشاء المنظمة أم بعد البدء بالعمل ؟

الوحدة الحادية عشر

مفهوم التنظيم و أهميته

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على :

- معرفة معنى و مفهوم التنظيم الإداري في منظمات الأعمال .
- الدور الذي يلعبه التنظيم في نجاح أو فشل المنظمات .
- معرفة المعايير الملائمة لاختيار التنظيم المناسب لكل شركة .
- التعرف على مفهوم السلطة و المسؤولية و الدوافع المختلفة تفويض السلطة.



التنظيم Organization

مقدمة

يأتي مفهوم التنظيم في كثير من الأحيان بمعنى كلمة منظمة، وعلى الرغم من أن ذلك يدل على شمولية واتساع مفهوم التنظيم، إلا أن المنظمة في واقع الأمر تختلف عن التنظيم لكونها أي المنظمة "وحدة اجتماعية يتم تكوينها بشكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف محددة"، وفي الواقع نجد الكثير من المنظمات بأشكال مختلفة، كالزراعية منها والصناعية والخدمية والتجارية الخ.

إلا أن التنظيم هو وظيفة من وظائف إدارة المنظمة التي تمارسها الإدارة لتحديد مجموعة النشاطات المختلفة، وتفويض السلطات على الأفراد والمجموعات العاملة في المنظمة للقيام بالتنفيذ.

تأتي أهمية التنظيم في منظمات الأعمال، من كونه الإطار الذي يتم فيه نسج وربط العلاقات بين الأفراد والجماعات، والمستويات المختلفة للإدارات، لتكون كتلة من القوى الذي من المفترض أن تكون متكاملة، لتوجيهها نحو الهدف التنظيمي لإدارة المنظمة.

لقد ازدادت أهمية هذه الوظيفة في العصر الراهن، نظراً لظروف العمل والإنتاج الجديدة في الاقتصاد المعاصر، الأمر الذي جعل من المنظمات تأخذ أحجاماً كبيرة، ليتجاوز نطاق عملها الأسواق المحلية، لتدخل في أسواق خارجية، والبعض من هذه المنظمات جعل من أسواق العالم هدفاً لطموحاته، مما أوجب وجود علاقات تنظيم أقليمية وعمومية ومنشعبة وكبيرة تلائم المساحة الجغرافية، والطاقات الإنتاجية التي تمتلكها هذه المنظمات، كل ذلك جعل من وظيفة التنظيم وظيفة في غاية الأهمية، ليصار إلى وضع العلاقات بشكل سليم، وإعادة النظر في تطوير وتحسين هذه العلاقات التنظيمية، بما يواكب المستجدات في شروط عمل الشركات باستمرار.

إن وظيفة التنظيم التي تقوم على مجموعة مبادئ، أهمها تقسيم العمل وتفويض السلطة، مع مراعاة الجانب التخصصي للعاملين والإداريين تأخذ صورة هيكل تنظيمي، يوضح التقسيم للسلطات بين مجموعات العمل، إضافة إلى رسم العلاقات الأفقية والعمودية التي تربط هذه المجموعات كلاً منها بالأخرى، لإمكانية رؤية شاملة لهذه العلاقات التنظيمية، والرقابة عليها لتقييم جدوى العمل بها.

لقد أخذت الهياكل التنظيمية صوراً متعددة وأشكالاً مختلفة، إلا أنها تهدف بالنهاية إلى وضع خريطة دقيقة لمجموعة العلاقات المتشعبة بين إدارات المنظمة.

انطلاقاً من هذه المقدمة يمكن عرض وظيفة التنظيم في هذا الفصل، بالشكل الذي يجعل القارئ أكثر قرباً من فهم هذه الوظيفة، وآلية القيام بها من قبل إدارات المنظمة.

المصطلحات الأساسية في وحدة التنظيم

١ - التنظيم **Organization** : لقد اجتهد علماء الإدارة في

وضع مجموعة من التعاريف لمفهوم التنظيم . من هذه التعاريف:

تعريف " كونتز وأودونل " في كتاب مبادئ الإدارة :

" التنظيم هو بمثابة تأسيس لعلاقات السلطة، على أن تأخذ بعين الاعتبار التناسق النسجي الفئياً وعمودياً بين المراكز التي أسندت إليها أعمالاً متخصصة تتطلبها ضرورة الوصول إلى أهداف المشروع".

ومعنى العلاقات النسجية :

"هي العلاقة التي تربط أجزاء المشروع بعضها ببعض، والإطار الذي تتناسق ضمنه الجهود الفردية"

كما عرف "هيثم هاشم" التنظيم على أنه:

"عبارة عن توزيع العمل ورسم العلاقات وتحديد السلطات، وذلك بقصد تحقيق الأداء المقرر بكفاية اقتصادية جيدة".

إن معظم التعاريف تتفق على أن التنظيم هو: ذلك الإطار الذي ترسم ضمنه جهود جماعات العاملين، بتنسيق معين لتحقيق هدف تنظيمي، الأمر الذي يحتاج لتحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف الجزئية، وبالتالي الهدف الكلي من خلال تفويض السلطات لمجموعات العمل وتحديد العلاقات فيما بينها.

٢ - التنظيم الرسمي: Formal Organization

"هو التنظيم الذي يمثل تطبيق العلاقات التنظيمية الواردة في الوثيقة القانونية في المنشأة، والمرسمة في الهيكل التنظيمي للشركة، أي أنه التنظيم الذي يعكس الصلات الرسمية بين الجهات المختلفة في المنظمة التي وضعت بشكل هادف ومحدد".

٣ - التنظيم غير الرسمي: Informal Organization

وهو ذاك التنظيم الذي ينشأ بين الأفراد في العمل بشكل عفوي وغير مقصود، والذي يعكس الطبيعة الإنسانية ببناء علاقات مع أفراد آخرين، نتيجة التفاعل اليومي في إطار العمل "كعلاقات الصداقة" و"جماعة المصلحة".

السلطة Authority

عرف هنري فايول السلطة بأنها "الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها."^(٩)، وتعرف أيضاً على أنها "صلاحية اتخاذ القرارات في التأثير على تصرفات الآخرين".

المسؤولية Responsibility

المسؤولية هي الالتزام والتعهد من قبل المرؤوس بتنفيذ الأعمال والنشاطات المعهودة إليه بدقة"

المهيكل التنظيمي Organization Structure

المهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الإدارات، والأجزاء الداخلية المكونة لها، والتقسيمات التنظيمية والعلاقات العمودية والأفقية بين المستويات الإدارية "

إعادة التنظيم Re-Organization

المراجعة المستمرة للعلاقات التنظيمية تبعاً للتغير في شروط عمل المنظمات، والتغير في أهدافها من فترة لأخرى، مما يستوجب تحديد علاقات تنظيمية جديدة."

العلاقات العمودية : هي تلك العلاقات التي تربط مستويات الهرم التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل والعكس، كالعلاقة بين مدير التسويق والعاملين في المبيعات، أو علاقة مدير الإنتاج برؤساء مجموعات العمل في خطوط الإنتاج... الخ.

العلاقات الأفقية : وهي العلاقات التي تربط الإدارات المتوازية في الهيكل التنظيمي، كالعلاقة بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج، أو إدارة البحث والتطوير وإدارة الإنتاج أو إدارة قسم التدريب مع الإدارات الأخرى في المنظمة.

مفهوم التنظيم الإداري

التنظيم الإداري.. مفهومه:

ورد فيما سبق تعريفاً أو أكثر لمفهوم التنظيم، والسؤال الآن: ما الآلية التي تتبعها الإدارة في سبيل إنجاز وظيفة التنظيم؟ .

- معالم التنظيم الإداري .

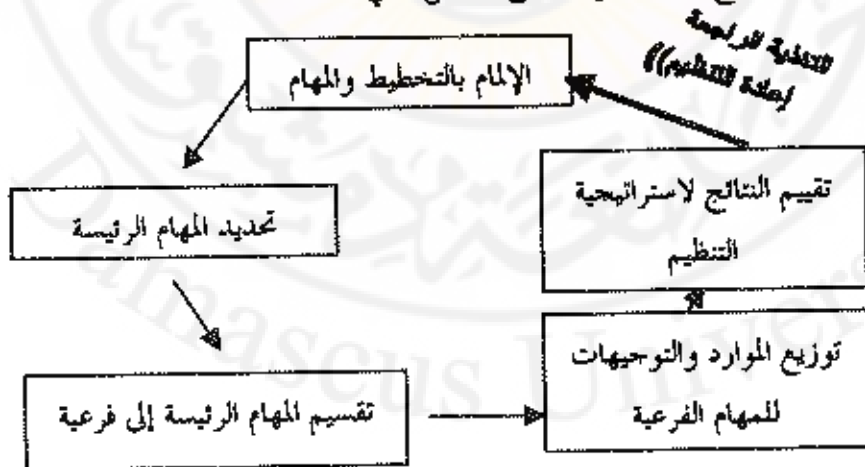
هناك مجموعة من الأسس والعناصر التي تقوم عليها وظيفة التنظيم الإداري وهي^(١):

١ - الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنشأة لتحقيق أهدافها.

- ٢- الأفراد أو العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية ؟
٣- الإمكانيات أو الموارد كالمواد الأولية والطاقة والتكنولوجيا ورأس المال لدى المنظمة.

- ٤- مجموعة الخطط المتنوعة الموضوعة أصلاً في المنظمة .
٥- هيكلية توزيع العاملين، وتحديد العلاقات فيما بينهم .
٦- تحديد سلطات ومسؤوليات كل مركز وظيفي .
إن كلاً من العناصر السابقة له دور أساسي في عملية التنظيم، على الرغم من كون نخط الأفراد هو الأهم لأنه القوة المحركة لمجموعة العناصر الأخرى، والمحدد لمسار واتجاه هذه العناصر وتحريكها. وبناء على ذلك فإن عملية التنظيم تمر بخمس مراحل لإتمامها، وهذه المراحل أو الخطوات هي:

- ١- الإلمام بالخطط والأهداف .
٢- تحديد المهام الرئيسة .
٣- تقسيم المهام الرئيسة إلى مهام فرعية .
٤- توزيع الموارد والتوجيهات للمهام الفرعية
٥- تقييم نتائج استراتيجية التنظيم .
ويمكن وضع هذه الخطوات على الشكل التالي:



تجسدر الإشارة هنا إلى أنه، وعلى الرغم من ضرورة تنفيذ الخطوات السابقة من قبل الإدارة العليا في المنظمة كون هذه الجهة هي المسؤولة عن إنجاز وظيفة التنظيم، إلا أنه لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن تقديمه لجميع المشاريع نظراً لخصوصية كل مشروع، والاختلاف في بيئة هذه المشروعات، الأمر الذي يجعل من الصعب جداً أن يكون هناك نموذج تنظيمي أمثل الأكثر من منظمة، والسبب في ذلك هو تأثير مجموعة من العوامل في هذه العملية وهذه العوامل هي:

- ١- حجم المنشأة.
- ٢- مدة حياة المنشأة، خاصة وأن هناك مؤسسات تنشأ لفترات زمنية قصيرة بعكس البعض الآخر الذي يراهن على البقاء لأطول فترة زمنية ممكنة، إضافة إلى أن هناك بعضاً من المؤسسات التي تعمل لأكثر من ورديّة عمل يومياً، الأمر الذي يجعل التنظيم في هذه المؤسسات يختلف عن تلك التي تعمل ورديّة واحدة يومياً.
- ٣- مكان عمل المنشأة وانتشارها الجغرافي، فقد تكون متواجدة في السوق المحلي فقط، أو قد تكون مترامية الأطراف في أكثر من منطقة.
- ٤- التخصص في الإنتاج: إن وجود تجانس في المنتجات لدى الشركة أو عدم وجود هذا التجانس، لا بد من أن يؤثر بشكل واضح في عملية تقسيم العمل، وبالتالي بتنظيم العمل في هذه المنشأة.
- ٥- الطاقات البشرية المتاحة، وتلك المطلوبة لممارسة العمل في المنظمة.
- ٦- مستوى التكنولوجيا المستثمر في المنظمة، ودرجة الأتمتة التي تميز التقانات العاملة في المشروع.

٧- مؤثرات البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية تحدد مدى تعقيد العملية التنظيمية في المنظمات، وتحدد بالتالي مستوى الاستقرار في تنظيم العمل في المنظمة.

- ولكن على الرغم من عدم وجود نموذج أمثل للتنظيم، إلا أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن يقوم عليها التنظيم في المؤسسات التي تنمو إلى النجاح طويل المدى، وهذه المبادئ هي:

مبادئ التنظيم

تلخص مبادئ التنظيم فيما يلي^(٣):

١- مبدأ وحدة الهدف: أي أنه من الضروري وجود هدف محدد للمنظمة والوحدات التي تتألف منها تسعى إلى تحقيقه، ولا بد من تقييم فاعلية أداء كل من هذه الوحدات، لمعرفة مدى التقدم نحو الهدف المنشود.

٢- مبدأ الفاعلية: تقاس فاعلية التنظيم بمدى نجاح المنظمة في مقابلة أو تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الجهد والتكلفة، وتقاس الفاعلية أيضاً بمدى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، أو مدى قدرته على التوسع والمشاركة في الخدمات الاجتماعية، لذلك تواجه المنظمات مشكلة الاختيار المناسب للمعيار الذي يستخدم كأساس للحكم على فاعلية المنظمة.

٣- مبدأ الشرعية: أي إن تكون الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أهدافاً مشروعة، لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها، وضرورة أن تتماشى مع ظروف البيئة.

٤- مبدأ الثبات: أي إن تكون الأهداف محددة بدقة، سواء أكانت على مستوى المنظمة أم وحداتها وأقسامها، وهذا لا ينفي مبدأ مرونة الأهداف في التعامل مع الظروف المتغيرة والمتجددة.

- ٥- مبدأ تقسيم العمل: يؤدي تقسيم العمل إلى الاستفادة من مبدأ التخصص، والتعرف أيضاً على مكوناته وعناصره الرئيسة والفرعية.
- ٦- مبدأ الوظيفة: ويعني ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة، وليس حول الأفراد، وذلك على اعتبار أن المنظمة تحمل صفة الديمومة والاستمرار، بغض النظر عن الأفراد العاملين وأعمارهم.
- ٧- مبدأ تحديد المسؤولية: يقتضي هذا المبدأ ضرورة تحديد مسؤولية كل فرد تجاه رئيسه المباشر، المخول باستخدام السلطة المفوضة والممنوحة له، وذلك على اعتبار أن المسؤولية لا يمكن تفويضها.
- ٨- مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية: إن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة، وهي لتسيير العمل داخل المنظمة، وبدونها لا يمكن أن تنجز الأعمال، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة، وهي ملازمة لها. ويجب أن تكون المسؤولية على قدر السلطة الممنوحة، أي إن المسؤولية شريكة السلطة لا غنى عنها، وحيثما تمارس تنشأ المسؤولية.
- ٩- مبدأ وحدة الأمر: يعني هذا المبدأ أن يتلقى الفرد أو العامل ضمن المنظمة أوامره من مشرف أو مدير أو رئيس واحد فقط، وأن فهم هذا المبدأ يضمن الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج، ويمنع الاحتكاك بين المشرفين والرؤساء.
- ١٠- مبدأ نطاق الإشراف: ويختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد، أي تحديد عدد الأفراد الذي يستطيع أن يشرف عليه الرئيس بدون تعرضه للإرهاق والتعب.
- ١١- مبدأ المرونة: يجب أن يكون التنظيم مرناً لالتقاء الظروف المتغيرة، أي يجب أن تتجنب المنظمة الإجراءات المعقدة والروتينيات، والتعقيد السائد في الرقابة

فسدر الإمكان، لذلك يجب أن نختار التنظيم الملائم سهولة، وبشكل انتقادي يناسب طبيعة عملها، وبما يتناسب مع التغيرات التقنية.

١٢ - مبدأ البساطة: إن التنظيم البسيط يكون من السهولة فهمه أكثر من التنظيم المعقد، لذلك فإنه من الطبيعي أن يكون أكثر كفاءة وفاعلية، والبساطة في التنظيم شرط نسي، لأن البسيط في إحدى المرات يمكن أن يكون معقداً في مرات أخرى، وبناء عليه فإن أهداف المنظمة، ومعظم الوسائل والطرائق الفعالة والاقتصادية يمكن أخذها بعين الاعتبار في هذا المبدأ، أي أنه يمكن تصميم التنظيم المناسب الأبسط لهذه الأهداف والطرائق، بما يكفل تحقيق الهدف العام الذي تطمح إليه المنظمة.

فوائد التنظيم

يمكن اختصار مجموعة الفوائد التي تقدمها عملية التنظيم في منظمات الأعمال، فيما يلي^(٤) :

- ١ - تكون الوظيفة التنظيمية من التوزيع العلمي للأعمال والوظائف، بحيث يتم تباين إساناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية.
- ٢ - تمكن الوظيفة التنظيمية من القضاء على الازدواجية في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين، بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنشأة وواجباته.
- ٣ - تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنشأة، مما يساعد كل فرد منها بأن يدرك موقعه الإداري، وماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة بها.
- ٤ - تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

- ٥- يمكن الوظيفة التنظيمية من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنشأة بفاعلية، حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات المختلفة.
- ٦- يمكن الوظيفة التنظيمية من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنشأة، سواء أكانت في أعمالها أم في الأفراد العاملين فيها أم في التكنولوجيا المستخدمة أم في العناصر البيئية التي تحيط بها، مما يساعد المنشأة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- ٧- تنشئ الوظيفة التنظيمية إجراءات قياسية، وذلك عن طريق وضع إجراءات العمل وتحديداتها، وبالتالي فهي توفر على الأفراد العاملين في المنشأة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات، في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المسؤولين عنها.
- ٨- تعمل الوظيفة التنظيمية على نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنشأة، وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها، وتحدد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعد على القيام بأعمالهم.
- ٩- تعمل الوظيفة التنظيمية على تنمية الأفراد العاملين في المنشأة عن طريق تدريبهم، وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.

أنواع التنظيم

هناك نوعان رئيسان للتنظيم:

- ١- التنظيم الرسمي: وهو التنظيم القائم على أساس التنسيق الإداري الواعي التي تقوم به العناصر الإدارية المختصة بجهود العناصر البشرية والمادية المتوفرة لدى الشركة، والذي يتضح بصورة جلية من خلال الهيكل التنظيمي للعلاقات الرسمية بين الإدارات المختلفة في الشركة، على شكل تدرج هرمي يوضح:
 - ١- وصف قنوات الاتصال.
 - ٢- تقسيم العمل في المنظمة على أساس التخصص.

٣- ريسط النشاطات عن طريق التنسيق وتحديد اتجاه العلاقات العامودية والأفقية.

٤- تحديد السلطة والمسؤولية، وتعيين الرئيس والمرؤوس.

٢- التنظيم غير الرسمي: يبرز هذا التنظيم نتيجة للتفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات خلال العمل اليومي، وبالتالي فإن هذا التنظيم يتولد عفويًا على شكل علاقات صداقة مثلاً، أو تكوين جماعة خارج إطار التنظيم المقصود من قبل الإدارة، وهناك أمثلة كبيرة على هذه التنظيمات مثل - فريق لكرة القدم - زبائن قهوة الصباح - العاملون في الطابق السابع.... الخ.

على الرغم من نشوء هذه العلاقات بشكل عفوي، وغير مقصود، إلا أنها تلعب دوراً هاماً في التأثير على التنظيم الرسمي، وعلى مدى ممارسة العلاقات الرسمية، وفي بعض الأحيان تتجاوز قوة هذه العلاقات قوة العلاقات الرسمية بين العاملين في المنظمة. إن الإدارة الذكية هي التي تستطيع تسخير هذه العلاقات، لتجعل منها علاقات ذات فائدة للتنظيم الرسمي، ومن غير المحبذ محاربة هذه العلاقات والقضاء عليها كونهما تتلاءم والطبيعة البشرية، وعليه فإن الكثير من الشركات الناجحة جعلت من رعاية هذه العلاقات وتوجيهها بالشكل الملائم لمصالحها وظيفة حيوية من وظائفها.

٨/٣ السلطة والمسؤولية

كما مر معنا في تعريف السلطة فهي الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرف الآخرين، ونعتبر السلطة على هذا الأساس من مقومات نجاح عمل أي مدير، لممارسة المسؤوليات المناطة به، كما أن هذه السلطة هي التي تعطي العمل الإداري الشكل الرسمي، وهي الدافع لتحقيق أهداف الإدارة، لا سيما وأن هذه السلطة التي تشكل مصدر قوة المدير ترتبط بشكل وثيق بما يحتاجه العمل، وبالتالي فإن المدير لا يمكنه استخدام هذه السلطة كما يشاء لكون السلطة بالمفهوم الإداري محددة ومقيدة

مجموعة القوانين والأنظمة المعمول بها في المنظمة، سيان كانت نظم المؤسسة الداخلية أو القوانين والتشريعات التي يفرضها قانون الدولة، كما أنه لا بد من الإشارة إلى تأثير الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع كونها تحدد هذه السلطة لدرجة عالية.

أنواع السلطات الإدارية

من خلال التطبيقات العملية في مجال الإدارة يلاحظ وجود أربعة أنواع من السلطات وهي:

١- السلطة التنفيذية: تعتبر السلطة التنفيذية هي الأكثر أهمية، كونها تعني إصدار

الأوامر من قبل المدير للمرؤوسين، والضرورية لأي مدير لإنجاز مهامه الإدارية

٢- السلطة الاستشارية: إن اسم هذه السلطة يدل على حقيقتها، فهي تقدم

المشورة والنصح للسلطة التنفيذية دون الحق لمن لديه سلطة استشارية بإصدار

الأوامر، فهي تقوم بمساعدة السلطة التنفيذية من خلال تقديم معلومات وآراء

خاصة، وفي الواقع هناك صعوبة في بعض الأحيان في التنسيق بين هذه

السلطات خاصة في المنظمات الكبيرة التي تستخدم هذه السلطات بكثافة.

٣- السلطة الوظيفية: وهي سلطة مدير ما على أعمال مديرين آخرين لتحديد

كفاءة السياسات والبرامج المعمول بها في هذه الإدارات، وتعتبر مصدر هذه

السلطة هي الخبرة الوظيفية لدى أحد المدراء، كأن يصدر مدير الأفراد

تعليمات خاصة بالأفراد العاملين لدى المديرين التنفيذيين في المنظمة.

من الجدير بالإشارة هنا إلى ضرورة تسييد السلطة الوظيفية، وإلا أصبح تدخلاً

غير مرضي بين أصحاب هذه السلطة والمديرين التنفيذيين.

٤- سلطة اللجان: اللجنة بالتعريف هي مجموعة مكونة من فردين أو أكثر، معنية

بحل مشكلة معينة أو أداء وظيفة تحددها لها الإدارة.

وقد تأخذ اللجان عدة أشكال، فقد تكون اللجنة دائمة، وفي هذا الحال تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي، ولها مجموعة من الصلاحيات المحددة. وقد يكون لهذه اللجنة سلطة تنفيذية، أي أنها عتلة باتخاذ القرارات الملزمة أو أن تكون استشارية، وفي هذا الحال فإن مهمتها تقتصر على تقديم المشورة والنصح للجهة التابعة لها.

من جهة أخرى فقد تكون اللجنة دائمة وذات مسؤولية مستمرة، أو أن تكون مؤقتة تنتهي وجودها بمجرد انتهاء المهمة التي شكلت بصدد حلها. لعمل اللجان أهمية بالغة في منظمات الأعمال، خاصة وأنها تساعد في خلق أفكار جديدة، وتساهم بشكل واضح في تبادل المعلومات والخبرات، وتخلق روح التعاون بين مجموعات العمل والتنسيق بينها، وهناك أمثلة متعددة لهذه اللجان، مثل لجنة التسعير ولجنة التدريب ولجنة مجلس الإدارة. من جهة أخرى تجدر الإشارة إلى وجود مجموعة من السلبيات الناتجة عن عمل اللجان وأهمها:

- التكاليف الإضافية والنفقات المرافقة لعمل اللجان .
- ضياع الوقت الناتج عن التأخير في عمل اللجان في غالب الأحيان .
- غالباً ما تكون الحلول الناتجة عن عمل اللجان غير واضحة بسبب ضرورة مراعاة آراء جميع عناصر اللجنة، أو قد يكون الأمر عكس ذلك حينما ينفرد أحد أفراد اللجنة باتخاذ القرار، وعندها تفقد اللجنة مبرر وجودها.

وفي سبيل تجاوز العيوب المشار إليها يمكن التركيز على:

- تحديد مهام اللجنة بوضوح ودقة.
- الاختيار الجيد لأعضاء اللجنة والتزام معيار الكفاءة، وخاصة لرئيس اللجنة.

- دعم اللجنة بما تحتاجه من وسائل وإمكانات.
- وضع جدول زمني محدد لإنجاز مهام اللجان، وتقديم التقرير عن عملها.

تفويض السلطة

تفويض السلطة هو إعطاء المدير حق التصرف لأفراد آخرين، بإصدار الأوامر فيما يخص إنجاز مهام معينة، كأن تفوض السلطة لمعاوني المدير ونوابه.

ولا شك في أن تفويض السلطة هو ركن أساسي للقيام بالعمل، كون هذا التفويض يؤدي إلى توزيع المهام بقدر استطاعة الأفراد والجماعات، حيث لا يمكن للمدير العام وهو السلطة الأعلى في أن يقوم بالعمل دون تفويض لهذه السلطات، هذا الأمر يجعل من تفويض السلطة أمراً لازماً في جميع المستويات الإدارية، وقد تكون عملية التفويض هذه شاملة لجميع المهام، أو لمهام محددة بدقة بشكل شفهي أو كتابي. من جهة أخرى فإن تفويض السلطة يرتبط مباشرة بالمسؤولية عن التنفيذ، أي التزام من فوضت له السلطة بالتنفيذ ومسؤوليته عن ذلك، هذه المسؤولية تعكس طبيعة العلاقة بين الرئيس والمؤوس، والسلطة تفوض من قبل الرئيس مقابل مسؤولية المؤوس عن التنفيذ مقابل مردود معين.

على الرغم من الأهمية البالغة لتفويض السلطة، إلا أنه من الضروري أن تكون هذه العملية محددة بدقة، كي لا تؤدي إلى سوء استخدام السلطة وإلى سلبيات تنتج عن تعدد المسؤولية الخاصة، وإن من يفوض السلطة لا يعفى من المسؤولية، بل هو مسؤول بالتضامن مع من فوضه السلطة، وعليه فمن الضروري مراعاة مجموعة من المبادئ لدى تفويض السلطة وهي:

- ١- الدقة في تحديد السلطات التي يجب تفويضها.
- ٢- مراعاة التناسب بين قدرة المؤوس والإمكانات التي يمثلها.
- ٣- الإشارة إلى المؤوس بأن المسؤولية تقع على عاتق الرئيس والمؤوس على السواء أمام الإدارة.

نطاق الإشراف

يعني هذا التعبير عدد المرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم من قبل فرد (مدير) واحد بكفاءة تناسب متطلبات العمل.

يختلف نطاق الإشراف بين مستوى إداري وآخر، وبين منظمة وأخرى، وهذا الأمر يرتبط بمجموعة عوامل أهمها:

- ١- قدرات المدير وصفاته الشخصية.
 - ٢- الإمكانيات التي يتميز بها المرؤوسون.
 - ٣- طبيعة المنظمة والعمل الذي تمارسه، فإن الأمر يختلف فيما بين إدارة جامعة مثلاً وإدارة شركة إنتاجية أو شركة طيران.
- هنا ولابد من الإشارة هنا إلى أن مستوى نطاق الإشراف له تأثير مباشر على عدد المستويات الإدارية، وبالتالي على التكاليف الناجمة عن زيادة هذه المستويات في حال كان نطاق الإشراف قليلاً.

المركزية واللامركزية في التنظيم

تعني المركزية مستوى تركيز السلطة لدى الأفراد العاملين في إدارة المنظمة، فكلما كانت هناك درجة عالية من احتكار السلطة، وعدم تفويضها بسهولة كانت درجة المركزية كبيرة، وهو ما يسود غالباً في المنظمات صغيرة الحجم كون المدير قادراً على رؤية مجمل الفعاليات التي تمارس ضمن منظمته، وبالتالي يميل لأن يكون صاحب القرار بمفرده ما أمكن ذلك.

أمسا اللامركزية فهي عكس ذلك، أي الميل لتوزيع السلطات وعدم احتكارها من قبل الإداري.

ومسئول الجدير بالإشارة إلى أن حجم المنظمة وعدد القرارات الضرورية، وحجم الأعمال وطبيعتها تحدد درجة المركزية في المنظمة، والأهم من ذلك كله فإن طبيعة العنصر المدير وصفاته الشخصية هي التي تلعب الدور الأكبر في هذا الاتجاه.

وعلى الرغم من ذلك فلا يمكن وجود المركزية أو اللامركزية بشكل منفرد في منظمة مساء، لا سيما وأن كلا منهما لها فوائدها وسيئاتها، لذلك فإن اختيار درجة التفويض للسلطة أو عدمه تحددها مجموعة اعتبارات تقدرها الإدارة وتعمل على غرارها، وبالتالي فإن وجود المركزية أو اللامركزية في منظمة ما هو أمر نسبي، فلا بد من وجود الاتجاهين معاً في إدارة كل منظمة، ولكن بنسب تختلف بين إدارة وأخرى.

مزايا وعيوب المركزية واللامركزية

إن كون المركزية واللامركزية نقيضين، فإن مزايا الأولى تعتبر عيوباً للأخرى، والعكس بالعكس.

مزايا المركزية :

- إن الميل للمركزية في المنظمة الصغيرة يبرره عدم القدرة المادية لديها لتوظيف عناصر إدارية متعددة، إضافة إلى أن إدارة هذه المنظمة يمكن من قبل فرد واحد.
- الاستفادة من خبرات المستويات الإدارية العليا في المنظمة.
- تخلق مستوى جيداً من التنسيق وتوحيد النظم والإجراءات المعمول بها.
- تزود المستويات العليا بالسلطة والقدرة على الرقابة الشاملة.

مزايا اللامركزية:

- اختصار الزمن الناتج عن سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- تأهيل المراكز الإدارية الدنيا، وتدريبها على العمل الإداري.
- ملائمة اللامركزية لتلك المنظمات المنتشرة جغرافياً، والتي تحتاج إلى قرارات سريعة وملائمة لبيئة العمل لديها.
- يمكن اعتبار تفويض السلطات للعاملين أسلوباً لتأهيل هؤلاء لأداء أفضل.

الخلاصة

من الضروري بعد الاطلاع على وحدة التنظيم أن نتذكر ما يلي:

١- التنظيم هو وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية، والتي تتضمن تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات إدارية، ثم تحديد العلاقات العمودية والأفقية بين مختلف الوحدات الإدارية المستحدثة لخلق التنسيق بين جهود هذه الوحدة، وبالتالي لتكوين وحدة عمل متكاملة لتحقيق الهدف التنظيمي لإدارة المنظمة.

٢- ليس هناك تنظيم إداري أمثل يمكن تقديمه لأي منظمة، إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها في تكوين الهيكل التنظيمي في المنظمة، هذه المبادئ:

- مبدأ وحدة الهدف - الفاعلية - الشرعية - تقسيم العمل -
الوظيفية - تحديد المسؤولية - التكافؤ - وحدة الأمر - نطاق
الإشراف - المرونة - البساطة .

٣- لاشك في أن القيام بوظيفة التنظيم تقدم الكثير من الفوائد المتعددة التي وردت في سياق الوحدة، والتي تساعد في إنجاز الوظائف المتعددة لإدارة المنظمة بشكل ميسر.

٤- هناك نوعان للتنظيم الإداري:

أ - التنظيم الرسمي.

ب - التنظيم غير الرسمي.

٥- تذكر بأنه لا بد من تفويض السلطة، وإلا بقيت السلطة مختكرة لدى المدير العام، ولن يستطيع فعل شيء بمفرده، إن تفويض السلطة أمر ضروري، ولكنه ممرافق للمسؤولية والالتزام، والجدير بالقول هنا بأن المسؤولية لا

تفويض من جهة وكما كسا هو الحال بالنسبة للسلطة من جهة أخرى، فإن مدى تفويض السلطات يحدد مركزية أو لامركزية القرار الإداري في المنظمة، الأمر الذي يحمل الكثير من المزايا والعيوب، حيث يجب المفاضلة بينهما واختيار الأفضل حسب الموقف وظروف العمل وطبيعة المنظمة.



اختبر معلوماتك

أولاً - عالج العبارات التالية :

أ- ضع علامة ✓ أو x أمام كل من الأسئلة التالية كما تراها مناسبة:

ب- اكتب التبرير لاختيارك باختصار :

١- التنظيم يعني توزيع العمل و رسم العلاقات و تحديد السلطات، و ذلك بقصد تحقيق الأداء المقرر بكفاءة اقتصادية .

٢- هل التنظيم الرسمي هو الذي ينشأ بشكل عفوي على شكل صداقة ؟

٣- هل السلطة يجب أن تفوض، بينما المسؤولية غير قابلة للتفويض ؟

٤- أعتبر العلاقة بين إدارة الإنتاج و إدارة بحوث السوق علاقة عامودية ؟

٥- هل هناك هيكل تنظيمي أمثل فيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة ؟

٦- أكلما ارتفع مستوى التكنولوجيا ازداد نطاق الإشراف ؟

ثانياً - كيف ترى تأثير البيئة على التنظيم في منظمات الأعمال ؟

ثالثاً - هل تميل إلى تفويض السلطة بسهولة أي الميل إلى اللامركزية ؟ و ما مبرراتك
لاتخاذ هذا الرأي ؟



الوحدة الثانية عشر

الهياكل و الخرائط التنظيمية

أهداف الوحدة

إن الهدف من دراسة هذه الوحدة هو التعرف على :

- مفهوم الهياكل التنظيمية و أنواعها المختلفة .
- النماذج الحديثة في التنظيم .
- أساليب تقسيم العمل بين الوحدات الإدارية و اللجان .
- خرائط التنظيمية و أشكالها، و فوائد استخدامها .
- الدليل التنظيمي، و أهميته في شرح و توضيح كل مهمة من المهمات على الخريطة التنظيمية .



الميكال التنظيمي

في هذا الإطار من البحث يمكن عرض موضوع الميكال التنظيمي من خلال دراسة:

أ- نماذج الميكال التنظيمية

ب- أساليب تقسيم العمل بين الوحدات الإدارية واللجان.

أ- نماذج الميكال التنظيمية:

فقبل البدء في عرض النماذج المختلفة للميكال التنظيمية، من المفيد التذكير بمجموعة العوامل التي ذكرت سابقاً، والتي تؤثر على شكل الميكال التنظيمي المختار في المنظمات، حيث تلعب تلك العوامل دوراً عديداً لطبيعة وشكل الميكال التنظيمي فيها.

وفي جملة الأحوال، فإن الميكال التنظيمي الذي يحدد علاقات السلطة بين العاملين فيه قد يأخذ عدة أشكال:

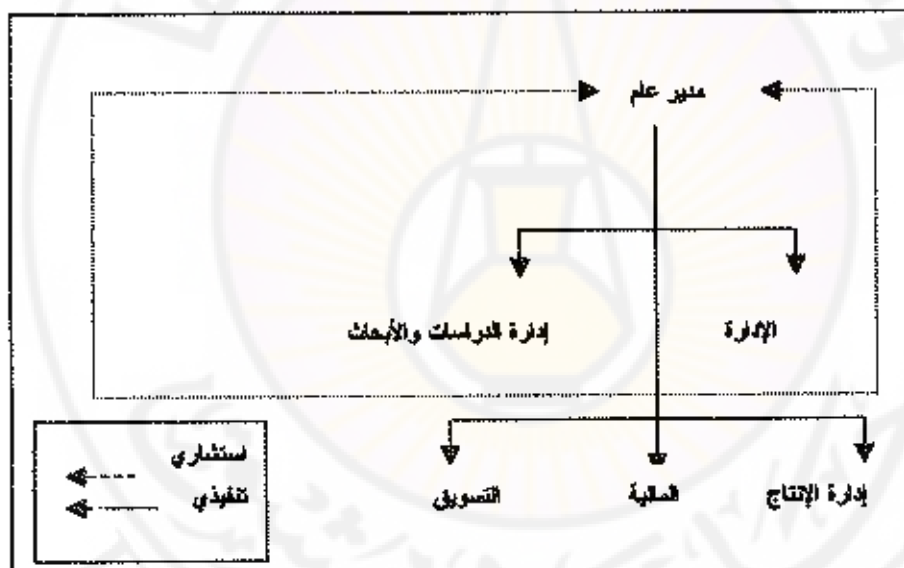
١- ميكال التنظيم التنفيذي (الرأسي): ويأخذ هذا الشكل شكل الهرم، أي علاقات التنظيم العمودي، وهو الأكثر شيوعاً في منظمات العمل، خاصة الصغيرة منها أو النظم التي تميل إلى المركزية كالنظم العسكرية:



مزايا هذا النظام	عيوبه
- البساطة والوضوح	- يتطلب معرفة واسعة لدى المدير.
- سرعة في اتخاذ القرار	- إهمال التخصص لدى الأفراد.
- ملاءمته للمنظمات الصغيرة	- ضعف المرونة في استبدال المديرين

٢- هيكل التنظيم التنفيذي الاستشاري:

نتيجة لازدياد حجم المؤسسات والحاجة لخبرات وآراء بعض المختصين، فقد ظهرت نماذج إدارية تلائم الاستفادة من هؤلاء المستشارين القانونيين منهم، وفي شئون التدريب والجودة والأبحاث... إلخ.

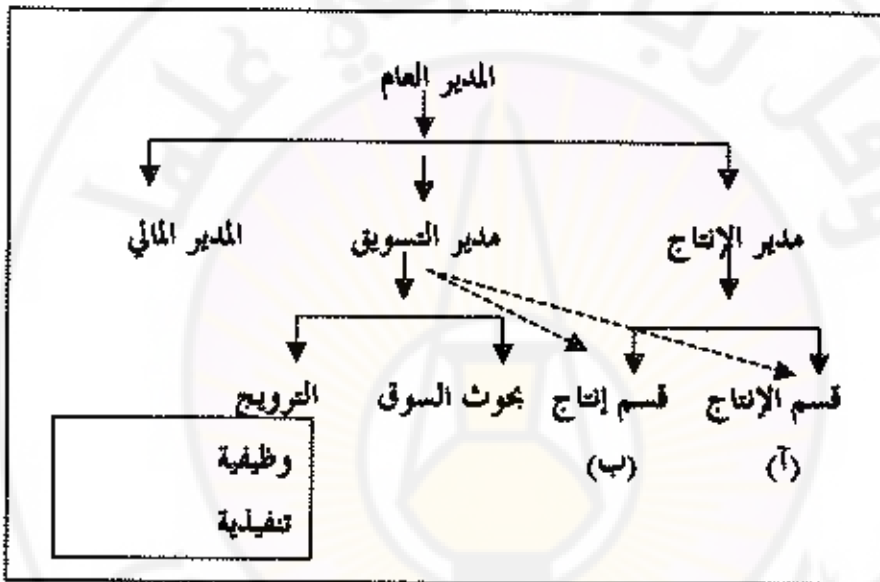


مزايا هذا التنظيم	عيوبه
- التخفيف من مسؤولية المدير التنفيذي	- إمكانية وجود الصراع بين التنفيذي والاستشاري.
- توفير الوقت لدى الإدارة.	- قد تطفئ سلطة التنفيذي على أية فائدة من الاستشاري.

٣- هيكل التنظيم الوظيفي:

ويعتمد هذا النموذج في جوهره على التخصص، كأن يشرف مدير البحوث في المنظمة على جميع النواحي البحثية في إدارات المنظمة بشكل كامل، كبحوث التسويق والإنتاج والاستثمار... إلخ.

هذا النموذج يجعل من المستشارين في النموذج السابق مراكز وظيفية داخل المجال التنفيذي، فهم رؤساء وحدات تنفيذية تمتد إلى داخل الإدارات الأخرى:



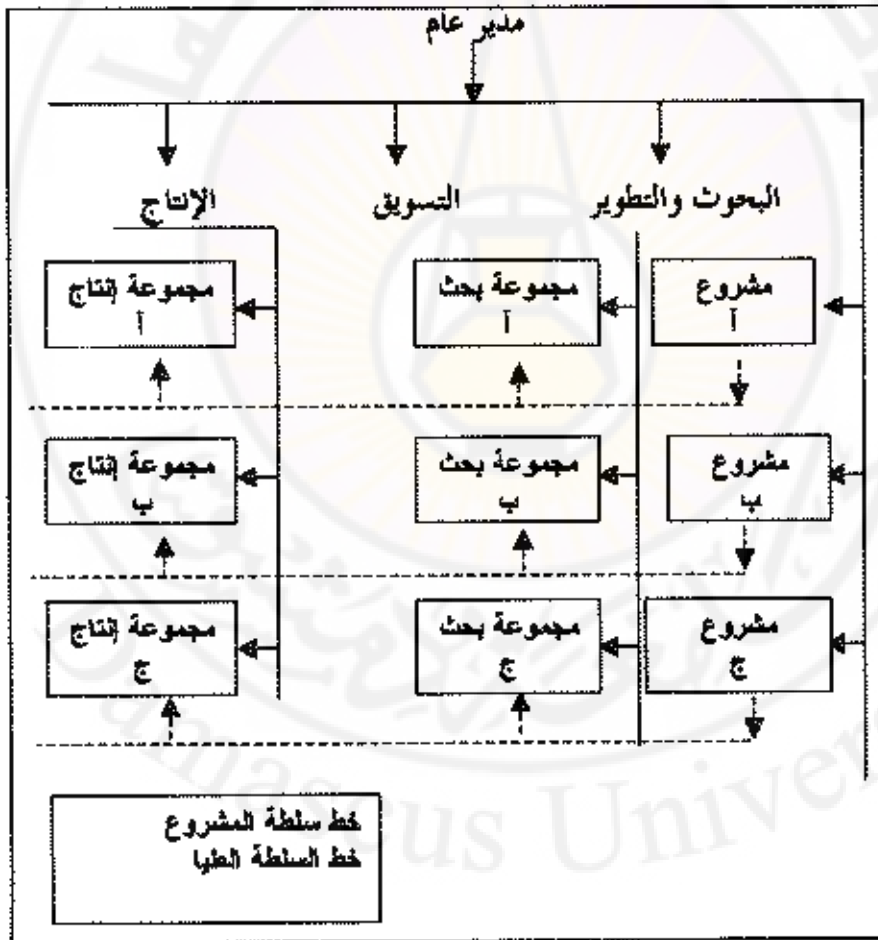
مزايا هذا النظام	عيوبه
- الاستفادة القصوى من التخصص	- ازدواجية الإدارة.
- خلق روح المشاركة والتعاون.	- إرباك المرؤوسين.
- تقديم خدمات للإدارة العليا	- إمكانية التهرب من المسؤولية.

٤- هيكل تنظيم المصفوفة (النموذج العضوي):

يمكن القول بأن كل ما ذكر سابقاً من نماذج، يدرج ضمن النمط الكلاسيكي في التنظيم.

أما نموذج المصفوفة فهو الذي يتلاءم مع المنظمات المعقدة والكبيرة، أي مع المنظمات المعاصرة.

هناك تكامل واضح بين كل من العلاقات العمودية والأفقية في وحدة يطلق عليها اسم مشروع، حيث يوجد ازدواجية في العلاقات، فمن جهة هناك علاقات التنظيم الوظيفي (خط السلطة العمودي) وسلطة مدير المشروع (خط السلطة الأفقي).



عيوبه	مزايا هذا النموذج
- الازدواجية في مصدر الأوامر.	- المرونة والاستجابة السريعة.
	- القدرة على الاستفادة في مجالات مختلفة وأمكنة مختلفة.
	- تحقيق التوازن بين الزمن والتكلفة
	- إمكانية حل المسائل المعقدة.

٥ - نماذج حديثة في التنظيم مثل:

- تنظيم الفريق: ويقوم على تشكيل فرق عمل مكونة من مجموعة من المختصين في مجالات مختلفة، لحل مشكلة بعينها.

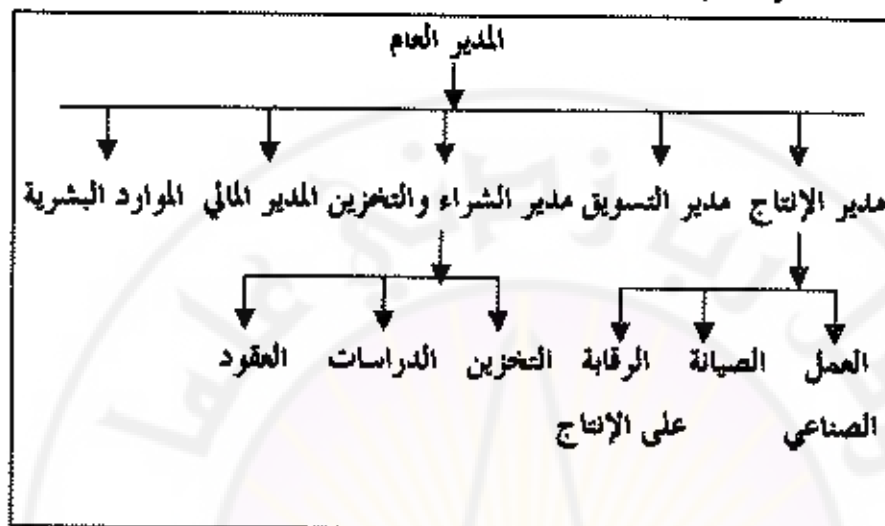
- التنظيم الشبكي: وهو عملية إسناد مهام رئيسة إلى منظمات أخرى، عن طريق التعاقد مع هذه الأخيرة، لإنجاز مهمة معينة كوظائف التصنيع أو النقل أو الحسابات، كأن تكون إدارة المشروع في الدانمارك، والتصنيع في بريطانيا، والتسويق في النمسا.

وفي الحقيقة إن هذه التقسيمات لا تبدو في الواقع العملي كما وردت هنا بأسلوب تعليمي، فقد تندمج مجموعة من النماذج في إدارة منظمة واحدة، أو يمكن ملاحظة جميع النماذج السابقة في إدارة منظمة واحدة، خاصة وأن المنظمات المعاصرة وخاصة الكبيرة والمعقدة منها تحتاج إلى صهر هذه النماذج في إطار تنظيمي واحد يلائم ظروف عملها.

- أساليب تقسيم العمل بين الوحدات الإدارية واللجان:

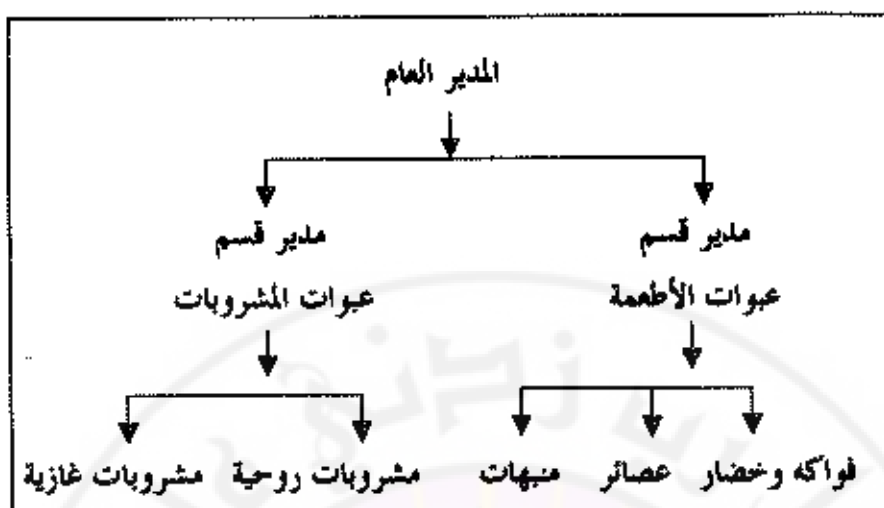
لقد سبقت الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل يصلح لجميع المنظمات، نظراً لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في بناء هذه الهياكل، إلا أنه بوسعنا أن نطرح طرق التقسيم الرئيسة للوظائف في المنظمة على الشكل التالي:

١- التقسيم الوظيفي: يعتبر هذا التقسيم الأكثر شيوعاً، وهو الذي يقوم على تقسيم المنشأة إلى عدد من الوحدات التنظيمية تناسب عدد الوظائف الرئيسة، والتي تقسم بدورها إلى أقسام جزئية متكاملة، كما يوضح الشكل التالي:



مزايا هذا التقسيم	عيوبه
- استخدام التخصص	- المركزية
- جمع المهام المتشابهة بإدارة واحدة	- صعوبة التنسيق في حال الانتشار الجغرافي الكبير.
- سهولة الإشراف والرقابة.	- صعوبة وجود اختصاصيين أحياناً.

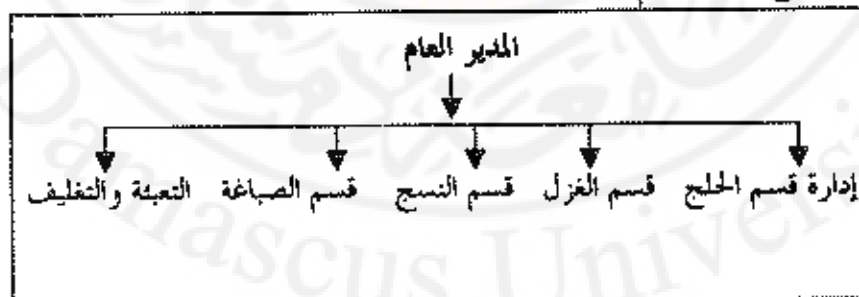
٢- التقسيم على أساس أنواع السلع المنتجة: في كثير من المنظمات لا يوجد تجانس سلعي فيما تنتج، الأمر الذي يوجب التقسيم الإداري حسب أنواع السلع:



مزايا هذا التقسيم	عيوبه
- إمكانية الاستفادة القصوى من تقسيم العمل	- صعوبة التنسيق بين الأقسام.
	- الحاجة إلى كفاءات بشرية متنوعة، والتي قد لا تكون موجودة بشكل كافٍ.

٣- التقسيم على أساس مراحل العمل (سلسلة مراحل العمليات الإنتاجية):

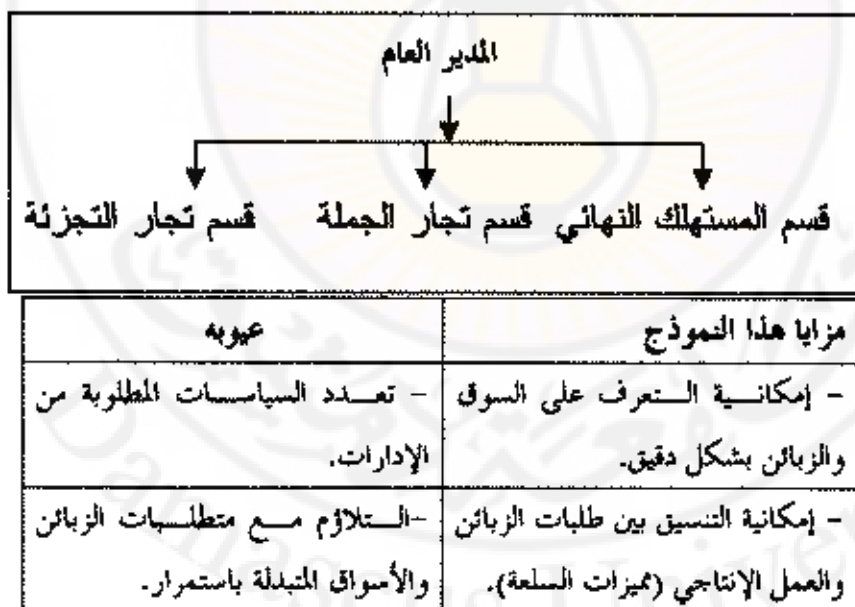
إن هذا التقسيم يتلاءم مع المنظمات التي تتعامل مع سلعة واحدة تحتاج إلى مراحل متلاحقة لمعالجتها كي تصبح كاملة الصنع، وقد تكون معامل النسيج مثلاً جيداً على هذا التقسيم.



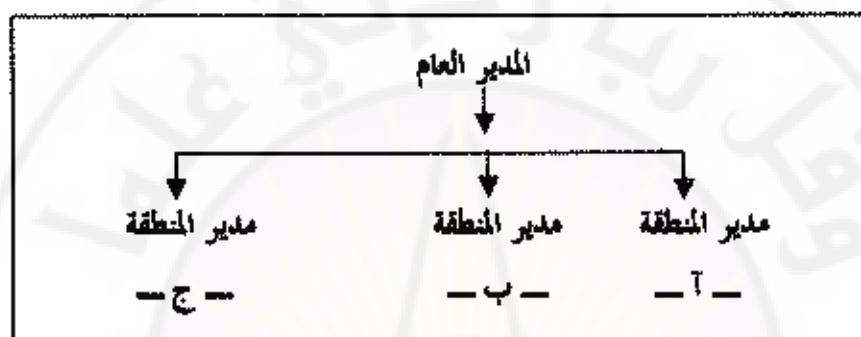
من الملاحظ بأن هناك ضرورة لمستوى عال من التنسيق بين إدارة هذه المراحل في توفر مسار إنتاجي جيد، وهو ما يجعل من الرقابة الذاتية أمراً ملحاً، كون الارتباط وثيقاً بين إدارة المراحل المتلاحقة للعمل من جهة، ومن جهة أخرى يلاحظ بأن هذا النموذج قد يكون ملائماً على الغالب للشروعات الصغيرة، أو بمعنى آخر تلك التي تتعامل بسلعة واحدة كمعالجة النفط الخام مثلاً أو ما شابه ذلك.

٤ - التقسيم حسب فئات الزبائن:

هنا يتبادر للذهن بأن التقسيم هذا ينطبق بشكل أساسي على المؤسسات التسويقية التي تتعامل مع مجموعات مختلفة من الزبائن (أجزاء السوق)، والتي يكون كل جزء منها بحاجة لسياسة توزيع وتسويق وترويج معينة، الأمر الذي يحتاج بالتالي إلى إدارة خاصة بكل من هذه الأجزاء، ولكن قد تكون بعض المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية متجهة أيضاً بتطبيق هذا النموذج، كمشاريع صناعة الألبسة أو الأحذية... إلخ.



٥- التقسيم حسب الموقع الجغرافي: هناك بعض المنظمات التي جعلت نشاطاتها موزعة في أكثر من منطقة من البلد أو من العالم، الأمر الذي يحتاج إلى نموذج تقسيم الوظائف لديها، يتوافق مع هذا الانتشار خاصة في الوضع الاقتصادي المعاصر، حيث إن الكثير من الشركات منتشرة حسب تواجد أسواقها أو مصادر المواد الأولية اللازمة لها، أو توفر اليد العاملة بتكاليف منخفضة، وبأخذ التقسيم هنا الشكل التالي:



وهكذا نلاحظ الآن شركات إنتاج السيارات مثلاً توزع معامل إنتاجها في كثير من الدول أو القارات، وهذا ما يستدعي تعيين إدارة خاصة بكل منطقة ترتبط بالإدارة المركزية للمنظمة الرئيسة، وغالباً ما يكون هذا الأمر استجابة لظرف السوق أو تكاليف الإنتاج... إلخ، وبالتالي فإن هذا التقسيم يقدم مجموعة من المزايا والإيجابيات المشار إليها، إلا أن عدم تجانس الأسواق تؤدي أحياناً إلى إرباك في العمل الإداري وتنوع في السياسات اللازمة، وضرورة لامركزية الإدارة التي قد ينتج عنها بعض السلبيات.

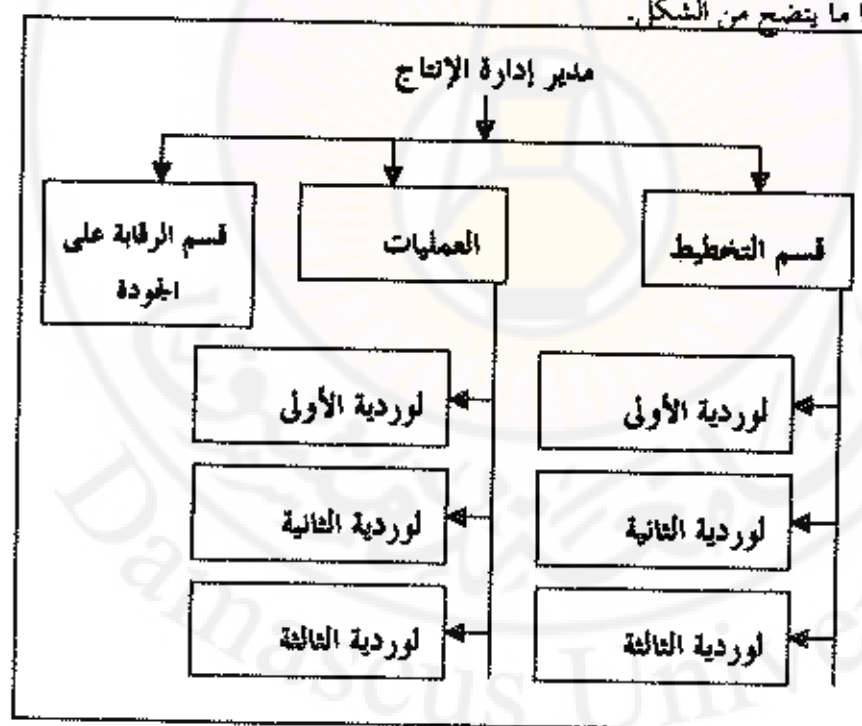
٦- التقسيم على أساس وقت العمل (الورديات):

بموجب هذا التقسيم يمكن توزيع المهام والوظائف المختلفة في المشروع حسب ورديات العمل المتتالية يومياً، وفي الحقيقة فإن العملية الإنتاجية ذاتها تتكرر بتكرار

ورديات العمل في اليوم الواحد، والاختلاف الوحيد هو تغيير طاقم العمل أي الأفراد الذين ينفذون الأعمال في كل وردية.

غالباً ما تنشأ الحاجة لمثل هذا التقسيم عندما يكون الطلب عالياً على منتجات الشركة، أو أن تكون التزامات الشركة كبيرة، أو أن تكون طبيعة العملية الإنتاجية غير قابلة للتوقف، بل إن العمل فيها مستمر على مدار الساعة، وفي حالات كهذه يكون التقسيم حسب أوقات العمل هو الملائم، حيث يمكن من خلال ذلك الحصول على مجموعة من الفوائد المشار إليها سابقاً، كالاستثمار التام للطاقة الإنتاجية المتاحة والمرونة في التكيف مع طلب السوق، والقدرة على تلبية حاجات وطلبات الزبائن في الأسواق المختلفة.

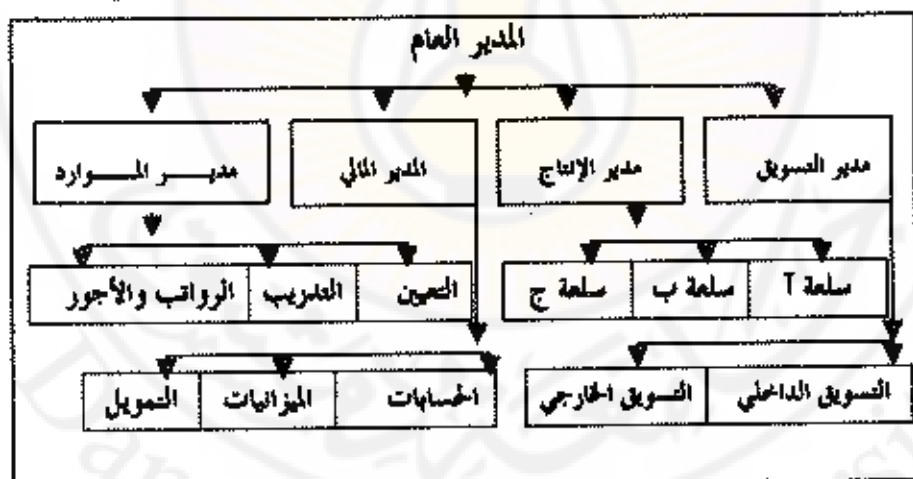
من الجدير بالإشارة هنا إلى أن التقسيم على هذا النحو يمكن أن يترافق مع تقسيم على أساس آخر، كالتقسيم الوظيفي أو تقسيم العمل حسب المراحل... إلخ، وهذا ما يتضح من الشكل.



٧- التقسيم المركب:

إن هذا النوع من التقسيم هو الذي يعكس الواقع العملي لمنظمات الإنتاج، فهو ليس إلا مزيجاً من نوعين أو أكثر من أنواع التقسيم المشار إليها سابقاً، خاصة وأنه من الصعب أن يتم تقسيم الأعمال في أي مؤسسة بناء على معيار واحد، فقد ينطبق هذا التقسيم أو ذاك على إدارة الإنتاج، إلا أنه من الممكن ألا يكون هكذا فيما يتعلق بإدارة التسويق أو إدارة البحوث والتطوير، خاصة إذا كانت المؤسسة ذات حجم كبير، وتعالج مجموعة غير متجانسة من المنتجات، أو أنها تتعامل مع مجموعة من الأسواق المتباعدة، والتي يحتاج كل منها إلى شروط عمل مختلفة ولو نسبياً.

من جهة أخرى فإن التغيير في حجم المنظمة أو التغيير في التكنولوجيا المستثمرة في المشروع، أو حتى التبدل من زمن إلى آخر في متطلبات عمل المنظمة ومستوى الأداء المتبدل لدى الموارد البشرية في المنظمة، كل ذلك جعل من عملية إعادة التنظيم أمراً ضرورياً يستوجب في النهاية التغيير في تقسيم الوظائف، والمهام في المنظمة واستخدام أكثر من نوع من أنواع التقسيمات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



من الملاحظ مما تقدم وجود صعوبة بالغة في إيجاد قواعد عامة صالحة لكل المشاريع، وذلك لاختلاف البيئة لكل من هذه المشروعات، واختلاف أهدافها، إلا أنه

مسئول المفيد الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تراعى لدى توزيع نشاطات المشروع، بين اللجان والوحدات الإدارية للمشروع ومن أهم هذه الاعتبارات:

١- إنجاز الأعمال في الوقت المناسب: أي الاقتصاد في الزمن ما أمكن حين عملية التنفيذ.

وهو ما يتعلق بنوعية وعدد العاملين وحجم العمل (التناسب)، وطريقة رسم العلاقات، وسوء تنظيم ذلك سوف يؤدي إلى اختناقات في تأدية العمل الإداري.

٢- الرقابة الذاتية: هناك الرقابة التنظيمية والرقابة الإدارية، وهي الجهة التي تقوم بالرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة، أما الرقابة التنظيمية فهي عملية الترتيب للأعمال على شكل معين يجعل كل جزء متمماً للآخر، فتكون الرقابة ذاتية، حيث إن العمليات تنفذ على شكل سلسلة مترابطة، كل منها يتعلق بالآخر، وعليه فإن عملية الرقابة تتم بشكل ذاتي ضمن الوحدة الإدارية.

وهذا التنظيم يؤدي إلى الفوائد التالية:

- زيادة اهتمام الأفراد بأداء العمل بشكل جيد.
- إمكانية اكتشاف الأخطاء في أثناء العمل.
- إتمام وظيفة الرقابة بشكل هادئ ودون معوقات.
- التكاليف القليلة الناتجة عن الرقابة.

٣- التخصص: وهو كنتيجة للتوزيع الملائم للنشاطات ويعطي فوائد عديدة

أهمها:

- تحسين الكفاءة.
- توفير الوقت.
- إمكانية استعمال الآلة.
- توزيع الأعمال بشكل جيد، بما يوافق إمكانيات الأشخاص ومهاراتهم.

٤- منح كسل نشاط مركزاً في التوزيع يتناسب مع أهميته: هناك درجات لأهمية كل نشاطات في المشروع لتحقيق الأهداف، واستخدام السياسات وتطبيق الإجراءات.

مثال: مؤسسة لحفظ الخضار والفواكه تلعب فيها إدارة المخزون دوراً هاماً، لذا لا يجوز اتباعها لإدارة أخرى كونها تمتاز بأهمية نسبية، الأمر الذي يختلف فيما إذا كانت شركة لانتاج سلع موسمية، حيث يجب التركيز حينئذ على إدارة التسويق.

إن هذا التقسيم للنشاطات يؤدي الفوائد التالية:

- تحقيق درجة من الانسجام والتناسق في العمل.
- توفير في الإنفاق سببه عدم الإنفاق على النشاطات الزائدة.
- تخصيص الإمكانيات الأكبر إلى النشاط الأهم مما يؤدي إلى الوصول للأهداف بكفاءة عالية.

٥- إمكانية التنسيق: وهو الربط المنطقي بين وظائف الإدارة الواحدة، والوحدات الإدارية المختلفة، وينتج ذلك عن المعرفة الدقيقة بأجزاء المهام ومجموعات العمل من جهة، وتحديد نوع المعلومات وشبكة الاتصالات التي تربط كل من هذه المجموعات بالأخرى، وإعادة النظر في هذا التنسيق باستمرار لتلاؤم مع المستجدات من جهة أخرى وهذا يحتاج إلى كفاءات عالية لدى العنصر الإداري، وهذا التنسيق يؤدي إلى الفوائد التالية:

- إزالة الاحتكاك والخلاف بين الأشخاص.
 - المحافظة على استمرار العمل، وانتظامه في كل الإدارات.
- ٦- تحقيق المصروفات: إن تقسيم الإدارات بشكل جيد يلائم وظائف العمل وضروراته، ويؤدي إلى حصر التكاليف بالأماكن الوظيفية اللازمة للعمل، وليس لمآرب شخصية تضخم حجم النفقات بالمفهوم الاقتصادي والإداري في منظمات الأعمال.

مخرائط التنظيم:

مخرائط التنظيم هي عبارة عن شكل يصور المهرم الإداري في المنظمة موضحاً الأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة، وقد يأخذ الشكل صفة الشمول عندما يتعلق بالمنظمة ككل، أو أن يكسرون على شكل خريطة مساعدة، وعندها يتعلق الهيكل التنظيمي بوحدة تنظيمية داخل المنظمة.

إن مخرائط التنظيم^(١) تبين بسهولة أجزاء ومستويات التنظيم وسليباته، فهي تكشف بوضوح كلاً من النقاط التالية:

- ١- مستويات التنظيم الإداري واللحان وأنواعها.
- ٢- الوظائف الإدارية التي تكون الهيكل الإداري.
- ٣- التسلسل الإداري بين أعضاء الهيئة الإدارية.
- ٤- العلاقات وطرق الاتصال.
- ٥- توزيع السلطات وأنواعها.
- ٦- امتداد سلطة الرئيس إلى خارج حدود مؤوسسه، أو إبقاؤها ضمن هذه الحدود.

- من أهم فوائد المخرائط التنظيمية:

- ١- الاقتصاد على الوظائف الضرورية فقط، وحذف الوظائف التي لا فائدة منها، فقد تبين من خلال المخرائط بأن هناك مديرين يتقاضون رواتب عالية ولا ضرورة لوجودهم.
- ٢- التركيز على الوظائف الهامة وإعطائها الأهمية اللازمة.
- ٣- إزالة الخلافات الناتجة عن تداعيل السلطة، والمخرائط توضح حدود انسياب السلطة ومدى وصولها.
- ٤- جمع الأعمال المتشابهة في وحدة إدارية، مما يسمح بالتخصص.
- ٥- تحديد الاختصاصات وتوضيح أعمال كل مدير.

ومن أهم أشكال خرائط التنظيم:

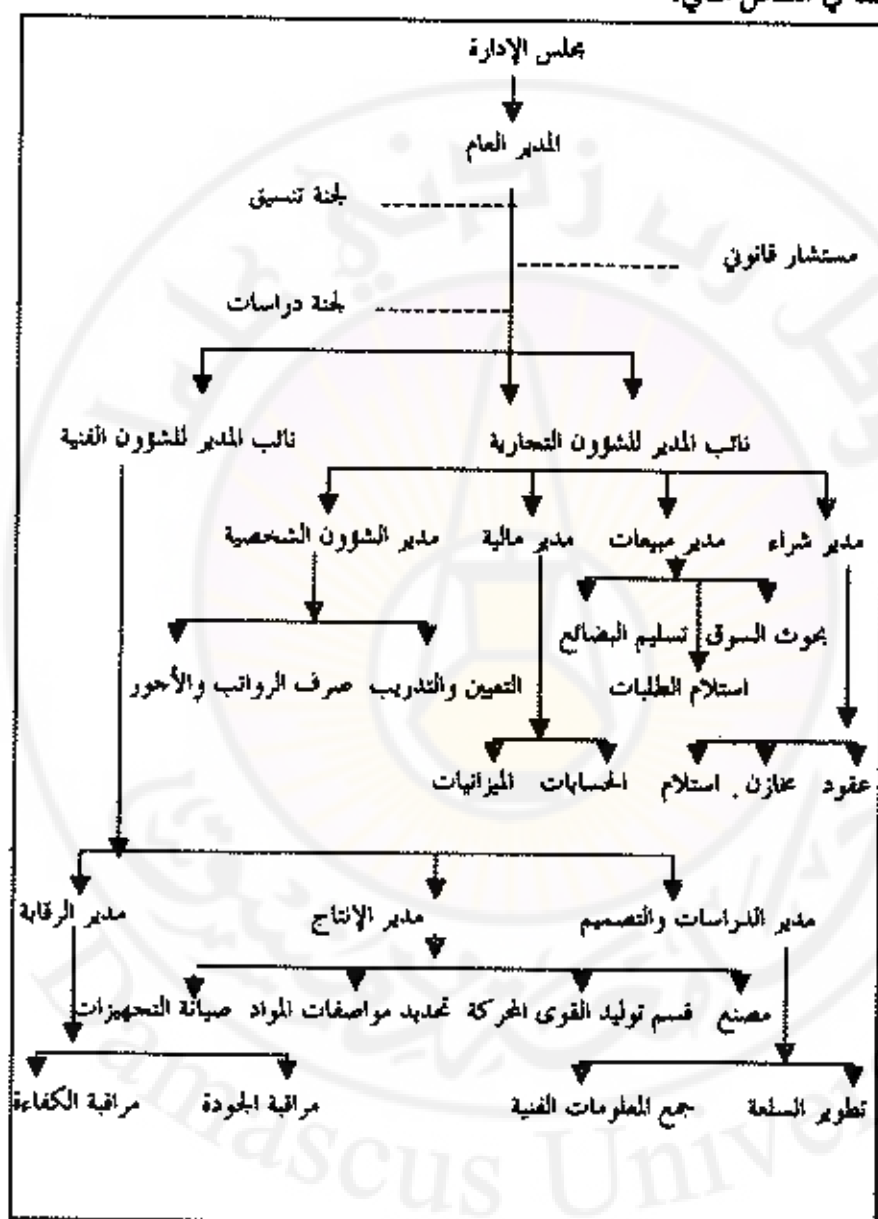
- الشكل المتدرج.

- الشكل الجاهلي.

- الشكل المستدير.



المستخرج: وهو الأبسط والأسهل، حيث تين هذه الخرائط كل من مستويات التنظيم، وانسياب السلطة من أعلى إلى أدنى، ونطاق الإشراف وحدود سلطة الرئيس، كما في الشكل التالي:



- **الدليل التنظيمي:** هو عبارة عن ملف يتضمن التوصيف الوظيفي، حيث يوفر معلومات تفصيلية عن المراكز الوظيفية الواردة في الخرائط التنظيمية، ويحدد هذا الدليل مسؤوليات وحقوق من يشغل أياً من الوظائف المبينة في الهيكل التنظيمي، ويعتبر مكملاً للخرائط التنظيمية وأهم محتويات الدليل التنظيمي:

- أهداف المنشأة:

- سياسات المنشأة.

- التقسيمات التنظيمية وأهداف الوحدات.

- السلطات والمسؤوليات.

- الوصف الوظيفي وشروط العمل بها (مستوى الأفراد)

- العلاقات الإدارية في المنشأة.

- حجم القوى العاملة في كل وحدة تنظيمية.

- أساليب العمل.

- خرائط تدفق العمليات.

إلا أن هذا الدليل أحياناً ما يعبر عن الجمود والثبات للتنظيم، الأمر الذي يعاكس ضرورة إعادة التنظيم بين وقت وآخر، عندما تتطلب ظروف المنشأة تغيراً ما في هذا الاتجاه.

الخلاصة

■ الهيكل التنظيمي هو الهرم الذي يتضمن مجموعة المراكز الوظيفية، و الذي يحدد أيضاً طريقة إصدار الأوامر و تنفيذها، وهناك عدة نماذج للهيكل التنظيمي :

- التنظيم التنفيذي .
- التنظيم الاستشاري .
- التنظيم المصرفي .
- تنظيم الفريق .
- التنظيم الشبكي .

■ معايير تقسيم الوحدات الإدارية :

- التقسيم الوظيفي .
- التقسيم على أساس السلع و الخدمات .
- التقسيم حسب مراحل العمل .
- التقسيم حسب فئات الزبائن .
- التقسيم حسب الموقع الجغرافي .
- التقسيم المركب .

■ خرائط التنظيم و أنواعها :

- المتلرج .
- الجانبي .
- المستدير .

اختبر معلوماتك

أولاً : ضع علامة صح (✓) أو خطأ (x) أمام كل من الأسئلة التالية كما تراها مناسباً.

- ١- يجب في أوقات الأزمات يجب تفويض السلطة بكثافة ؟
 - ٢- أتكون في التنظيم المصفوفي سلطة مدير المشروع عبارة عن خط سلطة عامودي ؟
 - ٣- أمن أهم مزايا التقسيم الوظيفي سهولة الإشراف و الرقابة ؟
 - ٤- هل يجب في المؤسسات التسويقية استخدام التقسيم الوظيفي على أساس مراحل توزيع السلع ؟
 - ٥- هل أهم ما يميز الدليل التنظيمي هو إرباك المديرين، من خلال الالتزام بما ورد فيه من تفسير ؟
 - ٦- أمن فوائد التنظيم نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة ؟
- ثانياً - مسا نتائج العمل في منظمة لتسويق المنتجات الزراعية في الوطن العربي دون وجود هيكل تنظيمي في إدارتها ؟
- ثالثاً - لم هذا التركيز على إعادة التنظيم باستمرار Reorganization ؟

المراجع العربية و الألمانية للوحدات

(التاسعة - العاشرة - الحادية عشر - الثانية عشر)

- ١- هيثم هاشم- وظائف الإدارة مطابع مؤسسة الوحدة دمشق ١٩٨٣- ص ١١٥.
- ٢- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي- الكويت: وكالة المطبوعات ١٩٧٥- ص ١٦١.
- ٣- عبد الغفار حنفي- عبد السلام أبو قحف- تنظيم وإدارة الأعمال- المكتب العربي الحديث- اسكندرية ١٩٩٣.
- ٤- مدني عبد القار علافي- جدة- ثمامة- ١٩٨١.
- ٥- طارق الخمر وآخرون- مبادئ الإدارة ووظائفها- منشورات جامعة دمشق- ٢٠٠٣.
- ٦- بيان حرب- مدخل إلى إدارة الأعمال- دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان- الأردن- ٢٠٠٠.
- ٧- فؤاد الشيخ سالم وآخرون- المفاهيم الإدارية الحديثة- مركز الكتب الأردني- ١٩٩٨.
- ٨- مصطفى شاويش، الإدارة الحديثة، دار الفرقان- عمان ١٩٩٣.
- ٩- علي الخضر ، المدخل إلى إدارة الأعمال منشورات جامعة دمشق ، ١٩٩٤ .
- ١٠- طارق الخمر ، وظائف الإدارة ، منشورات جامعة دمشق ، ١٩٩٢
- ١١- سيد الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، ٢٠٠٢.

12- Henri Fayol, General and Industrial Management (London: Sir Issace Pitmon and Sons, 1949).

13- Kieser/Kubicek. Organization. 3Aufl. Berlin/ New York 1992.

- 14- Frese. Grundlagen der Organization 4 Aufl
Wiesbaden 1988.
- 15- Hand Woerterbuch der Organisation. 3Aufl.
Stuttgart 1991.

المراجع الألمانية

- 16- Steinmann , Management . Grundlagen der
unternehmens fuehrung. Gabler Wiesbaden 1993.
- 17- Dietrich Adam, Planun und Entscheidung,
Gabler, Wiesbaden 1993.
- 18- Schirmer , F. Arbeitsverhalten von mangern
Wiesbaden, 1992.
- 19- Staehle, W.H, management, 4. Aufl, manchen, 1991.
- 20- Urich/Fluri/ management, 6. Aufl, Bern/stuttgant,
1992.
- 21- Loer , A . Unternehmensethik und
betriebswistschaftslehre, stuttgant, 1991.
- 22- Fayol. H. General and industrial management
chaps New York, pitman publishing corporation.

الفصل الرابع : التوجيه – الرقابة

الوحدة الثالثة عشر : القيادة و أهميتها .

الوحدة الرابعة عشر : التوجيه و أهميته .

الوحدة الخامسة عشر : الرقابة .

الوحدة السادسة عشر : وسائل الرقابة .

الدكتور يونس عواد



الوحدة الثالثة عشر

التوجيه و أهميته

أهداف الوحدة

إن دراسة هذه الوحدة تهدف إلى التعرف على :

- مفهوم التوجيه و أهميته كوظيفة من وظائف الإدارة .
- عناصر التوجيه .
- مفهوم الاتصالات و أنواعها :
 - أ - الاتصالات الرسمية .
 - ب - الاتصالات غير الرسمية .
- الطرائق الرئيسة في الاتصالات .
- أهم معوقات الاتصال بعد ذلك .
- خصائص التوجيه الجيد .
- القيادة الإدارية و أهميتها في إدارة منظمات الأعمال .
- واجبات القيادة كمعصر من عناصر التوجيه .



وظيفة التوجيه

يعد التوجيه الخطوة أو المرحلة الأخيرة في طريق الإعداد لإنجاز المهمات، والبدء بالتنفيذ، ويتضمن مجموعة كبيرة من المهمات تتركز جميعها حول اتصال الرئيس بمروؤوسيه، لإرشادهم إلى طريقة الأداء الصحيحة عن طريق إصدار الأوامر إليهم، وجعلهم يقومون بالأداء على الوجه الأكمل، وهذا ما سيكون موضوع البحث في هذا الفصل، ليشمل مفهوم التوجيه وأهميته والنواحي الأساسية فيه، الاتصالات أنواعها وأهميتها ومعوقاتها، وأهم الطرائق الرئيسة فيها، ثم إصدار الأوامر للمروؤوسين وخصائص الأمر الجيد في التوجيه، وهذا تكون وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية ما قبل الأخيرة في مقرر أساسيات الإدارة، والتي تقدم الحلول وتجعل عملية التنفيذ تسير بانتظام بضمن الاستقرار، والأداء الصحيح، وتحقيق الأهداف المقررة للمنظمة.

١- مفهوم التوجيه وأهميته:

١-١- مفهوم التوجيه:

تعد وظيفة التوجيه النشاط الذي يقوم على خلق المناخ الملائم لإنجاز العمل المقرر إنجازه، بتوجيه جميع الجهود لما يخدم تنفيذ البرامج والسياسات، ويحقق في النهاية أهداف المنظمة.

فالتخطيط الجيد والذي من خلاله أقرت الأهداف، والتنظيم الأمثل الذي اختار الجهاز التنفيذي، وتحددت فيه السلطات والمسؤوليات لتنفيذ الخطط، لا يكفيان لقيام الأفراد بإنجاز ما يكلفون به من أعمال تلقائياً أو بوحى من إرادتهم، وطبقاً لأهوائهم الشخصية، بل لا بد من إصدار الأوامر إليهم، وإعطائهم التوجيهات لإرشادهم إلى كيفية أداء هذه الأعمال وفقاً للخطط المقررة وبكفاية عالية، فهي الوظيفة الإدارية التي تعطي الضوء الأخضر للبدء بالعمل: ماذا، وكيف، ومتى، تبدأ قبل البدء بعملية التنفيذ، ونستمر معها ولا تنتهي إلا بإخراج الأعمال إلى حيز الوجود.

وبناءً عليه يمكن تعريف التوجيه على الشكل التالي: " التوجيه هو إصدار الأوامر للمرؤوسين، لإرشادهم إلى طريقة الأداء الصحيحة بما يكلفون به من أعمال".

وبعد التوجيه من مهمات الإدارة العليا التي تخطط وتنظم وتقود، ثم تراقب لتتمكن من تنفيذ الأهداف عن طريق الآخرين بإرشادهم وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم بالاتجاه الذي يحقق هذه الأهداف.

١-٢- أهمية التوجيه:

فالتوجيه إذاً خطوة مهمة وحيوية في العملية الإدارية، تهدف إلى الأتياد بيد أفراد القوى العاملة في المنظمة، وكذلك تتضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة، لما فيه صالح المنظمة، لهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك حسب الأهداف المرسومة.

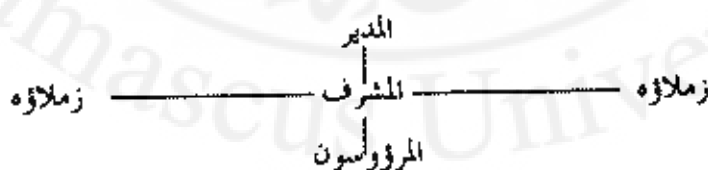
وبناءً عليه يكون التوجيه من مهمات الإدارة العليا التي تخطط وتنظم وتقود، ثم تراقب وتعمل على إعداد وتطوير المرؤوسين للعمل، الذي يجب أن ينجز بوساطتهم، وذلك عن طريق اتصال الرئيس بمرؤوسيه وإصدار أوامره إليهم مع شرح خطوات العمل وشروط إنجازها، وتوضيح ما يغيب عن بالهم من أمور والإجابة على أسئلتهم واستفساراتهم بما يتعلق بتنفيذ العمل، أو الجوانب الأخرى المرتبطة به، مع تحديد زمن البدء والانهاء من العمل أو التوقف عنه، والانتقال إلى غيره أو تعديله، وغير ذلك من الإجراءات الأخرى والتي تقود إلى جعل المرؤوسين في نهاية الأمر يقومون بأداء العمل بكفاءة عالية.

١-٣- علاقة التوجيه بالتخطيط والتنظيم:

إن التخطيط الجيد الذي جسّد أهداف المنظمة في خطط عمل قابلة للتنفيذ

والتنظيم الأمثل الذي أنجز نظام الإدارة، واختار الجهاز التنفيذي، وتحددت فيه السلطات والمسؤوليات الكفيلة بتنفيذ الخطط، لا يكفيان لقيام الأفراد بإنجاز ما يكلفون به من أعمال تلقائياً، أو بروحي من إرادتهم وطبقاً لأهوائهم الشخصية، بل لا بد من إصدار الأوامر إليهم وإعطاء التوجيهات، لإرشادهم إلى كيفية أداء هذه الأعمال المتوقعة عليهم، ووفقاً للخطط المقررة فمع بداية التنفيذ تظهر الصعوبات الناتجة عن أخطاء التخطيط والتنظيم، أو عن صعوبات العمل، والتنفيذ بذلك تظهر الحاجة للتوجيه بشكل كبير، وبخاصة عندما تكون نتائج عملية التخطيط والتنظيم غير دقيقة، وتكتنف الخطط والإجراءات بعض الغموض، وفي هذا السياق لا بد من إيضاح أن العلاقة بين التوجيه والتخطيط والتنظيم علاقة عكسية، فكلما كانت عملية التخطيط دقيقة، وبالتالي عملية التنظيم واضحة قلت الحاجة (الجهود) لأداء وظيفة التوجيه، وكلما انخفض مستوى التخطيط والتنظيم اضطر المدير أو المشرف إلى اتخاذ قرارات فورية وكثيرة، وربما متكررة لتوجيه فريقه، أما الحالة الصحيحة فتدعو المدير لتركيز جهوده في التوجيه على ما يلي:

- ١- ترجمة الخطط الموضوعة إلى خطط عملية وأوامر مباشرة.
 - ٢- إصدار أوامر وتعليمات وتبليغات محددة.
 - ٣- الإشراف الجيد على الجهود الحالية، وتقويم تلك الجهود مباشرة.
 - ٤- تحضير ودفع الجهود نحو تحقيق الكفاية العالية.
- إن الرئيس ينفذ عمله ضمن منظمة كعضو من كل، أو هو ومجموعته كجزء من المنظمة، وبالتالي فهو عضو في فريق، ويمكن أن نوضح مركزه ضمن المنظمة من خلال الشكل التالي:



٤-١ عناصر التوجيه:

١-٤-١ إصدار التعليمات أو الأوامر الجيدة:

تصدر الأوامر إما للقيام بعمل أو الامتناع عن عمل، أو التحرك إلى عمل آخر، وتوضيح طبيعة العمل، أو إلى غير ذلك من النواحي التي يتطلبها التوجيه، وهذه الحالة فإن التوجيه يصدر من الأعلى ويتجه نحو الأدنى، باستثناء الحالات التي يتمتع بها الرئيس بسلطة وظيفة على آخرين يعملون بإدارات أخرى قد يشغلون مناصب إدارية تقع على المستوى الإداري نفسه الذي يعمل فيه.

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها التعليمات الجيدة، أن تكون هذه التعليمات أو الأوامر قابلة للتنفيذ من قبل المنفذين الموجودين، وفي ضوء الظروف المختلفة المحيطة بهم، وذلك لكي لا تكون هذه التعليمات مصدراً للقلق وباعثاً على الفوضى وعدم الطاعة والانضباط، وقدماً قيل " إذا أردت أن تطاع فأطلب المستطاع ".

١-٤-٢ - إيصال التعليمات والأوامر إلى الأشخاص موضوع التوجيه:

يجب أن يتم إيصال المعلومات بدقة، ومهماً كما وردت عن الموجه وبسرعة كافية، لتساعد في تأدية تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية. يجب الانتباه إلى عدم إيصال المعلومات بشكل غير صحيح، فتؤدي إلى نتائج سيئة في العمل، وكذلك يجب ألا تتأخر في الوصول، فيصعب تنفيذها في الوقت المحدد لها، كما أنه يجب ألا تصل التعليمات بوقت أبكر من المخطط، لأنها تفقد في هذه الحالة إلى تشويش أفكار الأشخاص الموجهة لهم، وتشغل تفكيرهم بأشياء لا تفيد في تنفيذ الأعمال. تختلف طرائق إيصال المعلومات إلى المرؤوسين، فمنها ما يتم بشكل شفهي، ومنها ما يتم بالمكتوبة، ومنها ما يتم بوسائل نصورية أو آلية، وعملياً يفضل استخدام الوسائل الثلاثة معاً في حال توفر الإمكانيات.

١-٤-٣ - تتبع التعليمات المصدرة:

وتدخل في نطاق عملية الرقابة الإدارية، والهدف من التتبع التأكد من التعليمات والأوامر الصادرة، ثم تنفيذها على أفضل وجه، وما الصعوبات التي واجهت عملية

التنفيذ، وهل تحتاج التعليمات إلى تعديل وتبسيط وشرح أفضل؟ وهل يحتاج تنفيذ هذه الأوامر بشكل أفضل إلى تدريب الأشخاص الموجهة لهم؟ قد يظهر التنفيذ ضرورة تعديل بعض التعليمات أو إلغاؤها.

إن التعليمات التي يراد لها أن تكون محترمة من طرف الأشخاص الموجهة إليهم يجب أن تكون موضع اهتمام الشخص الذي يصدرها قبل أي إنسان آخر، ويجب أن يشعر جميع المعنيين بين حين وآخر أن هذه التعليمات ما زالت قائمة، وأنها لم تعمل ولم تنس، وأن تنفيذها واجب والإهمال فيه مواخذ عليه ويعرضه للعقوبة.

بالمقابل يجب أن يكون الموجه على استعداد لسحب تعليماته أو تعديلها أو إلغاؤها، عندما تتضح له ضرورة ذلك، وعليه ألا يتأخر في اتخاذ القرار بشأن ذلك، وهذه الناحية مهمة جداً، لكن يصعب في كثير من الأحيان على المشرفين مراعاتها وبخاصة في الشرق، لأن الشجاعة تمنعهم للتراجع عن الخطأ، وتظهر هناك الازدواجية في أعمالهم فهم يقولون على التعليمات، لكن يهملون متابعتها، وهنا تظهر الفوضى وعدم المسؤولية، وبخاصة من جانب المنفذين عندما يشعرون بأن أعمالهم لا هم رؤسائهم، ومثل هذه الحالة تؤدي إلى إضعاف هبة المشرف، وإلى إهمال تنفيذ تعليماته، حتى لو كانت تعليمات ضرورية لمتابعة تنفيذ الأعمال الأخرى.

تجدر الإشارة هنا إلى أن إصدار التعليمات الجيدة يحتاج إلى وسائل لإيصالها بشكل جيد، بالكيف والسرعة الممكنة، وعملية إصدار الأوامر وإيصالها لا تحقق الغاية المرجوة منها، ما لم يتبع بعملية التتبع والمراقبة، يجب أن ترافق العمليات الثلاث وبخاصة التتبع بأنظمة خاصة لتحفيز العمل والعاملين، وهذه المهمة تناط بالمشرف الذي أصدر الأوامر والتعليمات، فعليه أن يبسط طرائق التنفيذ والأداء، وأن ينمي روح التعاون والفريق بين الأشخاص العاملين على تحقيق الهدف المحدد، وأن ينمي كفاءتهم ويدبرهم على كل جديد، فذلك هي مهمات الإشراف المتداخلة والمتشابكة التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، إلا من الناحية النظرية لسهولة الدرس والبحث والتحليل.

٢- النواحي الأساسية في التوجيه:

٢-١- الاتصال بالمرؤوسين:

٢-١-١- مفهوم الاتصال:

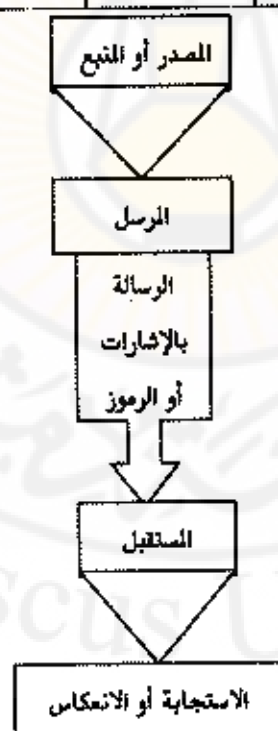
تعد منظمات الأعمال أنظمة معلومات، كما هي أنظمة للطاقة، فالعملية الإدارية هي عملية تبادل للمعلومات بحد ذاتها، فكلما اقتربت العملية الإدارية من مراكز التخطيط والرقابة ومراكز اتخاذ القرارات، ازدادت الحاجة والأهمية إلى توافر المعلومات، والتي تشكل المادة الأولية في عملية صنع القرارات، وفي كل عملية تستهدف البحث العلمي بتسهيل الطرق، واختصار المسافة للوصول إلى هدف معين.

فهي ترسم الإطار القانوني والتنظيمي لخطوات العمل المطلوب تنفيذها في العملية الإدارية بما فيها تحديد السلطات والمسؤوليات وممارستها، كما تمنح الأفراد الطمأنينة بمعرفة المستقبل، وتخفف لديهم درجة عدم اليقين وتشجعهم على زيادة التفاعل في معالجة المشاكل واتخاذ الإجراءات اللازمة بوعي وثقة تامة، وترجم الحلول لما يجب أن يكون عليه الوضع في مراحل الزمنية كلها.

تنتقل المعلومات عبر وسائل الاتصال، التي تعد أداة ووسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأوامر والقرارات بين الأشخاص، عن طريق توضيح تفاصيل الخطط والبرامج المقررة وشرحها للمرؤوسين، ثم العمل على تنسيق نشاطات الأفراد والجماعات وإرشادهم إلى السبل الصحيحة في أثناء تنفيذهم للعمل، والتصدي للمشكلات التي قد تنشأ في أثناء تأديتهم وتنفيذهم لها، كما هو موضح بالشكل التالي:

تتدفق المعلومات وانسيابها من المصدر، ثم المرسل وعبر قناة الاتصال للمستقبل، لتشكل لديه ردود الفعل والاستجابة، ويمكن إيضاح تدفق المعلومات من وإلى بالشكل التالي:

أسئلة الاتصال				
الاتصال:	إنسان ↓ إنسان	إنسان ↓ آلة	آلة ↓ آلة	
مرسل (من)	مشتري (زبون)	مشتري (زبون)	جهاز نداء صوتي	مقياس ترمومترات
معلومات:	طلب	وضع عملة معدنية	إشارة	ارتفاع الحرارة عن الحد
قناة الاتصال:	هاتفياً	آلياً	حزمة ضوئية	دائرة إلكترونية
↓	↓	↓	↓	↓
مستقبل (إلى):	بائع	جهاز آلي	مدير المصنع	جهاز تبريد
معالجة هادفة:	تجهيز المهمة أو الطلبية	استلام السلعة	اعتبار	تشغيل



١- مصدر المعلومات: وهو المركز الذي تصدر عنه المعلومات بعد تجميعها وتنقيتها وتجهيزها.

٢- المرسل للمعلومات: وهي الجهة التي تقوم بإرسال هذه المعلومات إلى جهات محددة، ومعنية بهذه المعلومات.

٣- قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم عبرها نقل المعلومات (بشكل رموز أو إشارات)، بالسرعة والدقة المطلوبة وحملها إلى الجهات الموجهة إليها.

٤- المستقبل للمعلومات: وهي الجهة المقصودة بالمعلومات، والتي تقوم باستقبالها وترجمتها والتي تشكل لديها ردود الفعل من جراء تلقيها هذه المعلومات.

٢-١-٢- كفاية الاتصالات:

تقاس كفاية الاتصالات بمدى نجاحها في إرسالها واستقبال المعلومات بأعلى كفاية وأقل تكلفة ممكنة.

ولتحقيق ذلك لا بد من مراعاة المبادئ والاعتبارات الآتية:

١- مبدأ مركزية المعلومات في النظام الإداري: إن مركزية المعلومات وتخزينها بشكل مركزي يجعلها أكثر حفظاً والتزاماً بتحقيق وحدة الجهة الأمرة، منعاً من تضارب المعلومات في تدفقها، وانتقالها من المرسل إلى الجهات المستقبلة لها عند الحاجة إليها.

٢- مبدأ اختصار المعلومات: كثيراً من الوثائق والمعلومات يكون وجودها ضرورياً عند اتخاذ القرارات المهمة، والتي يتطلب اتخاذها إلى توافر الكثير من المعلومات الخاصة بالتخطيط والرقابة، ولكن لتحسين نتائج هذه القرارات وجودها، لا بد من اختصار هذه المعلومات وتنقيتها بحذف الإضافات إلى أقل حد ممكن، والذي يسمح بالمحافظة على مضمونها وجوهرها، وهذا ما يقتضيه وجود بنك المعلومات في المنظمة.

٣- مبدأ الاستفادة من المعلومات: عند جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها، ثم إعادة طلبها وتجهيزها يجب إعادة النظر في مضمونها وحاجة المنظمة إليها، وبالتالي

ترتيبها حسب أهميتها، والاستفادة منها بما يخص كل نشاط من أنشطة المنظمة، وحذف كل ما هو غير ضروري وغير مفيد منها، للحفاظ على مضمونها الأساسي ومنع التشويش والتأويل في تفسيرها.

٤- مبدأ اختيار وتحديد المعلومات: ويقوم هذا المبدأ على اختيار وتحديد المعلومات المخصصة من حيث الحجم والمضمون، والتي تناسب وتتفق مع المهمات المطلوب تنفيذها لتحقيق النتائج المتوخاة.

٥- مبدأ تطوير استخدام الوسائل التقنية في بناء نظام المعلومات ووسائل الاتصال، من حيث الكمية والنوعية وطرائق نقل المعلومات، وتشمل الوسائل التقنية وأجهزة إنتاج المعلومات وبثها وتجميعها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتفسيرها، ثم استخدامها بالنوعية المطلوبة التي تقتضي اختصارها وتنقيتها وجدولتها والحفاظ على مضمونها دون تحريف.

٦- ضمان وسائل الاتصالات وأجهزتها ونقل المعلومات من وإلى الإدارات والأفراد بالسرعة والدقة والوضوح، وبما يتناسب مع حجم المهمات لكل رئيس ومروءوس في الهيكل التنظيمي للمنظمة. وللحصول على معلومات كافية ووافية لا بد من تعاون جميع الأفراد في المنظمة، وتنسيق الجهود والخبرات فيما بينهم لتنفيذ العمل على أكمل وجه، وتحقيق الهدف بأقل التكاليف الممكنة.

٢-١-٣- أنواع الاتصالات:

إن الغرض من الاتصالات هو نقل المعلومات أو الرموز ليصار إلى ترجمتها إلى أعمال ووضعها موضع التنفيذ. أو إعادة نقلها وإرسالها إلى الجهات المختصة لها، لتعمل على خلق التنسيق بين أقسام المنظمة ووحداتها، وكذلك بين أفراد التنظيم لتصبح الأعمال مكتملة بعضها لبعض، وهذا يؤثر بدوره في قدرة العاملين ونجاح المنظمة في أداء أعمالها.

والاتصال الجيد يعد الأساس الذي يركز عليه تحسين الأداء، وتبادل الأفكار والآراء بين الرئيس والمرؤوس، ويخلق تفهماً أعمق ووضوحاً أشمل بين أفراد التنظيم لتحقيق الأهداف المشتركة، إلى جانب عد الاتصال من المقومات الرئيسة لنجاح عملية التوجيه، فإنه من الضروريات الأساسية للتخطيط والتنظيم والرقابة وعملية صنع القرار. ويقول فيه روبرت أرمر وموريس ولف " إن الاتصال هو قلب الإدارة ".

تنقسم الاتصالات في المنظمة إلى نوعين:

أ- الاتصالات الرسمية، ب- الاتصالات غير الرسمية.

أ- الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات المخططة والتي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية ومثبتة على الخريطة التنظيمية، وهذه الاتصالات تتفق مع التقسيمات الرسمية الوظيفية، وما تقوم به من سلطات ومسؤوليات، وقد أجمع الباحثون على وجود ثلاثة أنواع من الاتجاهات في الاتصالات الرسمية وهي:

أولاً: الاتصال الهابط Dawn Ward Communication :

وهو أكثر الاتصالات شيوعاً في المنظمة، ويتلزم مع الهيكلية التنظيمية للمنظمة، ويتحدد مضمونه بالأوامر والتعليمات التي تتعلق بشرح الأهداف والسياسات، وتنفيذ البرامج والتعليمات الأخرى التي تصدر عن المستويات الإدارية العليا في المنظمة، ويتم نقلها عبر المستويات التنظيمية المتسلسلة، إلى أن تصل إلى المستويات الإدارية والتفسيذية، أو من المدير العام إلى مدراء الإدارات، ومنهم إلى رؤساء الأقسام وإلى رؤساء الوحدات.

" ويحدد كتاب الإدارة خمسة أنواع نموذجية من الاتصالات الهابطية:

- ١- معلومات بشكل أوامر لتنفيذ مهمات محددة.
- ٢- معلومات تتضمن حلول لمشكلات طارئة ومعقدة.
- ٣- معلومات تقوم بتوجيه المرؤوسين إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية

وتقنية.

٤- معلومات حول الإجراءات والخطوات الواجب اتباعها، لتنفيذ العمل المطلوب والمحدد.

٥- معلومات تقوم على تزويد المرؤوسين بمعرفة جديدة عن طريق توضيح آلية، وطريقة التنفيذ من واقع الخبرة المكتسبة من ظروف العمل " (5) .

إن إيصال المعلومات على هذا النوع إلى المرؤوسين حول مبررات القيام بالمهام وكيفية أدائها، يكون على شكل أوامر وتعليمات، أو توجيهات وقرارات تتعلق بشرح مضمون الأهداف والسياسات المتبعة لتنفيذ الخطط والبرامج المقررة، وتحديد الاختصاصات أو اتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بالأهداف العامة للمنظمة، وتأكيد التزام أفراد التنظيم بأهدافها.

ثانياً: الاتصال الصاعد UP Ward Communication

وهي الاتصالات التي تتجه من المستويات الأدنى إلى الأعلى، أو من الأسفل إلى الأعلى وهذا النوع من الاتصال لم يلق اهتماماً، بل ينظر إليه على أنه من غير الطبيعي أن يستم اتصال المرؤوسين بالرؤساء، علماً بأن الهيكل التنظيمي قد عالج موضوع الاتصالات على الخريطة التنظيمية، وأقرها من الاتجاهين (المابط والصاعد).

إذا كان الاهتمام قد تركز على الاتصالات (من الأعلى إلى الأسفل)، فإن الاتجاه الآخر (من الأسفل إلى الأعلى) لا يقل عنه أهمية، وبخاصة وأن الإنسان هو جوهر العملية الإدارية وشعور الإنسان بأهمية دوره في تحقيق الأهداف وإتاحة الفرص أمامه لإبداء رأيه، ومناقشة اقتراحاته تجعله أكثر التزاماً ودقة في تنفيذ العمل المطلوب، وأكثر فعالية وقدرة على تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا الصدد يمكن تحديد خمسة أنواع من المعلومات المرسلة بالاتجاه الصاعد:

١- معلومات عن أداء المرؤوسين ودرجة التقيد بالإجراءات والخطوات المتبعة.

٢- معلومات عن المشكلات والصعوبات التي تعترض طرائق التنفيذ.

٣- معلومات عن السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة.

٤- معلومات عن نتائج التنفيذ ونسبة الانحرافات فيها.

٥- معلومات ومقترحات حول ما ينبغي القيام به وطريقة تنفيذه.

ويتم نقل هذه المعلومات، إما مباشرة باتصال المرؤوس بالرئيس، أو عبر التدرج الإداري في الهرم التنظيمي وبوساطة وسائل الاتصال المتاحة، والتي يستخدمها التنظيم في المنظمة.

٢-١-٤- تطوير فعالية الاتصال الصاعد:

هناك كثير من العوامل النفسية وردود الفعل عند المرؤوسين، والتي تحد من فعالية الاتصال الصاعد، وعلى الإدارة الناجحة أن تتفهم هذه العوامل، وتعمل على اتخاذ الإجراءات التي تزيل هذه العقبات للوصول إلى اتصال فعال ومنتج، من خلال الإلمام بالأمور التالية:

١- معرفة القيادات الإدارية بوجود الكثير من الحواجز أمام الاتصال الصاعد (اتصال المرؤوسين مع الرؤساء).

٢- إحساس القائد بالجوانب الإنسانية في علاقته بمرؤوسيه، واستعداده لتقبل آرائهم والنظر في مقترحاتهم.

٣- على الإدارة أن ترسم سياسة واضحة للعمل على تخطي العوائق، والصعوبات التي تبعد الرئيس عن المرؤوس، وتحجب عنه النظرة الشاملة والإلمام بالجوانب للمشكلات جميعها.

٤- على القائد أو الرئيس أن يختار بدقة العناصر والأفراد الذين ينقلون إليه المعلومات، متوخياً بذلك أن لا يكون هؤلاء ممن ينقلون له فقط ما يرغب في سماعه، ومجاراته في الرأي لكسب رضاه، ويكون قد غاب عنه الجزء الأهم من المعلومات.

٥- على الرئيس أو القائد أن يتيح الفرصة لمروسيه للتحدث إليه بصراحة وجرأة تامة، فيما ينقلونه من معلومات ومناقشتها معهم.

٦- على الرئيس أن يترتب في إبداء رأيه في المشكلة، وألا يطلق حكمه عليها إلا بعد سماع رأي مروسيه، تحاشياً من أن يعدل المرووس المعلومات الصحية، واستبدالها بمعلومات تتلاءم مع رأي رئيسه تحاشياً لإثارته وإزعاجه.

٧- على الرئيس أن يظهر اهتمامه بآراء مروسيه، وبفائدة المعلومات التي ينقلونها إليه، وأن آراءهم ومقترحاتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة، لأنه ليس من عطر على قتل أسلوب الإبداع والمبادرة لدى الأفراد، إلا شعورهم بأن آراءهم ومقترحاتهم كمية مهملة.

٨- على الرئيس أن يفي آرائه عند اتخاذ القرارات بمقترحات مروسيه من واقع الخبرة والتمرس في العمل، ومعالجة المشكلات التي تعترض سبيل التنفيذ.

ثانياً: الاتصال الأفقي Lateral Communication

وهو الاتصال الذي يتم بين أفراد المنظمة الذين هم من المستوى الإداري الواحد نفسه، كأن يتم بين رؤساء الأقسام أو بين مديري الإدارات أو رؤساء الوحدات التنفيذية لتبادل الرأي وتنسيق الجهود لتنفيذ عمل ما أو حل مشكلة طارئة.

ب- الاتصالات غير الرسمية Informal Communication

إلى جانب الاتصالات الرسمية في المنظمة، تحدث اتصالات خارج قنوات الاتصالات الرسمية، ولا تخضع للإجراءات والقواعد المعمول بها على الخريطة التنظيمية في المنظمة، وتسمى بالاتصالات غير الرسمية.

فعلى الرغم من كون هذه الاتصالات غير رسمية، إلا أنها لا تخلو من الفوائد والمسزاه، وتتمثل بما ينقل ويشاع من معلومات داخل التنظيم وخارجه، سواء أكانت هذه المعلومات صحيحة أم غير صحيحة، عن قصد أم عن غير قصد، فقد تستخدمها الإدارة أحياناً في الاستفتاء على قرار أو نظام يريد تطبيقه، ولكن قبل أن تضعه موضع

التنفيذ، تطلق بعض المعلومات غير الرسمية وتساهم في انتشارها لتقف على مدى قبول أفراد التنظيم لهذا الأمر من أجل اتخاذ الاحتياطات اللازمة لردود الفعل المتوقعة، ولا يحدث هذا فقط داخل التنظيم، بل يتعداه إلى خارج التنظيم، عندما تنظم بعض اللقاءات لإرادة التنظيم الواحد من إداراته، وأقسام مع إدارات وأقسام من تنظيم آخر، كالحفلات واللقاءات غير الرسمية، فكثيراً ما تسبب هذه اللقاءات والاجتماعات في حل كثير من المشكلات، وتعمل على تقوية العلاقات الودية وروابط العمل وإزالة أسباب التوتر والخلاف بين أفراد التنظيم، وبناء عليه فهما تكن فعالية الاتصالات الرسمية، لا بد من وجود الاتصالات غير الرسمية بالمنظمة شرط ألا تأخذ هذه الأخيرة دور الاتصالات الرسمية في إدارة المنظمة، وتعمل عليها في رسم السياسات وتنفيذ الخطط.

٢-٥-١-٢-٥ - الظروف الرئيسية في الاتصالات:

إن اختيار طريقة الاتصال المناسبة يتأثر بالعديد من الاعتبارات، في مقدمتها حجم المنظمة واتساع نشاطاتها وعدد العاملين فيها، إضافة إلى أهمية وطبيعة الموضوع الذي سيتم الاتصال بشأنه، والظروف المحيطة بعملية الاتصال وتكلفتها. وتتم الاتصالات باتجاهاتها المختلفة بعدة طرائق، يمكن حصرها بثلاث طرائق أساسية:

- الاتصال الكتابي.
- الاتصال الشفهي (الشخصي).
- الاتصال بالوسائل الآلية الحديثة.

أولاً- الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي بأشكال عديدة ومتنوعة، أهمها التقارير والمذكرات الدورية، البرقيات والمنشورات والصحف والمجلات، القوانين والأوامر والتعليمات والبلاغات، بحلات الحائط والخرائط والرسوم البيانية، الطلبات والاقتراحات، ثم الأفلام المصورة والإذاعة والتلفاز والأشرطة المسجلة.

ويتحقق هذا الاتصال دون مواجهة بين طرفي الاتصال بشكل مباشر، وإنما ينقل كل من الرئيس والمرؤوس تعليماته ومقترحاته بصورة كتابية، يمكن لكل منهما الرجوع إلى مضمون الرسالة من خلال المستند المادي الموجود لديهما، ومراجعة مضمونها أو التقييد بحرفيتها.

ومن أهم مميزات الاتصال الكتابي (الرسالة) هي مطابقة العنوان للمضمون —
الوضوح — الدقة — ثم الاختصار.

ولكن على الرغم من مزايا الاتصال الكتابي إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب، لأنها تتطلب وقتاً طويلاً في كتابتها ونقلها وتسليمها، كما أنها تبقى محصورة بين عدد قليل من الأفراد، كما لو كانت بين الرئيس والمرؤوس أو بين الرئيس وعدد قليل من مرؤوسيه، كما أنها لا تتناسب مع الأمور التي تتطلب السرعة في التنفيذ واتخاذ الإجراءات السريعة والسرية، أو المناقشة في المسائل الحاسمة وإبداء الرأي فيها.

ثانياً- الاتصال الشفهي (الشخصي):

ويستتم من خلاله تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفي الاتصال بأقصر الطرائق وأفضلها، وتعد هذه الطريقة الأحدى في الوصول إلى الأهداف المتوخاة من الاتصال، فقد يستتم عن طريق الاجتماعات الخاصة التي يستدعيها الرئيس مرؤوسيه لتوضيح التعليمات وإبلاغ القرارات، أو عندما يقابل المرؤوس رئيسه لتقديم اقتراح، أو للاستفسار عن موضوع أو للإدلاء بمعلومات معينة، ويتميز الاتصال الشفهي بالقدرة الكبيرة على تحقيق التفاهم والتصور المشترك حول الموضوع الذي يدور حوله الاتصال، من خلال اقتناع الرؤساء بمدى وضوح الأفكار عند المرؤوسين، لأن درجة استيعاب الناس للمعنى تتحدد عن طريق نظراتهم، وليس عن طريق ألفاظهم والكلمات التي تخرج من شفاههم، كما أن هذه الطريقة من الاتصالات ممتازة بالسرعة والسرية عندما يكون الوقت معنى وللمعلومات أهمية لا تحتل التأجيل أو التأويل، كما هو في التوقف عن متابعة الإنتاج أو شراء بعض المواد الأولية أو تبديل الأسعار أو تعديلها،

فهذه الأمور تبقى محصورة بين أطراف الاتصال والمعنيين بالأمر.

ومن ميزاتهما أيضاً أنها تساهم في خلق جو من التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس، وتسمي روح التعاون والرؤية المشتركة في كل ما من شأنه العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً- الاتصال بالوسائل التقنية الحديثة:

بعد الاتصال بين الأفراد ذا طابع سلوكي وكوسيلة لإحداث تغير في السلوك، كالإدراك والإحساس، وتعد التغذية الراجعة حيوية لهذا المنهج فهي ذات فائدة للمرسل والمستقبل على السواء، فالمرسل عليه أن يؤثر بالمستقبل ويهدي استعداداته لتقبل ردود الفعل عند المستقبل بقبول الرسالة أو تعديلها، وهذا الاستعداد من قبل المرسل هو الذي يحقق أهداف الاتصال والاستجابة المطلوبة لدى الجهة المستقبلية.

فالتطور العلمي والتكنولوجي قد حقق قدرة كبيرة على نظام الاتصالات، وتميزت أجهزتها بالسرعة والدقة أو انخفاض التكلفة، سواء أكان بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة أم بينها وبين منظمات أخرى بعيدة أو قريبة تقوم على الإرسال والاستقبال، وتوقع ردود الفعل المبني على التغذية الراجعة، ثم التعديل والتبديل واختيار أفضل الحلول من خلال تقديم الاقتراحات والبدائل وغيرها، كما هو في أجهزة الحاسوب الإلكترونية وبنك المعلومات والفاكس والاتصالات الصوتية والمرئية والكميرات الموجهة في الأقسام وعلى خطوط الإنتاج، وغيرها من الوسائل الحديثة التي توفر الدقة والثقة والوقت والجهد للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

٢-١-٦- معوقات الاتصال:

قد لا تتم عملية الاتصالات بالصورة التي سبق عرضها لوجود بعض المؤثرات السلبية تمنع عملية تبادل المعلومات، أو تؤخر إرسالها واستلامها أو تحرفها عن مسارها الصحيح، أو لوجود بعض المؤثرات التي تؤدي إلى تشويه معاني هذه المعلومات

وتحريفها، مما يؤدي بالنهاية إلى عدم جدوى وفاعلية الاتصال بالوصول إلى أهدافه، وهذه المؤثرات تسمى معوقات الاتصالات والتي تتحدد بالآتي:

١- المعوقات اللغوية Semantic Barriers

تعد اللغة مادة المعلومات التي تحتوي عليها الرسالة، والتي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل، سواء أكانت هذه الرسالة شفوية أم خطية، فاللغة واسعة والكلمات فيها تفسر بمعانٍ كثيرة ومختلفة، فإن لم تكن واضحة وسهلة وغير قابلة للاستأويل، ففسد بساء فهمها وتفسيرها، نظراً لاختلاف مستوى الثقافة ودرجة التعلم والبيئة الاجتماعية أو درجة التخصص في مجموعات العمل في المنظمة.

ففسد يكون لكل مجموعة مستواها الخاص ومصطلحاتها المهنية التي تختلف عن غيرها، فإن لم يكن لدى المرسل القدرة على وضع الألفاظ المناسبة وترتيب العبارات، عسن طريق اختيار الأسلوب السهل والمعبر عما تقتضيه الرسالة، فقد تصطدم الرسالة بمعوقات الفهم أو تأويل المضمون، وبالتالي انحراف التنفيذ عن الهدف المقرر له.

٢- المعوقات النفسية Psychological Barriers

هناك أيضاً عوائق نفسية تؤثر بشكل كبير في مدى كفاية الاتصال، وتتمثل في الموصفات التي يتمتع بها الإنسان مثل الشعور والإحساس والشك والقلق والخوف، إلى جانب الصفات الاجتماعية والسلوكية لكل من المرسل والمستقبل على السواء، فكثيراً ما يتردد الرؤوس بإبلاغ رئيسه معلومات على درجة من الأهمية ظناً منه بأن تلقى الرئيس لمثل هذه المعلومات قد تغير نظرة الرئيس به وتثير شكوكه في مقدرته على تنفيذ العمل وكفاءته في إنجاز المهمات المناطة به، وهذا ينتج عن سوء العلاقة بين أفراد التنظيم، بخاصة بين الرئيس والرؤوس، والتي تنتهي إلى انحراف عملية نقل المعلومات عن هدفها الأساسي والحد من مدى فاعليتها.

٣- حجم المنظمة وموقعها الجغرافي:

إن الحجم الكبير للمنظمة يدل على اتساع نشاطاتها وتعدد أهدافها ووظائفها،

والذي ينتج عنه تعدد المستويات الإدارية وزيادة عدد العاملين فيها، وهذا يؤثر ويؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال وصعوبة نقل وتلقي المعلومات بالكفاية المطلوبة، فبعد المسافة بين المرسل والمستقبل أو مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ، قد يؤدي إلى التأخير في وصول المعلومات بالوقت المناسب أو إلى تغيير وتحريف مضمونها في أثناء انتقالها من المرسل إلى الجهة الموجهة إليها، عبر قنوات الاتصال المتباعدة، وهذا بدوره يؤدي إلى إعادة عملية الاتصال وتخفيض كفاءتها.

فقد يجهل الأفراد " تسلسل العقود المطلوب تنفيذها، وما المواد وعلى أية آلة ومكان عمل وخط إنتاج، وبوساطة أية مجموعة من العمال وبأية خطة جزئية يتم تنفيذها، قد يلتقي أيضاً عند خطوط الإنتاج وفي أقسامها أكثر من أمر إنتاجي في آن واحد، لذلك يجب جدولتها وترتيبها وتنظيمها حسب إمكانات البدء في تنفيذها، بحيث تصبح جميع خطوط الإنتاج وأقسام العمل مستغلة استغلالاً أمثل لضمان سير العملية الإنتاجية دون انقطاع، وعندما تتمكن المنظمة من تنفيذ برنامجها والوفاء بالاستزامات المحددة وبالرهن المطلوب " (2). والتوجيه هو الذي يأخذ على عاتقه إرشاد المرؤوسين إلى طريقة الأداء الصحيحة، حيث يعد أداة رئيسة من أدوات ممارسة الإدارة لأعمالها، وسبباً من أسباب تطورها ونجاحها.

٢-٢-٢ إصدار الأوامر للمرؤوسين:

كسي يمارس المديرين مهامهم في وظيفة التوجيه بفاعلية يتوجب عليهم معرفة خصائص الأوامر الجيدة والاعتبارات الواجب اتباعها عند إصدار هذه الأوامر، لأن الأمر هو الأداة الرئيسة في عملية التوجيه، ويأخذ أشكالاً متعددة كالتوجيهات والتعليمات أو الإرشادات التي تصدر من الرئيس للمرؤوسين، من أجل القيام بعمل أو الامتناع عنه أو الانتقال من عمل إلى عمل آخر، أو توضيح طبيعة العمل المطلوب إنجازها، لهذا فإن التوجيه يتجه من الأعلى باتجاه الأدنى، باستثناء الحالات التي يكون فيها الرئيس يتمتع بسلطات تخوله إصدار الأوامر والتوجيهات إلى من هم في المستوى

الإداري نفسه الذي يعمل فيه.

ونظراً لما لطبيعة الأمر في التوجيه من آثار واضحة في نفوس الأفراد والقوى البشرية التي تعمل داخل المنظمة، قد تنعكس على مستوى الأداء، ودرجة الفاعلية في تقبل الأوامر والالتزام بدقة تنفيذها، فإن طبيعة الأمر تأخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة، فقد تأخذ صيغة التشاور بين الرئيس والمؤوس وتبادل الآراء حول قضية معينة، أو قد يصدر التوجيه بصيغة الأمر النابع من قرار الرئيس، دون اعتبار لآراء المؤوسين والانتباه لوجودهم، أو قد يترك الأمر للمؤوسين أنفسهم لتنفيذ ما يرونه مناسباً بعد رسم الخطوط العريضة والمؤشرات العامة من قبل الرئيس، وعلى هذا يأخذ التوجيه في الحالة الأولى الصفة الديمقراطية، أما في الحالة الثانية فيأخذ الطابع الاستبدادي المتسلط من جانب الرؤساء، أما في الحالة الثالثة والأخيرة فتغلب عليه الصفة الحرة.

- ففي الحالة الأولى:

يسأخذ التوجيه الطبيعة الديمقراطية والتي على أساسها يتم اشتراك الرئيس مع المؤوسين في اختيار الحلول المناسبة، والأساليب الصحيحة لتنفيذ العمل المطلوب، وذلك من خلال التشاور وتبادل المعلومات وإبداء الرأي، واستخدام وسائل الإقناع مع المؤوسين على اعتبار أن مشاركة الأفراد والمؤوسين في صياغة أوامر التوجيه تولد الشعور لديهم بأهمية وجودهم داخل المنظمة، لأن الطبيعة البشرية لا تحب التسلط وفرض الأوامر، كمسا أن المشاركة تساهم بشكل فعال في الحصول على موافقة المؤوسين وتنفيذهم للأمر على أكمل وجه وبشكل طوعي، إضافة إلى أنها توفر الرغبة الأكيدة ببناء أسس للعلاقات الإنسانية الطيبة في المنظمة.

- أما في الحالة الثانية:

والسعي بأخذ التوجيه الطبيعة الاستبدادية، فإنها تنتج عن اقتناع الرؤساء بضعف إمكانيات المؤوسين، وعدم الثقة بهم وبقدرةهم في التفكير واختيار الحلول المناسبة، وإن الرئيس وحده القادر على اتخاذ القرار وتحديد السبل الواجب اتباعها لتنفيذ ما يوجه به

ومسا على المرؤوسين إلا قبول هذه الأوامر وتنفيذ ما يأمر به، ولكن في الواقع العملي فإن الرئيس مهما أوتي من مقدرة، إلا أنه لا يستطيع أن يحيط بجميع جوانب المشكلة، وبمسائل نواحي الأمر فهو بحاجة إلى الاستفادة من خبرات المرؤوسين والمعلومات التي يمتلكونها من واقع الخبرة العملية في أثناء التطبيق أو التنفيذ، والتي قد حصلوا عليها من تكرار تنفيذهم للأعمال وما يصادفونها من عقبات وكيفية تجاوزها أو تصحيحها، إضافة إلى عدم توافر الوقت الكافي لدى الرئيس لتدقيق الأوامر قبل إصدارها، بما يتفق مع واقع التطبيق ومتطلبات التنفيذ وحاجاته، وهذا ما يحمل المرؤوسين على عدم تقبل هذه الأوامر بارتساح لشعورهم بعدم كفاية الرئيس في قيادة دفة التوجيه بالاتجاه الصحيح.

— وفي الحالة الثالثة:

والتي يأخذ التوجيه فيها الصفة الحرة، فإنها تنبثق من ثقة الرئيس بمقدرة المرؤوسين وكفايتهم على إنجاز الأعمال، وأنهم حريصون على مصالح المنظمة حرص رؤسائهم، ولشعور هؤلاء الرؤساء بأنهم يعملون مع مرؤوسيه في عمل مشترك، ومن أجل تحقيق هدف واحد أكثر من شعورهم بأن إليهم وحدهم يعود الأمر والنهي. وهذه الحالة يبقى تطبيقاً مشروطاً بتوافر المرؤوسين الذين يقدرون صيغة التعامل هذه من قبل رؤسائهم، وأن هؤلاء الرؤساء لا تنقصهم القوة والقدرة على القيادة، ولكن إنعاشهم بإطلاق حرية المرؤوسين في المبادرة والإبداع، وابتكار الأساليب الجديدة في التنفيذ تولد لديهم الشعور بالثقة المتبادلة والإيمان بالأهداف المشتركة، وحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بفاعلية أكبر.

٣— خصائص التوجيه الجيد:

يعتمد نجاح الرؤساء في توجيه المرؤوسين في أثناء تنفيذهم للعمل على اتباع بعض الاعتبارات والخصائص، والتي تتحدد بالآتي:

- ١- اختيار الوقت المناسب: يجب أن يرتبط التوجيه والأمر فيه بمقتضيات الموقف القائم والظروف التي تفرضها طبيعة العمل، فإعطاء الأوامر والتوجيهات من قبل الرؤساء في وقت غير مناسب يحدث تدمراً في نفوس المرؤوسين يحد من حماسهم ومقدرتهم على أداء العمل، فقد يصدر الرؤساء الأوامر لتنفيذ المرحلة الثانية من العمل، في الوقت الذي لم ينته فيه المرؤوسون من تنفيذ المرحلة الأولى، ويستعدون لأخذ قسط من الراحة، فإن ذلك يجعل العمال في حالة إرباك وتدمير تضعف الرغبة لديهم بأداء العمل المطلوب بدقة وإتقان، كما أن التأخير في إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل الرئيس عن الوقت المحدد، يؤدي إلى بقاء العمال فترة من الزمن دون عمل، ويؤدي هذا أيضاً إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية لعمل المنظمة.
- ٢- يجب أن يكون الأمر واضحاً وموجزاً لا يقبل التأويل في فهم المرؤوس له، وهذا يحقق الأمر الغرض من إصداره عندما يصاغ بالعبارات السهلة والواضحة، ويحتوي على المعلومات المختصرة والدالة على جوهر المشكلة وطريقة معالجتها.
- ٣- يجب أن يكون الأمر في صيغة الاقتراح أو التوضيح، أي بعيداً عن صيغة التسلط والقوة والعنف، كي يكون أكثر قبولاً لدى المرؤوسين وذا أثر فعال في إقدامهم على تنفيذ العمل بطواعية.
- ٤- يجب أن تكون الأوامر معقولة وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين، وذلك من خلال كمية المعلومات وحجم العمل وزمن تنفيذه والوسائل التي يتم تنفيذ العمل بواسطتها.
- ٥- يجب على الرئيس عند إصدار الأمر أن يقوم بتفسير الأسباب التي حملته على إصداره، بحيث لا يدع مجالاً للاستفسار والتساؤل وضياح الوقت من جراء ردود فعل المرؤوسين، وما يحدثه استقباهم للأمر من استغراب واستفسار يجعلهم ينفذونه دون قناعة.
- ٦- يجب أن تعكس طريقة إصدار الأمر القبول والموافقة عليه: لأن المدير

الناجح هو الذي يشجع على التعاون بين أفراد التنظيم ومشاركة المرؤوسين، أو تمثيلهم في عملية اتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات، وفعله هذا يساهم بشكل كبير في الحصول على موافقة هؤلاء المرؤوسين واندفاعهم لتنفيذ الأوامر، لأن درجة تقبل المرؤوس للأمر تختلف باختلاف الأسلوب والصيغة التي يصدر بها، وتكون على الأغلب إما رضا باندفاع تام أو رضى طبعياً أو رضا بجرأ وغاضباً أو رافضاً للأمر، وممتنعاً عن التنفيذ، إلى أن يصل إلى درجة الرفض النهائي وترك العمل.

٧- وحدة التوجيه وإصدار الأوامر: ويقصد بوحدة التوجيه أن يخضع المرؤوس لإشراف وتوجيه رئيس واحد، يتولى توجيهه التوجيه العلمي والصحيح انطلاقاً من مبدأ وحدة الجهة الأمرة، وحتى لا يحدث تضارب بالآراء نتيجة تعدد المصادر في إعطاء الأوامر، فيصعب على المرؤوسين التقيد بها أو يلجؤون إلى التهرب منها، لأن تعدد مصادر التوجيه أمام المرؤوس يترتب عليها تشعب مسؤولياته أمام أكثر من رئيس أو أكثر من جهة، مما يعمل على إرباكه في العمل وحرمانه من الاستفادة من خبرات رئيسه المباشر في أداء العمل أمامه بإتقان، والذي يؤوله للترقية إلى أعمال أخرى يحقق منها مكاسب مادية ومعنوية أكثر، إضافة إلى ذلك فإن الازدواجية في التوجه تنتج عن الخلل في خطوط التنظيم التي تحدد السلطات والمسؤوليات، وهذا الخلل يدفع إلى الصدام والخلاف بين الرؤساء والموجهين وإلى تجزئة ولاء المرؤوسين لرواسئهم، الأمر الذي يؤثر في كفاية العمل ونتائجه في المنظمات، وفي الوصول إلى الأهداف التي تنوي الوصول إليها.

الخلاصة

تعد وظيفة التوجيه النشاط الذي يقوم على خلق المناخ الملائم لإنجاز العمل المطلوب .

■ التوجيهية : " هو إصدار الأوامر للمرؤوسين لإرشادهم إلى طريقة الأداء الصحيحة بما يكلفون به من أعمال " .

■ عناصر التوجيه و تتحدد بالآتي :

أ - إصدار الأوامر و التعليمات للمرؤوسين .

ب - إيصال التعليمات و الأوامر إلى الأشخاص موضع التوجيه .

ج - تتبع التعليمات المصدرة .

■ الاتصالات الرسمية و تنقسم إلى :

- الاتصال الهابط .

- الاتصال الصاعد .

- الاتصال الأفقي .

■ من أهم الطرائق الرئيسة في الاتصالات :

١ - الاتصال الكتابي .

٢ - الاتصال الشفهي (الشخصي) .

٣ - الاتصال بالوسائل الآلية الحديثة .

اختبر معلوماتك

١- عسرف التوجيه، و تحدث بما لا يزيد عن عشرة أسطر عن أهميته لوظيفة من وظائف الإدارة .

٢- اشرح كل من العبارات التالية :

- إصدار الأوامر و التعليمات للمرؤوسين .
- إيصال المعلومات و الأوامر إلى الأشخاص موضع التوجيه .
- تتبع التعليمات الصادرة عن الرؤساء .

٣- ما الاتصال و ما أنواعه ؟

٤- عدد الإجراءات الواجب اتباعها لتطوير فعالية الاتصال المساعد ؟

٥- عدد الطرائق الرئيسة في الاتصالات و تحدث عن الاتصال الشفهي ؟

٦- تحدث بإيجاز عن خصائص التوجيه الجيد ؟

الوحدة الرابعة عشر

القيادة وأهميتها

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة في هذا الفصل من الكتاب إلى التعرف على :

- وظيفة القيادة وأهميتها في إدارة منظمات الأعمال كإحدى أدوات التوجيه .
- أهم نظريات القيادة في اختيار القادة .
- واجبات القيادة الناجحة تجاه أفراد التنظيم .
- كفاءة أو ملكات القائد، ثم يأتي السؤال والإجابة عليه .
- هل كل مدير قائد (وما الفرق بين المدير والقائد) .



وظيفة القيادة

لقد بينا في الفصل السابق أهمية التنظيم كوظيفة مهمة من وظائف الإدارة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى، وسوف نقوم في هذا الفصل ببحث وظيفة القيادة، نظراً لأهميتها المتزايدة مع نمو حجم المنظمات وصعوبة اتخاذ القرارات والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بها، كذلك فإن نمو المنظمات وتطورها ونجاحها في إنجاز المهمات الموكولة إليها يرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة التي تهيمن على ثروتها البشرية والمادية، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق أهدافها وما تريد أن تصل إليه، لذلك سوف نبين القيادة وأهميتها بين الوظائف الإدارية، ثم أهم النظريات التي تقوم عليها وأساليب ممارستها وواجباتها، والفرق بين القائد الإداري والمدير، وهل كل مدير قائد؟ ثم مثال من الواقع يبين أثر القائد في تنمية القدرات، ورفع الكفاءة الإنتاجية لأحدى المنظمات.

١- مفهوم القيادة وأهميتها:

١-١- مفهوم القيادة:

تمد وظيفة القيادة إحدى أدوات التوجيه، لأنها تعني تفاعل فرد ما، مع أفراد آخرين، بحيث يمارس هذا الفرد تأثيراً على سلوك ومشاعر الآخرين، لتوجيه هذا السلوك باتجاه معين، وإذا ما فشل هذا الفرد في إحداث التأثير، عجز في الواقع عن تحقيق الأهداف المقررة، والتي يرغب بالوصول إليها، لأن الرئيس أو القائد الإداري يعمل دائماً على تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين، وهذا يعني أنه من الضروري أن يفتح الآخرين بضرورة التعاون معه، وبأهمية أدائهم للمهام التي كلفوا بها، وهو لن يتمكن من تحقيق ذلك، إلا إذا استطاع أن يؤثر فيهم، ويجعلهم يقبلون بوجوده، ويحترمون أوامره ويتسابقون لتنفيذها، وهذا هو عمل القيادة.

فالقيادة تعني " عملية التأثير في سلوك الأفراد والجماعات في أثناء الأداء وتنسيق

جهودهم والتوفيق بينها، وتوجيه سلوك هذا الأداء نحو تحقيق غرض معين " (١).
ويضيف الدكتور علي عبد المجيد، ليقول في تعريف القيادة " بأنها فن استمالة
الأفراد للتعاون معهم في تحقيق هدف مشترك " (٢).
من خلال العرض السابق لمفهوم القيادة وتعريفاتها نستطيع أن نستخلص
التعريف التالي:

القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك عدد من الأفراد لدفعهم إلى التعاون،
وتنسيق الجهود لإنجاز المهمات المحددة لهم وتحقيق ما يرغب بالوصول إليه.
١-٢- أهمية القيادة:

يتبين لنا من العرض السابق لمفهوم القيادة بأن فعالية المنظمات، ومدى
استعدادها لإنجاز وتنفيذ المهمات الموكولة إليها، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة القيادة
الإدارية التي تسيطر على مقدراتها البشرية، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق
الأهداف التي تسعى للوصول إليها.
والقيادة الفعالة والمؤثرة هي التي تقوم بتنسيق وتوجيه جهود الجماعة، وتحفيزهم
على تحقيق أهداف المنظمة، والتي من خلال تأثيرها هذا تستطيع أن تحقق فوائد عديدة
منها:

- ١- الرضى الوظيفي والإخلاص في العمل وخدمة المنظمة.
 - ٢- تحقيق التعاون بين أفراد المجموعة، وبينهم وبين رئيسهم.
 - ٣- تنفيذ الأعمال المسندة إليهم بدقة وإتقان.
 - ٤- تحقيق التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس، وبينه
وبين الأعمال والنشاطات الأخرى بالمنظمة.
 - ٥- المحافظة على الممتلكات وتوفير الوقت اللازم لأداء العمل المطلوب وتنفيذه.
- وعلى الرغم من أن العملية الإدارية قديمة قدم الإنسان، وقدم الحياة الاجتماعية
التي تطلبت وجود قادة عظام يديرون شؤونها على مر العصور، إلا أنها لم تلق اهتمام

الباحثين، والمهتمين بإنشاء التنظيمات على مبادئ وأسس علمية إلا في الآونة الأخيرة، حيث زاد الاهتمام بدراسة علم الإدارة، " والسبب في ذلك يعود لنمو حجم المنظمات المطرد، وصعوبة عملية اتخاذ القرارات والمعوقات والظروف التي تحيط بها، وما تترتب من مسؤوليات كبيرة وخطيرة تقع على كاهل القائد الإداري " (٣)، الأمر الذي دفع الكثيرين من الباحثين والدارسين، للنظر إلى وظيفة القيادة على أنها الوظيفة الأكثر أهمية داخل الجهاز الإداري، فالتخطيط الجيد والتنظيم الملائم والرقابة الناجحة، لا تكفي وحدها لإنجاز الأعمال عن طريق الآخرين، بل لا بد إلى جانب ذلك كله من الحصول على تعاون الآخرين، وتنسيق جهودهم من أجل تنفيذ المهمات المطلوبة بكفاءة عالية.

لقد وضعت تعريف كثيرة ومتعددة لوظيفة القيادة تحدد مضمونها الحقيقية وأهميتها، يرى Kohn " أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد " (٤)، ولكن من خلال هذا التعريف لم يتوضح لنا ما هي هذه القدرة وما هو مصدرها، هل هي عن طريق النفوذ أم عن طريق الصفات الشخصية؟

لأن القيادة ليست في القدرة على إعطاء التوجيهات وإصدار الأوامر للمرؤوسين فقط، وإنما سر نجاحها يكمن في خلق الظروف الملائمة لتحفيز المرؤوسين، بحيث يجعلهم ينفذون المهمات المسندة إليهم بحماس وطوعية.

ثم يعرف فينغر وزميله القيادة بأنها: " فن تنسيق نشاطات الأفراد والجماعات وتحسين حالتهم المعنوية، من أجل تحقيق أهداف معينة " (١).

من هذا التعريف يتضح بأن القيادة تعد محوراً أساسياً لتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتحديد التأثير المتبادل فيما بينهما، فالقائد يساهم بالعمل على إشباع حاجات المرؤوسين، وتحقيق أهدافهم، والذي يكتسب من خلالها مرور وجوده على رأس التنظيم.

ونظراً لأهمية وظيفة القيادة في تحقيق أهداف المنظمة، وما تنصف به من قدرة

يتمتع بها المدير " القائد " للتأثير في سلوك مرؤوسيه، فلا بد لنا من التعرف على طبيعة هذه القدرة وطبيعة مصدرها وتحليل الظاهرة القيادية، وذلك من خلال استعراض ودراسة نظريات القيادة.

٢- نظريات القيادة Theories of Leadership:

هناك العديد من نظريات القيادة التي اختلفت عن بعضها في تحليل وشرح عملية القيادة، كظاهرة سلوكية، والتي منها النظريات التالية:

- ١- نظرية السمات والخصائص الشخصية Trait theorie.
- ٢- النظرية الموقفية أو (النظرية الظرفية) Situational theorie.
- ٣- نظرية السلوك الإداري.

٢-١- نظرية السمات والخصائص الشخصية Trait theorie:

اهتمت الدراسات التي تقوم عليها نظرية السمات والخصائص الشخصية، بمحاولة الوصوف إلى الصفات التي يتميز بها القائد الفذ عن غيره من الأفراد والقادة العاديين.

وقد تم استخدام هذه النظرية لفترة طويلة من الزمن، حيث كانت المنظمات خلال هذه الفترة تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين لشغل المناصب الإدارية فيها، لأن القيادة سمة مميزة للفرد، وإن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم السمات الشخصية والقدرات التي تمكنهم من أن يكونوا قادة.

وممن التجارب والأبحاث التي قام بها أصحاب هذه النظرية " تلك التجربة التي أجريت في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية على فريق مكون من ١٣١٣ عضواً. وقد أسفرت دراسة القيادة في هذا الفريق على أن عدداً من الصفات الشخصية المهمة مثل الثبات والمرونة — الرسوخ واليسالة — الإقدام — الجرأة — اتخاذ القرارات بصفة قاطعة، كانت هي الصفات المحددة للقيادة داخل الفريق " (٩).

ولكن على الرغم من وجود هذه الصفات التي تميز القائد عن غيره، إلا أن هذه النظرية قد فشلت في تحديد الصفات التي تجعل الفرد قائداً عن غيره، كما إنها فشلت في تحديد الصفات التي تجعل الفرد قائداً في الظروف كلها، ولهذا كانت تنسجم ببعض المساوئ والعيوب التي نذكر منها:

١- لم يكن هناك اتفاق بين أنصار هذه النظرية على مجموعة محددة من الصفات.

٢- لم تضع في الحسبان ردود الفعل لدى المرؤسين، وأهمية تعاملهم مع القائد، أو طبيعة التنظيم الذي ينتمون إليه.

٣- لم تحدد هذه النظرية سمات القائد لبلوغ الهدف، وصفات القائد للحفاظ على مركزه.

٤- لم تأخذ هذه النظرية بعوامل البيئة، والظروف المحيطة في تأثيرها في نجاح القائد، ولم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة.

أي إن نظرية السمات والخصائص قامت بتوضيح معطيات القيادة من السمات والخصائص اللازمة لنجاحها بافتراضها سمات قيادة عامة، وهذه السمات، وإن كانت لا تجعل من يملكها بالضرورة قائداً، إلا أنها تضع من يتمتع بها في مقدمة الفريق الذي ينتمي إليه، عند اختيار قائد له.

إضافة إلى ذلك، فإن عدم تمكن دعاة هذه النظرية من تحديد السمات والصفات المطلوبة بشكل قاطع، دفع الباحثين إلى متابعة البحث عن معايير جديدة يمكنهم من معرفة خصائص القائد أو القيادة، وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات أخرى.

٢-٢- النظرية الموقفية أو (النظرية الظرفية) Situational Theories:

ترى هذه النظرية أنه لا يوجد أي نمط قيادي يصلح للمنظمات كافة، وفي الظروف كلها، وإنما تتحدد قدرة القائد من خلال نجاحه في قيادة التنظيم في ظل

الظروف المحيطة، والتي ترتبط بوظيفة القيادة أكثر من ارتباطها بأي وظيفة أخرى.

" وقد ظهر هذا في كتابات ماري باركر فوليت Mary Parker Follett وكيرت ليون Kurt Lewin ورونالد ليبيت Ronald Lippitt وجستر بارنارد G. Batnard " (١).

وبعد الحرب العالمية الثانية، قام عدد من الباحثين بدراسة شاملة للعوامل التي تضفي على القيادة الطبيعية الظرفية أو الموقفية، وكان من أشهرهم دوجلاس مكجريجور Douglas McGregor ورنسيس ليكارت Rensis Likert. وقد ازدادت أهمية النظرية الموقفية، وبخاصة بعد فشل نظرية الصفات الشخصية للقائد، لأن رواد هذه النظرية قاموا بعرض عدد من الصفات والسمات الشخصية للقائد، على أنها هي التي تميزه عن غيره لقيادة التنظيم، مثل القدرة الجسدية - القدرة على تحديد الهدف - الحماس - الاستقامة - الخبرة الفنية - الذكاء - الثبات - الثقة بالنفس - المبادرة، وقد لوحظ أن بعض هذه الصفات، وإن كانت ذات أهمية في نجاح القائد في بعض الحالات، لكن أهميتها كانت ضعيفة في حالات أخرى (١)، مما دعم النظرية الموقفية في رؤيتها لنجاح القائد، على أنه يتوقف على التكيف مع الظروف والحالات، بما في ذلك الظروف المحيطة وعوامل البيئة التي يصعب التحكم فيها.

وهذا يتوقف على ثلاثة عوامل:

- أ- مميزات القائد وأهمية المركز الذي يشغله.
 - ب- مميزات وخصائص الرؤوسين التابعين للقائد.
 - ج- مميزات الموقف أو الظروف التي تحيط بالقائد.
- إن وجود هذه العوامل ودرجة ملائمتها، تشكل دعماً للقائد في قيادة التنظيم، والسير به إلى بر الأمان.

٢-٣- نظرية السلوك الإداري:

بعد فشل الدراسات السابقة والتي اهتمت بدراسة الصفات والخصائص، ظهرت

دراسات أحسرى ركزت على دراسة السلوك الإداري، وقد سميت نظرية السلوك الإداري.

وتقوم هذه النظرية على التمييز بين القادة الإداريين حسب سلوكهم الإداري، وتأثير النمط القيادي للقائد في أفراد التنظيم داخل المنظمة **Leader-ship Style** و**Leader Effectiv**، أي اهتمت هذه النظرية بدراسة مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يمارسها القائد على أفراد التنظيم، والتي تشكل نمطاً ونموذجاً يميزه عن غيره من القادة.

وقد كان من رواد هذه النظرية التون مايو **Elton Mayo** وزملاؤه في دراسات هاوثورن **Hawthorne** ثم كيرت لوين **Kart Lewin** سنة ١٩٣٩، وبعدها دراسات جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية.

٣- أساليب القيادة وأنماطها:

وعلى الرغم من اختلاف طرائق الأبحاث وأساليبها، إلا أنها استطاعت أن تميز بين أنواع القيادة من أسلوب القائد وسلوكه في قيادة الجماعة، أو التنظيم، بالأنماط الأربعة التالية:

١- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية).

٢- القيادة الديمقراطية.

٣- القيادة الحرة (الطلبية).

٤- القيادة المؤثرة (الثفاعلية).

وستتناول بالشرح المختصر كلاً من هذه الأنماط في سلوك القيادة.

٣-١- القيادة الأوتوقراطية (المستبدة):

ما يميز القائد المستبد أو الأوتوقراطي محاولته التركيز باستمرار على جمع السلطات جميعها بيده، والإشراف على كل صغيرة وكبيرة من خلال إصدار الأوامر

والتعليمات إلى مرؤوسيه، وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر. دون أن يسمح لمرؤوسيه بالناقشة أو إبداء الرأي فيما يأمر به ودون أن يعير اهتمامه أو تقديره لظروفهم وأحوالهم، فيقوم باتخاذ القرارات منفرداً، ويضع لها الحلول، وبعد ذلك يخبر مرؤوسيه عن الخطوات الآتية التي يجب أن يتخذوها، ويأمر كل فرد بما يجب أن يقوم به، فيتم وفقاً لذلك تنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء، ويحدد المدير أو الرئيس القائد الأهداف التي يجب تحقيقها، ويرى هذا القائد من خلال هذا النمط من السلوك، أن السلطة هي الأداة التي يتمكن من خلالها بالتهديد والوعيد الضغط على المرؤوسين لتنفيذ العمل المطلوب، فهو دائماً انتقادي ويهدد كثيراً، وإن أخطأ أحد مرؤوسيه لا يغفر له بسهولة، ويضع إنجاز العمل في مقدمة اعتباراته، لذلك فهو لا يلي رغبات أفراد التنظيم وحاجاتهم، لأن ليس لديه مكان للعلاقات الإنسانية، مما يضطر الكثير من أفراد المنظمة إلى ترك العمل والاستغناء عنه.

٣-٢- القيادة الديمقراطية (المدعمة):

وقد عرفت بأسماء أخرى، كالقيادة المدعمة أو القيادة المشاركة، قد تختلف التسميات ولكن المضمون هو واحد، حيث يقوم هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية والمشاركة بين القائد ومرؤوسيه، وذلك من خلال إشباعه لحاجاتهم وإشاعة روح التعاون فيما بينهم ليقوموا جميعاً بأداء العمل المطلوب، وتحقيق الهدف المشترك. كما يعتمد هذا الأسلوب على إشراك المرؤوسين في بعض المهمات القيادية، وتفويض السلطة لمن يراه من ذوي الكفاية والخبرة التي تخولهم الاضطلاع بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، مع حقبة الجو الديمقراطي في العمل ليساعد على تحقيق التفاعل بين العاملين، وتقنم الدعم والمساعدة في إنجاز أعمالهم، ليكونوا فريقاً واحداً وجماعة متعاونة ومنتجة.

وهذا ما ينمي روح الانضباط والشعور بالمسؤولية، ويجعلهم يؤدون واجباتهم

دون إكسراه، بل عن رضى وإرتياح وطواعية، كما يقوي في الوقت نفسه لدى المرؤوسين الاستعداد لقبول السلطة المفوضة إليهم، وتعمل المسؤولية المترتبة على ذلك، نظراً للثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، لأن القائد في هذا الأسلوب، يعمل باستمرار على تلمس مشاعر مرؤوسيه وتحقيق التآلف والاندماج بين أفراد التنظيم في المنظمة، إضافة إلى تفهمهم لمشكلاتهم والعمل على معالجتها، وإشباع الحاجات الإنسانية لديهم، وهذا ما يدفعهم إلى العمل المنتج، ويحفزهم على أدائه والقيام به على الشكل الأمثل.

ومما تقدم نستطيع القول: إن على الكوادر القيادية أن تتمتع ليس فقط بالخبرة والمعرفة الاختصاصية في مجال العمل، بل يجب أن تكون على معرفة ودراية واسعة بشؤون قيادة العنصر البشري وإدارته، كطريقة إصدار القرارات وأساليب التوجيه، وتنظيم شؤون الأفراد وتحفيزهم والاهتمام بمشكلاتهم، ويمكن من خلال العرض الباني التالي أن نميز بين أسلوبين للقيادة، في سلوك الرؤساء وتصرفاتهم تجاه المرؤوسين أو التابعين في المنظمة.

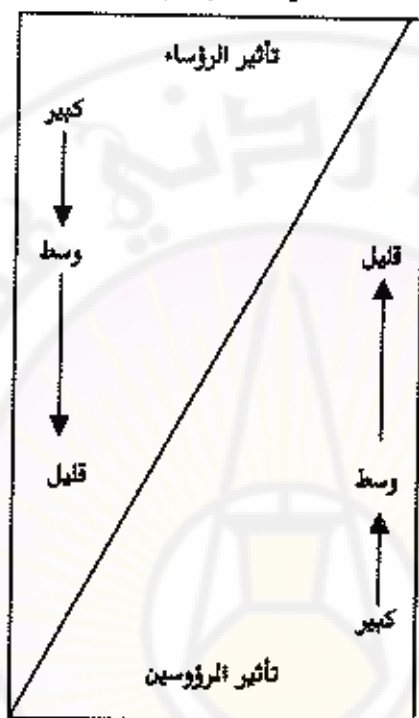


- الرئيس يتخذ القرار بمفرده دون مشاركة المرؤوسين أو استشارتهم.
- الرئيس يتخذ القرارات بمفرده، ويسمح بطرح الأسئلة والاستفسارات حولها، ويحاول إقناع المرؤوسين بها.
- الرئيس يسمح بتطوير وتنمية الاقتراحات من قبل مرؤوسيه، ولكنه فيما بعد

ينفرد بما يراه مناسباً.

- الرئيس يحدد موضوع القرار ويترك للمرؤوسين اتخاذ.
- الرئيس يعطي المعلومات، ويتولى التنسيق بين المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

قيادة استبدادية مطلقة



قيادة ديمقراطية مطلقة

كما يمكن تحليل أساليب القيادة أيضاً، استناداً إلى خصائص وعوامل أخرى تتوزع ما بين الأسلوب الاستبدادي (الأوتوقراطي) المطلق، والأسلوب الديمقراطي المطلق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الأسلوب الديمقراطي المتعاون	الأسلوب الاستبدادي (الأوتوقراطي)	
يتخذ القرار من قبل المرؤوسين تحت إشراف وتنسيق الرئيس	الرئيس منفرداً	اتخاذ القرار
معرفة وخبرة المرؤوسين تكون الأساس في اتخاذ القرار	الرئيس يعود فقط إلى معلوماته وخبرته الخاصة	نوعية القرار
طويلة ويستغرق الكثير من الوقت (مضنية للوقت)	قصيرة وسريعة	فترة اتخاذ القرار
	تعطى الأوامر للمرؤوسين، وتضمن تعليمات محددة	تنفيذ القرار
في إطار قواعد عامة	تحدد بدقة لكل فرد	خطوات تنفيذ العمل
المراقبة الذاتية من خلال المرؤوسين ومراقبة النتائج تكون من خلال الرؤساء	يقوم الرئيس بالمراقبة منفرداً ، حتى على التفاصيل	نوع الرقابة
الفهم والاستعداد لتنفيذ القرارات بشكل طوعي	إلزامي	دوافع عمل المرؤوسين
رضى تام عن العمل، تشجيع المرؤوسين ومحاولة تطوير كفاءاتهم ومبادراتهم	تنمر وكراهية للعمل ويحملون فقط حسب التعليمات وبناءً على الأوامر	أداء المرؤوسين للعمل
معرفة وخبرات عالية ضرورية	معرفة وخبرات بسيطة كافية	درجة الخبرة والتخصص
المعلومات تستخدم كأداة للقيادة	تتم حسب الضرورات فقط	علاقات الاتصال
الثقة والصراحة	عدم الثقة	موقف الرؤساء تجاه المرؤوسين
احترام ومحبة	حققد وكراهية	موقف المرؤوسين اتجاه الرؤساء
انسجام ومحبة وتعاون	متوتر	جو العمل في المنظمة البيئية الداخلية

٣-٣- القيادة الحرة (التطبيق):

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين، في تحديد المهام والأنشطة، مع أدنى حد من تدخل القائد، ومشاركته في قيادة العمل، أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية، لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته.

ويرى عدد من علماء الإدارة أن أسلوب القيادة الذي يقوم على ترك الحرية "غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يفقد، لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه، دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم.. إلا أن نجاحاً آخر لسدى بعض الكتاب، يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجوده في التطبيق العملي، وإنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه" (٧).

ويلاحظ ويورد هذا الأسلوب في معظم شعوب دول العالم الثالث، فالمدير في هذه البلدان، قد لا يقوم أحياناً بمهامه القيادية والمراقبة على عاتقه بالكفاية المطلوبة. فهو يتعد في سلوكه هذا عن حل المشكلات الإدارية، التي قد تنشأ في أثناء أداء العمل، أو وضع الأهداف وترسيخ التنظيم والرقابة على كفاية الأداء، وليس هذا فحسب بل هؤلاء القادة يجلسون داخل المكاتب الفخمة، يضيعون معظم أوقاتهم في استقبال الزائرين أو حضور حفلات الاستقبال واجتماعات اللجان التي تعقد خارج دوائر منظماتهم، وهذا ما يهدد بظهور قيادات غير رسمية، متصارعة ومفككة تفتقد إلى روح التعاون والإخلاص بالعمل، مما يعرض وحدة التنظيم في المنظمة وأهدافها إلى الضياع والتشتت.

ويقول الأستاذ ليفنجستون Livingston في جامعة هارفارد إنه "من الخطأ الفادح أن نعلم الإداريين على نمط ونماذج سلوكية مصطنعة (غير حقيقية)، ولا

تتفق مع طسابعهم ومميزاتهم الشخصية الحقيقية، كأن تدرب فرداً ذا سلوك موجه (تسلطي) على اتباع أسلوب المشاركة، إن لم يكن الأخير جزءاً من صفاته الشخصية الحقيقية، ومع ذلك فهو ما تقوم به معظم المنظمات في إدارة الأعمال، وإليه يعزى تأخرها في برامجها التدريبية والتطويرية^(٦).

٣-٤ - القيادة المؤثرة (التفاعلية):

ويتضمن هذا الأسلوب من القيادة، قدرة القائد على تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم، لأداء الوظائف الإدارية، كالخطيط والتنظيم والرقابة بفاعلية. كما أن نجاح القيادة، يرتبط بقدرة القائد على تحقيق التفاعل والتأثير المتبادل مع المرؤوسين، في حل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، ليتأثروا به ويقبلوا على تنفيذ العمل بطوعية.

وهذا يستطيع القائد من خلالها تحقيق أهداف المنظمة وما يرغب بالوصول إليه، فالصفات التي يجب توافرها في القائد الناجح من وجهة نظر أصحاب هذه النظرية، ليست هي التي حددتها نظرية السمات والخصائص، وليست هي قدرة القائد في مواقف معينة فقط، كما تنظر إليه النظرية الموقفية، بل هي الخصائص التي تظهر قدرة القائد في التأثير في أفراد التنظيم لتحقيق أهدافه.

فكسل ما يتمتع به القائد من صفات كالذكاء، والمبادأة، والاتزان، والشجاعة، والمهارات الإدارية، لا تجعل منه قائداً ناجحاً معزلاً عن الجماعة، ولكن يجعله هذه الصفات قائداً عندما يقبل به أفراد التنظيم، واعتبارهم أن هذه الصفات من مقومات القائد لتحقيق أهدافهم.

وهذا ما أكدت عليه الباحثة ماري فوليت Follet Mery عندما قالت: " إن دور المرؤوسين في تحديد سمات القيادة في القائد على درجة كبيرة من الأهمية، وإن أهمية دورهم تظهر من خلال تعاونهم، وتأيدهم للقائد ليتحكم باستمرار في الموقف التي تواجهه".

٤- واجبات القيادة:

نظراً لأهمية وظيفة القيادة في إدارة المنظمات، فإنه يترتب على من يقوم بأدائها واجبات ومهام، من شأنها أن تسهل مهمة المدير في قيادة التنظيم، وتجعل ظروف المجموعة أكثر ملاءمة لأن المدير أو القائد، وبنتيجة قيامه بهذه الواجبات، يحصل على دعم أكبر من مرؤوسيه ونجاحاً طوعاً من قبلهم، وتحويل ما هو ممكن بوساطتهم إلى نتائج فعلية على أرض الواقع، وسوف نتعرض بالشرح لأهم هذه الواجبات، والتي نتحدد بالتالي:

٤-١- تشجيع العاملين وتقديم حوافز العمل على أسس موضوعية:

إن دور القيادة الأساسي هو إثارة وتشجيع المرؤوسين على أداء العمل، وحثهم على استخدام أقصى طاقاتهم وقدراتهم في خدمة المنظمة، ولكن هذا لا يتحقق إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لتحفيزهم، كتقدير حوافز العمل والمكافآت المادية والمعنوية، كالشعور بالطمأنينة والاستقرار بالعمل، وإيجاد جو من الراحة والرضى عما يقومون به، وهذا يتطلب من القيادة وضع نظام ثابت يحكم علاقات العمل، ويحدد الأسس التي يتم بناءً عليها منح الثواب أو فرض العقاب بعدالة، فتوجيه الفرد إلى ما يجب أن يقوم به بدقة ووضوح تام، ومنحه الثقة من قبل الرؤساء، بأنه سيقى كل دعم وتأييد، سوف يمكنه من أداء عمله على الوجه الأكمل، وسينال المكافآت لقاء ذلك.

كما أنه وفي الوقت نفسه يجب أن يعلم، أن عدم تقيده بالأنظمة والمعايير المتبعة ومخالفته لما هو مطلوب، سوف يعرضه للعقوبة التي يستحقها.

٤-٢- تحقيق الانسجام والتعاون بين أفراد التنظيم:

إن من أهم واجبات القيادة هو تحقيق الانسجام بين أفراد التنظيم، والتأثير فيهم لجعلهم يشعرون بأنهم لا يعملون أفراداً، بل أعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود

مشترك لتحقيق أهداف مشتركة، وهذا لا يتحقق تلقائياً، بل القيادة هي التي تهيء المناخ الملائم الذي يساهم في تحقيق الانسجام والتفاعل بين الأفراد، وتشجيعهم على إذكاء روح التعاون وتحقيق التآلف والاندماج في العمل، وقد تصل القيادة إلى هدفها هذا عندما تعمل على تحقيق ما يلي:

١- أن تكون علاقة القائد بمرؤوسيه، تقوم على الدعم والمساندة في تحمل المسؤولية، وتنمية هذا الشعور لديهم على أساس الثقة المتبادلة.

٢- التوفيق والتوازن بين مصالح الأفراد، ومصالح المنظمة التي يعملون بها، على أن لا تكون مصلحة أحدهما على حساب الآخر.

٣- إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية، وتحقيق المساواة في المعاملة، وتجنب التحيز لأي منهم حتى لا تفسد العلاقات بينهم.

٤- حث المرؤوسين وتشجيعهم لتنفيذ ما هو مطلوب منهم، باستخدام الأسلوب الديمقراطي، فقد أصبح ثابتاً أن نجاح القيادة ليس بفرض سلطتها على أفراد التنظيم للقيام بالعمل المطلوب، بل بجعل المرؤوسين يؤدون هذا العمل عن رضى وطوعية ودون رقابة.

٥- توثيق علاقات الصداقة، وإزالة أسباب الاحتكاك والخلاف بين المرؤوسين على مستوى المنظمة ككل.

٦- شرح أهداف ومضمون الأوامر الصادرة عن الرؤساء، والأسباب التي حالتهم على اتخاذها.

٧- تفهم القائد أو الرئيس لمشاعر مرؤوسيه، ومعاملة لهم على أسس إنسانية.

٨- توفير ظروف عمل مناسبة للمرؤوسين، ومعالجة المشكلات والصعوبات التي تعترضها داخل العمل وخارجه.

٤-٣- تطوير الكفاءة القيادية لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة:

إن التطور الذي يشهده العصر الحالي، ساهم في زيادة حجم المنظمات واتساع

نشاطاتها وتشابك أعمالها، وهذا ما يفرض على من يتولون قيادتها وإدارتها، تطوير وتوسيع معارفهم الإدارية على أسس وقواعد علمية، وبما يوازي متطلبات العمل في هذه المنظمات، والاضطلاع بدورهم وأدائه على الوجه الأمثل، حيث لم يعد المدير ذو الصفات الموروثة، أو الذي بنى معرفته عن طريق الصبح أو الخطأ بقادر على إدارة المنظمات، وإنما تحتاج إلى القائد المؤهل علمياً، والمزود بالمهارات الإدارية والذهنية والتقنية والإنسانية، وعلى الإدارة أن تعمل باستمرار، مهما بلغ مستوى الكفاية لديها، على خلق الكوادر القيادية ووضع الخطط الصحيحة لتدريب القيادات وتنمية مهاراتها، على أساس النظرة الشاملة للقيادة الإدارية، كنظام مترابط بمختلف جوانبه التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، وألا تنحصر القيادة بالأفراد الذين تتوافر لهم سمات وخصائص معينة فقط، بل أن تكون القيادة مهمة لكل فرد يستطيع التوصل إليها، ورفضاً للمفهوم السائد، بأن القادة يولدون ولا يصنعون، بل ولا بد من التأكيد على أن هناك الكثير من الخصائص والقدرات والمهارات القيادية، يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب والإعداد.

٥- كفاءة القائد:

على القيادة الإدارية أن تنمي معرفتها وقدراتها في النواحي كلها، كي تستطيع أن تجعل التأثير الشخصي يكتسب دعم جميع العناصر داخل التنظيم، والتي يمكن الوصول إليها من خلال تنمية وتطوير كفاءة القائد وقدراته في المجالات التالية:

١- القدرة على اتخاذ القرارات والإلمام بطبيعة العمل الفنية.

٢- القدرة على الاتصال الفعال.

٣- القدرة على إدارة الوقت.

٤- القدرة على الثبات والمرونة.

٥- القدرة على الإدارة بالأهداف.

٥-١- القدرة على اتخاذ القرارات والإلزام بطبيعة العمل الفنية:

من الضروري أن يلم الرئيس بطبيعة الأعمال الفنية وخصائصها، كي يتمكن من إصدار الأوامر والتوجيهات، بما يتناسب مع طبيعة العمل المقرر تنفيذه، والمراحل التي يمر بها والميزات الفنية لكل مرحلة من هذه المراحل، وذلك من خلال التشخيص الصحيح للمشكلة واتخاذ القرار المناسب، بناءً على التقدير السليم للواقع، والاسترشاد بآراء المرؤوسين والمعلومات المقدمة إليه.

وهنا يأتي دور القائد الإداري في عملية اتخاذ القرار الرشيد من بين البدائل المتاحة، والتي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار، بعد مرور هذا القرار بالمراحل الأساسية التالية:

- تشخيص المشكلة التي سيتخذ القرار بشأنها.
- جمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتحليلها تحليلًا دقيقاً.
- البحث عن البدائل.
- تقويم البدائل.
- اختيار البديل الأمثل، والذي يظهر كفاية القائد، ونجاحه في اختيار أفضل البدائل واتخاذ القرار الصحيح والرشيد.
- ولكن لا يتوقف نجاح القرار على اختيار البديل الأمثل، واتخاذ القرار المناسب فحسب، بل على تعاون المرؤوسين والمعين ومدى التزامهم بتنفيذه أيضاً، وهذا يتوقف على مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات وعلى الأسلوب المتبع بالقيادة، ومهما يكن من أمر فإن مشاركة التابعين في عملية صنع القرار، وتبادل الآراء معهم يعود على المنظمة، وعلى نجاح القيادة فيها بالفوائد التالية:
- إن إشراك المرؤوسين والتابعين في عملية صنع القرار يشعرهم بأهميتهم كأعضاء في التنظيم ويخلق فيهم الولاء والانتماء للمجموعة التي يعملون فيها.
- إن مشاركتهم أيضاً تجعلهم يتقبلون القرار برضى، ويعملون على مساندته

وتأييده وفهم تنفيذه بدقة وخمس.

- إن مشاركتهم في صنع القرار تتطلب وجود اتصالات فعالة، وفي الاتجاهات جميعها ومع جميع القيادات في المستويات كلها.

٥-٢- القدرة على الاتصال الفعال:

يعد الاتصال مرتكزاً أساسياً في استمرار حياة المنظمة، كمرتكز الجسد على جريان الدم في عروقه، بقدر ما هو مهم لجمع المعلومات والبيانات التي تبني عليها القرارات، فهو أيضاً ضروري لإرسال وإبلاغ نتائج هذه القرارات، وتوزيعها على المراكز المعنية والتي ستأثر بها، وإبلاغ المرؤوسين من خلال الاتصالات، بالأهداف والسياسات والبرامج التي تتخذها قيادة المنظمة وشرح مضمونها، بدعم الثقة لدى التابعين بمعرفة ما يجب تنفيذه، والنتائج التي يجب الوصول إليها، كما هو وفي الوقت نفسه يضع هذا الاتصال، والذي يتم بسائر الاتجاهات القيادية، في صورة الموقف وحقيقة ما يجري في أثناء التنفيذ، ويطلعها على أماكن الخلل والعوقات التي تصادف المرؤوسين في أثناء قيامهم، وتنفيذهم للعمل المطلوب إنجاز.

فإنجاح القادة في قيادة التنظيم تتلازم مع قدرة القائد على إدارة الاتصالات الفعالة، والتي من شأنها العمل على بعث الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وتنمي لديهم الشعور بالانتماء إلى الجماعة، كما أن الاتصال الفعال يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم، وذلك من خلال استماعه لمرؤوسيه، وفسح المجال أمامهم والإجابة على أسئلتهم وتلقي المعلومات منهم، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامهم وإبداء الرأي والتحدث بصراحة، وتبادل المعلومات معهم، أيّاً كان المستوى الإداري الذي يعمل فيه هذا القائد، وهذا ما يخلق جو الإلفة والانسجام بين أفراد التنظيم، ويعملهم يقدمون على أداء المهمات بطواعية، وينفذونها بدقة وإتقان ويتطلعون إلى نتائج أفضل وسلوك أمثل.

٣-٥- القدرة على إدارة الوقت:

من خلال برجة وقته وتخطيطه ثم توزيعه حسب أولوية الأعمال وأهميتها، والتي تستحق وقتاً أكثر لإنجازها، أو اتخاذ القرارات بشأنها، حتى لا يكون هناك إفراط في استخدام حيز من الوقت في إنجاز عمل، على حساب عمل آخر، أو على حساب صحته وقدراته الفكرية والذهنية في نهاية الأمر.

٤-٥- القدرة على الثبات والمرونة:

على القائد أن يتميز بصلاية وثبات الموقف، أمام ما قد يواجهه من عقبات، وعدم التردد أو التراجع عنه أمام رؤوسه، حتى لا يخلق لديهم الشعور بالإرباك وعدم الاستقرار، وفي الوقت نفسه بالمرونة التي تمكنه من التكيف، ومواجهة الظروف التي يجد صعوبة في تغييرها، واستخدام الأسلوب القيادي الذي يتفق مع متطلبات المرحلة وظروف التغيير.

٥-٥- القدرة على الإدارة بالأهداف:

ويقتضي فهم هذا المنهج تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الرؤوسين، وتوفير التوجيه اللازم للتعاون المشترك، وجعل الأهداف الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للمنظمة، وهذا ما يعبر عنه: الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية:

(Management by objectives and Self-Control)

ويرى دركر " أن القائد الفعال هو الذي يطلب من رؤوسه أن يكتبوا أهدافهم التي سيحاولون تحقيقها، مرتين كل عام على شكل خطاب موجه إلى المدير، يحدد فيه الرؤوس أهداف وعمل ومهام وظيفته رئيسه، كما يتصوره هذا الرؤوس، وكذلك أهداف وظيفته كمؤسس والأعمال التي يجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف، ثم المقترحات التي يراها مفيدة للخطة القادمة ولعملية إعادة التخطيط، وإذا ما قبل الرئيس هذه الرسالة أو هذا الخطاب، يصبح بمثابة دليل عمل يلتزم به الجميع. كما يرى دركر في هذا الأسلوب " أنه يساعد على إجلاء وجهات النظر،

وتجنب سوء الفهم الذي يحدث بين الرئيس والمؤوس، والذي قد يستتر وراءه المؤوس لتغطية أخطائه، كما أنه يضع ترتيباً زمنياً لأولويات الأعمال المطلوب تنفيذها، والسلوك الواجب تغييره ممثلاً مع الأهداف المقررة .

٦- هل كل مدير قائد (الفرق بين المدير والقائد):

بعد العرض السابق لمفهوم القيادة : أنشطتها كوظيفة من وظائف الإدارة يتبادر إلى الذهن السؤال التالي: هل المدير الإداري هو القائد الإداري؟

وهنا لا بد من توضيح الإجابة بالتعرض لأهم المعايير التي تميز المدير الناجح من القائد، وذلك في ضوء النتائج التي كشفت عنها بعض الدراسات التطبيقية، والتي تتمثل بالمعايير الآتية:

١- إن المدير الناجح هو الذي يدير نشاطات المنظمة بفاعلية، ويمكنها من تنفيذ أعمالها، من خلال إدارة وتوجيه النشاطات الجارية بحكم السلطة الرسمية الممنوحة له، وبحكم مركزه الوظيفي.

أما القائد فهو الشخص ذو الرؤية البعيدة، والذي يركز اهتمامه على الأهداف والأمور الاستراتيجية، ويحاول تغيير المسار والأسلوب، بما يتماشى مع التطورات الخارجية والظروف المحيطة.

٢- إن الاعتبارات التي تقوم عليها سلطة المدير هي اعتبارات رسمية منحت له بموجب التنظيم الإداري المقرر للمنظمة، ضمن النطاق والحدود المرسومة، ولا يخرج عنها، كما أنها لا ترتبط بالشخص الذي يمارسها، أما الاعتبارات التي تقوم عليها سلطة القائد، فهي اعتبارات شخصية، لأنها تتصف بقدرة القائد على التأثير في نفوس الآخرين لكسب تعاونهم واعترافهم الطوعي بوجوده، وتحقيق الأهداف التي يحددها، نظراً لمساهمته بإشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف التي يحددها، ونظراً لمساهمته بإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

وهذه القدرة خارجة عن حدود السلطة المحددة له ، وقد تفاوتت من شخص لآخر، ونظراً لمساهمته بإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، وهذه القدرة خارجة عن حدود السلطة المحددة له، وقد تفاوتت من شخص لآخر.

٣- إن علاقة المدير بمؤوسيه هي علاقة مبنية على الانفراد بالسلطة، وتحقيق رغباته وحاجاته الشخصية دون النظر إلى حاجات مؤوسيه، وهذا يضعف شعور الثقة والاحترام بينهم، ويعمل على إضعاف روح التعاون لتحقيق الأهداف لقناعتهم بأهميتها، وبطريقة تضمن تماسك الجماعة، وتعاونها في الاتجاه الذي يحقق مصالح المجتمع.

٤- إن سلوك المدير غالباً ما يكون مبنياً على أسلوب التحكم في تصرفات الأفراد والمؤوسين بشكل أوتوقراطي، ونابعاً من رغباته الشخصية وتقديراته الذاتية. أما أسلوب القائد، على الأرجح ما يكون ديمقراطياً مبنياً على المشاركة الفعالة والقيادة الجماعية، مع تقديم الحوافز لمؤوسيه، مما يجعلهم يؤدون الأعمال بالتعاون معه وفيما بينهم برغبة وإندفاع ، نتيجة احترامهم له واحترامه لقيادته، مما يجعله يتمتع بسلطات تفوق السلطات الممنوحة له من خلال الموقع الذي يشغله، وهذا هو سر نجاحه وتمييزه عن الآخرين ليكون قائداً، ويمكن أن نلخص الفرق بين القائد والمدير من خلال الجدول الآتي:

الفرق بين القائد والمدير

صفات القائد	صفات المدير
يحدد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويعيد تحديد الهدف بما يتلاءم مع الظروف المحيطة.	يدير نشاطات المنظمة ويؤمن متطلبات العمل بكفاءة.
يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، ويحفز أفراد التنظيم ويشجع حاجاتهم.	يهتم تنفيذ النشاطات وليس بنتائج تنفيذ النشاطات
المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة.	الانفراد بالسلطة والحفاظة على مركزه لتحقيق أهداف خاصة.
يركز اهتمامه على الأهداف الاستراتيجية والتخطيط طويل الأجل، وتوفير ظروف العمل المناسبة.	يسير النشاطات الآنية بنجاح ضمن الإمكانيات المتاحة.
يحفز التابعين ليتسابقوا على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي، ويسير بالمقدمة ليقول اتبعوني.	يوجه التابعين لتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف منها، ويقف خلف التابعين ليدفعهم إلى الأمام.

حالة عملية

سياسة الباب المفتوح

وهذا ما ينطبق على الواقع العملي خلال الظروف التي أحاطت بشركة جولدستار Goldstar ونشرته مجلة أخبار الإدارة للمنظمة العربية للتنمية — الإدارة: "حيث قبل بضعة أعوام كانت شركة جولدستار Goldstar تعاني من مشكلات خانقة تعصف بها، وهذه الشركة هي من أكبر الشركات الصناعية المختصة بصناعات الإلكترونيات في كوريا الجنوبية، فقد انخفضت أسهمها بصورة كبيرة داخل كوريا وخارجها، وتحول المستهلكون عن شراء منتجاتها التي تراجعت من حيث النوعية والجودة لتزداد الخسائر، وتنخفض هوامش الأرباح، وترتفع التكاليف والنفقات. ويسند إلى أحد مسؤولي المجلس الإداري في الشركة قوله: "إنه لو استمر الوضع في الشركة على ما كان عليه لبعض الوقت، لكانت جولدستار قد أعلنت إفلاسها بالفعل".

السنطة النوعية التي أعرجت جولدستار من هذا الوضع المتردي تعود بالدرجة الأولى، وبناءً على تقرير أعدته مجلة Business Week إلى الخطوة التي اتخذتها الشركة في عام ١٩٨٩ بتعيين رجل أعمال محترف (قائد) على رأس إدارتها واسمه "لي هووز" مستبدلة إياه بأبناء كبار حملة الأسهم من الأوتوقراطيين.

وفي عام ١٩٩١ وقف المدير الجديد في وجه ابن مؤسس شركة جولدستار، مطالباً بمنحه صلاحيات أكبر لإنقاذ الشركة من هذا الوضع المتخبط، وقد تم ذلك، وبأشر "لي" بتطبيق سياسة إصلاحية واسعة تعتمد على المرونة وسلوك الأسلوب الديمقراطي في إرضاء التابعين والمستهلكين، ولم يمض عامان حتى بدأت جولدستار في تحقيق نتائج إيجابية من زيادة مبيعاتها بعد أن كانت متردية باليابان والولايات المتحدة. ويقوم سلوك "لي" الإداري وأسلوبه على إعطاء رؤساء الأقسام صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار، واعتماد مبدأ المشاركة وبناء العلاقات الإنسانية مع موظفيه،

وتابعة وتلبية حاجاتهم.

فهو يسرفض تماماً الجلوس على مقعد رئيس مجلس الإدارة في الاجتماعات واللقاءات مع مرؤوسيه، كما يعتمد ارتداء الملابس الزاهية " السبور " خلافاً للتقليد المتبع والزي الرسمي في إظهار الصرامة والحزم، كالتى يرتديها رؤساء مجالس الإدارة والمديرون في الشركات الكورية.

عمل " لي " على تضيق الفجوة بينه وبين زعماء الاتحاد العمالية، من خلال تبادل المعلومات الصريحة معهم، والسماح لهم بدخول مكتبه ومناقشته كلما رغبوا في ذلك، كذلك فقط اتخذ المدير الجديد للشركة قرارات عديدة ألغى من خلالها سائر العراقيل والحواجز الإدارية التي كانت تفصله عن مرؤوسيه، والعمال العاديين في مصانع الشركة مع تأكيد الدائم على تطبيق سياسة اللامركزية الإدارية، وفي الوقت نفسه بدأ " لي " بتنفيذ خطوات واسعة بتخفيض النفقات من خلال تبسيط الإنتاج، وتخفيض طول خطوط الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى مضاعفة الطاقة الإنتاجية لكل عامل خلال أربعة أعوام، مما أدى إلى تمكنه من تقليص حجم القوة العاملة في الشركة بنسبة ٣٠%.

وبالحصر على دراسة أذواق ورغبات العملاء والمستهلكين، وإشباع حاجات المرؤوسين والتابعين، تمكنت جولدستار من استعادة مركز الصدارة في الأسواق المحلية، والتي كانت فقدتها لصالح شركة سامسونغ Samsung في أواخر الثمانينيات.

وخلصة القول: إن التغيير الذي أحدثه " لي هوز " في أسلوب إدارة شركة جولدستار Goldstar والأفكار الجديدة التي تبناها، أدى إلى نجاح الشركة في اجتياز فترة الأيام العصية التي واجهتها، لتحتل من جديد الصدارة في الأسواق المحلية والعالمية " (٨) .

وخلصة القول وبعد عرض وظيفة القيادة وأهميتها ومصادرة القدرة التي تكتسبها بمصادرها المتعددة وأمناطها المختلفة، نستطيع أن نبيّن بأنه ليس هناك نموذج قيادي أمثل.

فالقائد الإداري الناجح والفعال لا يعني بالضرورة هو القائد الذي يسلك السلوك الديمقراطي أو المستبد، وإنما هو الذي يقدر التقدير الصحيح للقوى والظروف والمواقف التي تفرض نوع السلوك الإداري الذي يجب أن يسلكه لمواجهة المواقف، ومعالجة المشكلات التي تعترض طريقه، وللظروف المحيطة به وبالمنظمة التي يعمل فيها. ويقول كريس أرجريس Chris Argyris بهذا المعنى "إن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة، معتمدين في ذلك على المطالبة الفعلية للموقف الإداري" (٣).

الخلاصة

تعد وظيفة القيادة إحدى أدوات التوجيه : لأنها تعني تفاعل فرد مع أفراد آخرين ، بحيث يمارس هذا الفرد تأثيراً على سلوك و مشاعر الآخرين لتوجيه هذا السلوك باتجاه معين .

■ أهم نظريات القيادة :

... نظرية السمات و الخصائص الشخصية : **Trait theorie** .

... النظرية الموقفية أو النظرية الظرفية :

– نظرية السلوك الإداري .

■ واجبات القيادة و أهمها :

– تشجيع العاملين و تقديم حوافز العمل على أسس موضوعية .

– تحقيق الانسجام و التعاون بين أفراد التنظيم .

– تطوير الكفاءة القيادية لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة .

اختبر معلوماتك

- ١- تحدث باختصار عن مفهوم القيادة و أهميتها ؟
- ٢- عدد نظريات القيادة، و تحدث بالتفصيل عن نظرية السمات والخصائص الشخصية و أهم الانتقادات التي وجهت إليها ؟
- ٣- قارن بين القيادة الأوتوقراطية المستبدة و القيادة الديمقراطية (المشاركة) ؟
- ٤- اشرح باختصار المفاهيم الآتية :
 - القدرة على الاتصال الفعال .
 - القدرة على إدارة الوقت .
 - القدرة على الإدارة بالأهداف .
- ٥- تحدث باختصار عن أهم واجبات القيادة ؟



الوحدة الخامسة عشر

الرقابة

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة إلى معرفة التالي :

- مفهوم الرقابة و أهميتها .
- أسس تشكيل نظام الرقابة .
- خصائص نظام الرقابة الجيد .
- العوامل التي تؤثر في اختيار نظام الرقابة .
- عملية إنجاز نظام الرقابة الإدارية .



وظيفة الرقابة

لا جدال في أنه مهما بلغت الدقة في وضع الخطط وإعدادها، من أن تكون دون فائدة، ما لم يكن هناك نظام يعمل على التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً لهذه الخطط وللسياسات المرسومة وبالالتزام الصحيح نحو الأهداف المنشودة، وهذا النظام نسميه بنظام الرقابة الذي سيبحث في هذا الفصل، وسوف يتضمن مفهوم الرقابة وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الإدارية التي سبق شرحها في الفصول الأربعة السابقة، ثم مراحلها وأنواعها والعوامل التي تحدد نظام الرقابة الفعال مع تحديد أهم الوسائل المتبعة في تنفيذ هذا النظام، بما يتلاءم مع ظروف المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه.

لقد عرف هنري فايول وظيفة الرقابة في كتابه الشهير "الإدارة العامة والصناعية" الذي نشره عام ١٩١٦ بقوله "تقوم الرقابة في المشروع على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة وللتعليمات المحددة، وبالاستناد إلى القواعد المقررة، وأما موضوعها فهو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تعديلاتها، ومنع تكرارها".^(١) أي تنفذ في كل شيء سواء أكانت أشياء أم أشخاص أم تصرفات^(٢).

من هذا التعريف يتضح أن مهمة الرقابة ليس فقط قراءة النتائج ومقارنتها بالمعايير لتحديد موضع الخلل، وبالتالي مكافأة المجددين أو محاسبة المقصرين من خلال المراجعة والتدقيق لما تم تنفيذه، بل مهمتها تتعدى ذلك إلى النظرة المستقبلية التي تسبق الحوادث، لتنبأ بما يمكن وقوعه من أخطاء، وبالتالي العمل على تجنبها وتلافيها قبل وقوعها.

ثم يختصر الأستاذ هانس أوبلا Hans, UEBELE ليقول "إن وظيفة الرقابة تتضمن المقارنة بين قيم وأرقام الناتج، وبين ما يجب أن يكون عليه هذا الناتج".
من كل ما تقدم وسبق عرضه نستطيع أن نخلص إلى التعريف التالي للرقابة: "الرقابة هي مجموع الأعمال التي تشرف على تنفيذ الخطة، مع مقارنة الأداء الفعلي

بالأداء المعياري لتحديد الانحرافات، وما قد يقع منها، والأسباب التي أدت إليها، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها أو تصحيحها"، بهذا المفهوم تكون وظيفة الرقابة هي أخسر الوظائف اللازمة لتلافيها أو تصحيحها"، ولكنها من حيث الأهمية كما يقول الأستاذ غنتر فيهه Gunter, Wohe: "إن وظيفة الرقابة إلى جانب التخطيط والتنظيم، تعتبر الوظيفة الثالثة الرئيسة في إدارة المشروعات الاقتصادية" (١).

١ - مفهوم الرقابة وأهميتها:

تتوقف كفاية الإدارة في أي منظمة على قدرتها على استخدام الإمكانيات المتاحة لديها استخداماً أمثل، لتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها بكفاية عالية، ولتحقيق هذه الأهداف بكفاية اقتصادية، تقوم الإدارة بممارسة وظيفة التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق، واستخدام مختلف الوسائل والأساليب التي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة، ويأتي عمل الرقابة (وظيفة الرقابة)، كنشاط مهم ومتعمق لأعمال التخطيط والتنظيم، ويهدف هذا العمل إلى متابعة تنفيذ البرامج وتقييم الأداء وتحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، أي إن وظيفة الرقابة تمثل مجموع الأعمال التي تشرف على تنفيذ الخطة مع مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، لتحديد الانحرافات وما قد يقع منها والأسباب التي أدت إليها، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها أو تصحيحها، ووظيفة الرقابة عملية مستمرة تبدأ مع التخطيط وتلازم معه، والذي يعد الأساس لقيامها، وتستمر مع متابعة التنفيذ وبعده بتقويم النتائج، وقياس درجة نجاح الخطة بتحقيق الأهداف، وتقديم الاقتراحات والحلول لنشاط التخطيط وإعادة التخطيط في دورته القادمة.

وتعد وظيفة الرقابة في مفهومها الحديث من المهمات الأساسية التي لا يمكن لإدارة المنظمة الاستغناء عنها، مهما كان حجم هذه المنظمة، وتعود هذه الأهمية لكون الرقابة أداة ووسيلة مهمة لتركيز الجهود الإدارية بما يحقق الأهداف والسياسات

- والبرامج المرسومة في الخطة المقررة، وذلك من خلال إنجاز ما يلي:
- توجيه عمليات تنفيذ الخطط الموضوعية، ومتابعة التنفيذ بما يحقق الأهداف المحددة في الخطط.
 - مساعدة الأجهزة المنفذة على أداء مهمات بأعلى كفاءة ممكنة، لأن الرقابة وسيلة للتبع والتوجيه العملياني.
 - كشف أي انحراف يحدث أو يتوقع حدوثه عن الخط المرسوم، بأسرع وقت ممكن وتحديد الأسباب لذلك الانحراف.
 - أداة محاسبية في تحديد الأرباح والخسائر، وتبين للإدارة في كل فترة المركز الفعلي والاتجاه العام لتطور الأعمال والإنجاز.
 - أداة إحصائية تؤكد على استخدام البيانات بدقة لجميع الجهات، وهذا يفيد في عملية اتخاذ القرار.
 - أداة لتحليل النجاح والفشل في إنجاز العملية الإدارية، والعملية الإنتاجية، وكذلك وسيلة إيضاح جيدة لخطوات تنفيذ الأعمال، وتقويم أفراد الجماعة والتعرف على المشكلات.
 - الرقابة وسيلة من وسائل الإدارة ونظام الرقابة أداة بيد الإدارة، لذلك يجب أن يكون هناك مبرر لوجوده، وبخاصة مبررات اقتصادية، تحقيق الوفر في النفقات وتحسين الإنتاجية للعمليات.
 - الرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية، وذلك بمتابعة تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية مع المتوقعة، ثم تستطيع الإدارة استخدام نتائج هذه المقارنة في وضع الخطط للمستقبل وهناك أساسيات لعملية الرقابة مثال الرقابة على المدخلات، الرقابة على كمية المخرجات، ودون عملية الرقابة يُساء استخدام الأشياء واستخدام الأشخاص.

- من خلال عملية الرقابة يمكن تكييف عمليات التمويل في المنظمة باستمرار، لتحقيق الناتج المرغوب.

٢- نظام الرقابة:

٢-١- مفهوم نظام الرقابة:

بناءً على ما تقدم يتضح لنا أن هناك تلازماً تاماً بين عملية التخطيط وعملية الرقابة، حيث يقوم التخطيط بتزويد الأهداف والمؤشرات التي يعتمد عليها نظام الرقابة في تقوم الأداء في ضوء النتائج المحققة، التي يتم تحديدها عن طريق التغذية الراجعة، ليتم تصحيح أساليب الأداء في تنفيذ الخطة، وعدها أساساً مرشداً في إعداد الخطة المقبلة. وعلى الرغم من وضوح آلية عمل الرقابة إلا أنه لا يمكن التوصل إلى وضع نظام رقابة موحد يصلح للمنظمات كافة، نظراً لاختلاف ظروف كل منظمة عن الأخرى، واختلاف طبيعة النشاطات التي تمارسها هذه المنظمات، فنظام الرقابة الجيد الذي يطبق في مصنع للسيارات قد يكون فاشلاً لو طبق في مصرف أو في منظمة للخدمات. ونظام الرقابة الذي يحقق كفاية عالية في شركة للنقل قد لا يكون ناجحاً لو نفذ في السرقاية على نشاط الأفراد والموارد البشرية، ونظام الرقابة بالأهداف لا يصلح للرقابة على عائد الاستثمار أو النسب المالية أو مراقبة النتائج المهمة، لذلك على نظام الرقابة الجيد أن ينبع من واقع المنظمة والظروف المحيطة بها، وأن يتلاءم مع طبيعة كل نشاط بذاته ويساير كل الأجزاء المكونة لهذا النشاط، فإن كان من الصعب وضع نظام أمثل يصلح للمنظمات كافة، إلا أنه من الممكن وضع بعض الاعتبارات المهمة التي يجب أن تسترشد بها الإدارة عند وضع نظام للرقابة. إن نظام الرقابة الجيد هو النظام الذي يجب أن يتناول جميع أعمال المنظمة، وأن يدخل في تفاصيل العملية الإدارية كلها، فيبدأ على إعداد الخطة لتحديد الأهداف ووضع المقاييس، ثم يستمر في المتابعة والإشراف على التنفيذ من خلال اشتراك الأفراد والموارد والآلات في إطار تنظيمي وسلوك محدد

لإنتاج كمية معينة من السلع والخدمات بالمواصفات المطلوبة، وتقديمها للمستهلك بالزمان والمكان اللذين يرغب بهما، لذا فإن وظيفة الرقابة... تنفذ في كل شيء سواء أكانت أشياء أم أفراداً أم تصرفات، قد تحقق الأرباح المخططة إذا بلغت الإيرادات للقسم المستوقعة، ولم تتجاوز التكاليف الأرقام المحددة، ولكن الإيرادات تتوقف على الكمية التي تستطيع المنظمة بيعها، وبالأسعار المدرجة لمستوى الجودة المطلوب، كذلك ترتبط كمية المبيعات من السلع والخدمات بالجهود التي تبذل لإنتاج هذه الكمية والنوعية التي تتفق مع متطلبات السوق، أو مع العقود المبرمة مع العملاء (الزبائن)، كما ترتبط أيضاً بجهود رجال البيع القائمين على تسويق هذه السلعة في الأسواق المختلفة.

لذا يطلق على النظام الذي يوضع بقصد الرقابة على كمية الإنتاج ومواعيدها، نظام مراقبة الإنتاج (Production Control System)، وكذلك الذي يوضع بقصد الرقابة على مواصفات السلع والخدمات نظام مراقبة الجودة (Quality Control System)، والنظام الذي ينشأ من أجل مراقبة المصروفات أو التكاليف نظام الرقابة على تكاليف الإنتاج (Control of Manufacturing Cost).

٢-٢- خصائص نظام الرقابة الجيد^(١):

مهمتها تختلفت أشكال ومهام أنظمة الرقابة الجيدة، لكنها تبقى جميعها مشتركة بعدة خصائص أهمها:

- ١- التلاؤم مع أجزاء العملية الإدارية السابقة واللاحقة لها، كعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه (عمليات قبل عملية الرقابة) والتحليل والاستنتاج، واتخاذ القرار (عملية لاحقة لعملية الرقابة) وبشكل عام يجب أن تتلاءم مع:
- الخطط الموضوعية، وخاصة فيما يتعلق بمتطلبات الخطط العامة والفرعية.
- التنظيم المقرر للمنظمة بشكل عام والتنظيم المقرر للنشاط المراقب، وبخاصة هيكلية عملية الرقابة مع الهيكل الإداري العام.
- طبيعة النشاطات المقررة لموضوع عملية التخطيط، وعملية التنظيم ومراعاة

متطلبات هذه النشاطات ونوعيتها.

٢- المرونة في نظام المراقبة بما يوازي المرونة في عملية التخطيط والتنظيم، بحيث يستطيع نظام الرقابة استيعاب التعديلات على الخطط والتنظيم المقرر ويبقى فعالاً.

٣- الكفاية الاقتصادية في تشكيل النظام، وذلك للحد من الإنفاق غير المثمر فلا يجوز أن تؤدي الرقابة إلى زيادة النفقات، بل يجب أن تتم بأقل الجهود والتكاليف الممكنة، أي يجب أن تتبع عملية الرقابة من الحاجة إليها.

٤- عدم إعاقة تنفيذ الأعمال، فعندما يكون نظام الرقابة معقداً وصارماً يؤدي عادة إلى إعاقة تنفيذ الأعمال، وبخاصة الإرباك والتأخير في التنفيذ، ويمكن تجنب هذه المشكلات بالاعتصار على مراقبة الأعمال الاستراتيجية المؤثرة بشكل مباشر في العمل وتكاليف الإنتاج.

٥- السرعة في تقديم نتائج الرقابة: إن السرعة في اكتشاف الأخطاء، تؤدي إلى السرعة في إزالة الأسباب ومعالجة الأخطاء وتجنب وقوع الانحرافات المؤثرة في العمل، لهذا يجب أن يتصف نظام الرقابة الجيد بالقدرة على كشف الانحرافات.

٦- الوضوح والبساطة في هيكلية وبحرى عملية الرقابة، ليسهل استخدامه من قبل كافة أفراد التنظيم.

٧- تصحيح الانحراف في الوقت المناسب، وبيان موقع الخطأ ونوعه وسببه .

٣- عملية إنجاز الرقابة الإدارية (2) :

٣-١- عملية وضع المعايير (المقاييس):

مرحلة وضع المقاييس والمعايير " المؤشرات المخططة " : المقاييس والمعايير هي الأسس الموضوعية لقيام عملية الرقابة داخل المنظمة، ويتم وضعها وفقاً للأهداف المحددة في خطط وبرامج وسياسات، ويتم صياغتها في مؤشرات رقمية قابلة للقياس والمقارنة والفهم بسهولة. بعد وضع المقاييس والمعايير يستمر وضع هامش من المرونة

حول الأرقام المخططة إما بالزيادة أو النقصان، وفي حال عدم تمكن الإدارة من صياغة الأهداف بشكل رقمي يصعب تحويل المقاييس والمعايير إلى أرقام مادية أو نقدية، وبالتالي تصبح عملية الرقابة لافتقادها إلى العنصر الأساسي للمقارنة الدقيقة، في هذه الحالة يجب اتباع طرائق غير مباشرة تقوم على أساس قياس النتائج التي تترتب نتيجة تنسيق النشاط المراقب، كما لو كان ذلك عن طريق قياس النشاطات التي يؤثر فيها تنفيذ هذا النشاط.

عملياً، إن أساس الرقابة الفعالة والصحيحة هو وضع المقاييس الصحيحة التي تتفق مع طبيعة أعمال المراقبة، ثم تحويلها إلى مقدرات مادية أو أرقام نقدية أو الاعتماد على النشاطات التي تتأثر بتنفيذ النشاط المراقب، وبشكل عام فإن المقاييس الجيدة هي التي تتمكن من إظهار أهداف النشاط المراقب بشكل واضح، وتستطيع بسهولة تحديد الانحراف الواقع وتقييم نتائجه، ويمكن أن نلاحظ عدة أنواع من المقاييس المستخدمة في المنظمات الاقتصادية:

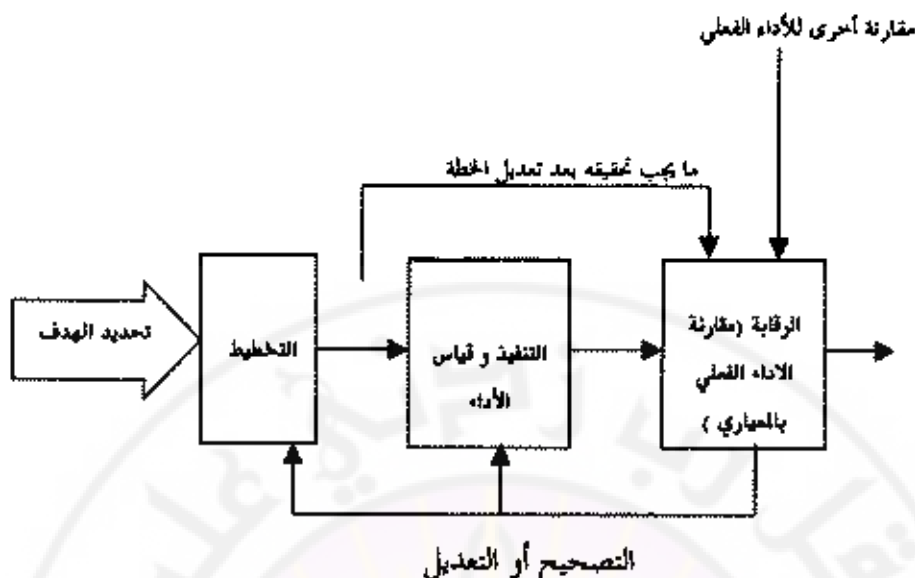
- ١- مقاييس مادية (مقياس النفقات، مقياس الإيرادات، مقياس رأس المال).
- ٢- مقاييس معنوية (مقياس رضى الأفراد، مقياس الشهرة في الأسواق، مقياس الجودة، مقياس تطور الأعمال)، وقد تحتاج المنظمة لكلا النوعين من المقاييس معاً وذلك عندما يتميز نشاطها بأوجه متعددة.
- وبمسد وضع المقاييس والمعايير بشكلها الأسخو، يجب أن يتم التأكد من أن هذه المقاييس والمعايير واضحة ومفهومة لجهاز الرقابة في المنظمة.

٣-٢-٢-٣-٢-٣ عملية قياس الأداء:

بعسد الانتهاء من تحديد المعايير والمقاييس الرقابية التي تشير إلى ما يجب أدائه، تأتي الخطوة التالية التي تحدد ما تم أدائه بشكل فعلي من خلال المقاييس الموضوعية والمحددة، التي في ضوئها تحدد النتائج ليصار إلى مقارنتها بالمقاييس المقررة، أي إن قياس أداء العمل ما هو إلا مقارنة النتائج المحققة بالمقاييس المقدرة، والتي وضعت بشكل

مسبق، ويعني أدق (مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري) مع مراعاة عدم التعارض في كيفية ومضمون وحدة القياس من أجل الحصول على نتائج دقيقة وعادلة، للتعرف على مدى الالتزام بإجراءات التنفيذ، والتعرف على نقاط الضعف وأماكن الخلل، والعمل على تقويمها وتصحيحها.

وقد لا يقتصر قياس أداء العمل على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، وإنما قد يمتد لمقارنة (الأداء الفعلي بالأداء الفعلي)، لمعرفة الانحراف وقياس الأداء المتحقق في الوحدات الإنتاجية المماثلة في المنظمة نفسها، والتي تقوم بالنشاط نفسه وتخضع للظروف والإمكانات نفسها لمعرفة الانحرافات الناتجة عن التباين في الكفاءة وأساليب التنفيذ، وطرائق الأداء للعمل من أجل معالجة نقاط الضعف فيها، وتطوير الاتجاهات السليمة لتتسجم مع تحقيق الأهداف، كذلك قد يكون تقويم الأداء الفعلي للمنظمة مع الأداء الفعلي لمنظمة أخرى مماثلة لها، وتؤدي النشاط نفسه وتعمل بالمواصفات والظروف نفسها للتعرف على مستوى الأداء الفعلي والحقيقي للمنظمة بالمقارنة مع غيرها من المنظمات المماثلة، كما هو موضح بالشكل، فإذا كانت المقاييس المقدرة والمخططة هي كمية الإنتاج في فترة زمنية محددة، فإن قياس الأداء يجب أن يتركز على تحديد ما تم إنتاجه، أي ما الكمية المنتجة؟ وما مجموع التكاليف من مواد وساعات عمل وتشغيل للألات التي صرفت في سبيل الحصول على هذه الكمية في المدة الزمنية المحددة نفسها؟ وذلك لتعكس صورة واضحة ودقيقة يتم من خلالها تصحيح الانحرافات السلبية أو تطوير الانحرافات الإيجابية .



فيها بتحديث أساليب العمل وطرائق الأداء، بما يتفق مع بلوغ الغايات وتحقيق الأهداف المتوخاة.

٣-٣-٣-٣-٣ عملية كشف الانحراف وتصحيحه:

وتشمل هذه المرحلة مجموعة من العمليات الجزئية وهي:

٣-٣-٣-٣-٣ تقييم الأداء:

تتضمن عملية تقويم الأداء قراءة النتائج التي أسفرت عنها عملية التنفيذ وتقييمها، لمعرفة درجة الانحرافات، وتحديد فيما إذا كانت هذه الانحرافات والعيوب ضمن الحدود المتوقعة والمسموح بها، والتي يمكن أن تفسر على أنها حدثت نتيجة لظروف طبيعية أو لعوامل المصادفة، أو أن هذه الانحرافات قد تجاوزت الحدود المسموح بها، هل هي ناتجة عن تقصير في الأداء أو سوء استخدام الوسائل الإنتاجية؟ أو عن عدم الالتزام الدقيق بالمقاييس المعيارية؟ أم عن عدم قدرة الإدارة على التنبؤ ووضع المقاييس الموضوعية؟ ثم هل من الممكن معالجة هذه الانحرافات بإجراء بعض التعديلات على المقاييس المعيارية؟ أم بتوجب إجراء تغييرات جذرية على الخطة وعملية

التخطيط وإعادة التخطيط؟

٣-٣-٢- تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها:

يتم بعد تقويم الأداء وتحديد النتائج التعرف على الانحرافات وتعيين اتجاهاتها؟ سلبية كانت أم إيجابية، ثم تحليل الأسباب التي أدت إليها وتحديد الجهة المسببة بإحداثها فقد تعود إلى أسباب عدم الدقة في التنفيذ، وعدم تقيد الأفراد في المقاييس المعيارية أو تعود إلى عيوب في المواد الأولية والمساعدة، أو في أساليب التشغيل، أو في الآلات والأدوات المستخدمة في العملية الإنتاجية، مما فيها المواد وسائر المستلزمات، وعلى الرغم من هذا قد تظهر بعض الانحرافات ونقاط الضعف في الناتج، والتي تسببها عمليات النقل بين المراحل على خطوط الإنتاج أو التخزين الخاطئ للمنتجات، أو تأثر هذه المنتجات بالعوامل الطبيعية والظروف المحيطة، ويجب ألا ينظر إلى خطوات تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها على أنها عملية تصيد الأخطاء بقصد معاقبة المسؤولين عنها، بقدر ما هي جزء من العملية الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسن طرائق وأساليب الأداء بالمنظمة.

٣-٣-٣- معالجة نقاط الضعف وتصحيح الانحرافات:

إن الخطوة الأخيرة والأساسية في عملية الرقابة هي معالجة نقاط الضعف، وتصحيح الانحرافات، وهي تتركز بشكل أساسي على الخطوة التي سبقتها، وهي تحديد الانحرافات وتحليل الأسباب التي أدت إليها، لتقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها، أو معالجتها وتصحيحها في الوقت المناسب، وقبل أن تستقر ويصعب إصلاحها، وتتحمل المنظمة النتائج السلبية من جرائها، فقد يتم إصلاح الخلل أو الانحراف من قبل المدير القائم بعملية الرقابة أو قد يتجاوز الانحراف في حجمه مستوى هذا المدير، لذا عليه إبلاغ الجهة المعنية والمسؤولة عنه في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان، كي تحقق الرقابة الهدف المرجو منها بفعالية، لأن الرقابة وسيلة من وسائل

الإدارة، ونظام الرقابة أداة بيد الإدارة، فيجب أن يكون هناك مرور لوجود هذا النظام في تحقيق الوفر من النفقات وتحسين الأسلوب في الأداء، على اعتبار أن تحقيق الأهداف لا يمكن أن يتم دون متابعة للأداء والتأكد من أن ما نفذ وما ينفذ فعلاً لا يحيد عما هو مطلوب تنفيذه، ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت، ومنع تكرارها "بما يحقق أهداف المنظمة، وخططها من خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة، والتي يجب أن تشكل في مجموعتها وتلازمها وحدة عمليات المنظمة"⁽³⁾، وفي حال صعوبة تصحيحها من الجهة التي تقوم بعملية الرقابة، فعلى جهاز الرقابة في هذه الحالة القيام بالخطوات التالية:

- تسجيل الانحرافات وكتابتها في تقارير وبيانات رقابية دورية أو غير دورية، تعد في الوحدات القائمة بعملية الرقابة وفق نماذج مقررّة نسبياً.
- تحديد طريقة انسياب التقارير الأولية من الوحدات المنفذة إلى جهاز الرقابة، بحيث تصل إليه بأسرع وقت ممكن، وبوضوح كامل يساعد هذا الجهاز القيام بواجباته في التحليل والاستنتاج.
- تلخيص هذه التقارير بعد تجميعها وتنسيقها وتحليلها، وذلك من قبل جهاز الرقابة وعرض ذلك التقرير الملخص على السلطة الإدارية العليا، ويجب أن يظهر فيه المركز الفعلي للمنظمة بتاريخ إعداد هذا التقرير، والاتجاه الذي تسير فيه نشاطاتها ومدى احتمال تحقق أهداف الخطط الموضوعة، كما يبرز بخاصة النقاط المهمة التي اعتمد عليها الجهاز في وضع مقترحاته، حول الإجراءات التصحيحية التي يراها ضرورية لاتخاذها في الوقت المناسب.

الخلاصة

■ مفهوم الرقابة و أهميتها :

تسوقف كفاية الإدارة في أية منظمة على قدرتها باستخدام الإمكانيات المتاحة لديها استخداماً أمثل لتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها و بكفاية عالية، والتحقق من أن هذه الأهداف قد تم تحقيقها بكفاية اقتصادية .

■ خصائص نظام الرقابة الجيد :

- التلازم مع أجزاء العملية الإدارية .
- المرونة .
- الكفاية الاقتصادية .
- عدم إعاقة تنفيذ الأعمال .
- السرعة في تقديم نتائج الرقابة .
- البساطة و الوضوح .
- تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب .

■ عملية المجاز الرقابة الإدارية و تحدد بالخطوات التالية :

- عملية وضع المقاييس و المعايير .
- عملية قياس الأداء .
- عملية تقييم الأداء .
- تحليل الانحرافات و تحديد أسبابها .
- معالجة نقاط الضعف و تصحيح الانحرافات .

اختبر معلوماتك

- ١- تحدث بما لا يزيد عن عشرة أسطر عن مفهوم وظيفة الرقابة و أهميتها ؟
- ٢- عدد خصائص نظام الرقابة الجيد و اشرح واحدة منها ؟
- ٣- ما شروط تشكيل نظام الرقابة ؟
- ٤- عدد المراحل التي تمر بها عملية إنجاز الرقابة الإدارية .
- ٥- ما مفهوم وضع المقاييس و المؤشرات الرقابية ؟
- ٦- ماذا تعني عملية تقييم الأداء ؟



الوحدة السادسة عشر

وسائل الرقابة

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة إلى معرفة :

■ وسائل تنفيذ الرقابة و التي من أهمها :

- الميزانيات التقديرية .
- التقارير بجميع أشكالها .
- الملاحظات الشخصية .
- تحليل نقطة التعادل .

■ أهم أنواع الرقابة .

■ أشكال الرقابة و طرق تنفيذها :

- الرقابة على الهدف .
- الرقابة على مراحل التنفيذ .
- الرقابة على النشاط .
- الرقابة التنظيمية .
- الرقابة الخارجية .



٤- وسائل الرقابة

٤-١- الميزانيات التقديرية:

وسائل إدارية متقدمة يتم إعدادها من واقع الخطط المرسومة وفق أسس فنية، وأهداف تنسجم مع تحقيق الخطط، وتسهل عملية الرقابة في المنظمة، ويمكن تعريفها بشكل مختصر بأنها وسيلة إدارية فعالة ودقيقة للتخطيط للمستقبل معبراً عنها بأرقام، وهذه الأرقام توضع بمؤشرات مختلفة كالوزن والحجم والكمية والقيمة وساعات العمل وغيره.

إن للميزانيات التقديرية أهمية كبيرة، لأنها تعد معياراً ومقياساً يستخدم للتأكد من مطابقة نتائج التنفيذ مع واقع الخطط المقررة.

البيانات في الميزانيات التقديرية تكون مقدرة، وذلك بناءً على دراسات وتحليلات خاصة يقسم بها المخططون بشكل مسبق، وتعتبر هذه الأرقام التقديرية الواردة في الميزانيات التقديرية برنامج عمل يجب العمل على تنفيذه بدقة، وذلك بما يحقق الأهداف في المنظمة، فالميزانيات التقديرية تجبر الجهاز الإداري على مراجعة بحمل الأعمال بشكل مستمر، لتحقيق التطابق بين الخطط والنتائج الفعلية، بخاصة وأنه في كثير من الأحيان تجبر المنظمة بتغيير خططها أو تعديلها، وذلك نتيجة ظروف خاصة أو خارجية أو نتيجة عدم القدرة على التنبؤ بشكل صحيح.

يمكن تمييز عدد كبير من الميزانيات التقديرية، ويختلف العدد الذي تحتاج إليه المنظمة باختلاف حجم ونوع النشاط الذي تمارسه، وكذلك يتأثر بعوامل أخرى مثل نوع الكفايات داخل المنظمة، ومدى الثقة فيها وطبيعة الأسواق التي يتعامل معها، وأشكالها التنظيمية يحتاج إعداد الميزانيات التقديرية إلى خبرات فنية كبيرة، ومعلومات منظمة واسعة وصحيحة وحقائق متنوعة عن النفقات والإيرادات، لهذا يطلب أن يتوافر في الميزانيات التقديرية درجة مرونة كافية، ويجب مراجعتها بشكل دوري، وأهم

أنواع الميزانيات التقديرية في المنظمات هي:

- الميزانيات التقديرية للإنتاج.
 - الميزانيات التقديرية للمبيعات.
 - الميزانيات التقديرية للإنفاق.
 - الميزانيات التقديرية لعملية التحويل (حركة الصندوق).
 - الميزانية التقديرية للمواد وعناصر الإنتاج.
 - الميزانيات التقديرية للأرباح والخسائر.
 - الميزانيات التقديرية لدورة الإنتاج.
- وللميزانيات التقديرية مجموعة من المزايا والعيوب وهي التالية:
- المزايا:

- تحديد مهام المديرين وواجباتهم، كلاً في حدود مسؤوليته.
- تشجيع مبدأ الرقابة الذاتية، وتحفيز الأفراد لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- تقدم الأسس والمعايير التي يمكن الاسترشاد بها للرقابة الفعالة على المستويات كلها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تشجيع المديرين على التنبؤ للمستقبل، والاستعداد لمواجهة بكل ما يكتفه من غموض.

العيوب:

- عدم وضع التقديرات الصحيحة من قبل الكثير من الأقسام خوفاً من أن تصبح هذه الأرقام بعد اعتمادها مقياساً لأدائهم، وبالتالي محاسبتهم بالتقصير على الانحراف الناتج عن اختلاف الأداء الفعلي عن المعياري.
- إذا شمس رؤساء الأقسام والمشرفون على الوحدات الإنتاجية، وخطوط الإنتاج، بأن رقم المصروفات سوف يتجاوز الرقم المقدر والمحدد له يسارعون

إلى وقف بعض الأنشطة، التي قد تكون مهمة لتحقيق أهداف المنظمة مثل أنشطة البحث والتطوير، الإعلان والترويج للسلعة، وتحديث طرائق وأساليب الأداء، وهذا ما يترك أثراً سلبياً في نجاح المنظمة واستمرارها.

٤-٢- التقارير:

تعتبر التقارير وسيلة من وسائل الرقابة المهمة: والتي يتم من خلالها نقل البيانات والأرقام والمعلومات من مراكز العمل ومستويات التشغيل، إلى كافة المديرين، بحيث يتسلم كل مدير صورة واضحة عن الوضع القائم في مجال العمل الذي يختص بمراقبته، ليتمكن من كشف الانحرافات بالسرعة المطلوبة وقيل فوات الأوان.

تلعب التقارير وما تحتويه من معلومات في انسيابها وتدفقها وسرعة وصولها الدور الأساسي لمقارنة النتائج بين الواقع الفعلي، وما يجب أن يكون عليه بالنسبة لساير الأنشطة والمهام.

يعرف ميلر / وفرايتس (Mueller and Wrabetz) المعلومات بأنها " إدراك الحقيقة ومضمون عملية التفكير الإنساني الواعي، والتي تستطيع أن تحدث تغييراً في السلوك على أسس واعية"، كذلك فإن ميلتسر (Mellzer) يقول تتفق المراجع العالمية على أن " جميع الوثائق والتقارير والعوامل والعناصر وأيضاً المواد، والتي تكون لغاية أو هدف، جميعها لا يكون لها معنى إلى الجهات المعنية، لتعكس واقعاً معيناً معبراً عنه بجداول أو أرقام أو رموز وإشارات، بشكل واضح ومفهوم لهذه الجهة في أقصر وقت ممكن.

إن الطسريقة التي يمكن من خلالها الاستفادة من الميزانيات التقديرية هي طريقة التقارير الدورية، فبعد أن يتم وضع الميزانيات التقديرية فيما يتعلق بالأعمال موضوع الرقابة، تجري عملية الرقابة وتسجل في جداول خاصة بالمراقبة الأرقام الواردة في الميزانيات التقديرية والأرقام الفعلية المسجلة نتيجة القياس، ثم تسجل الانحرافات، ويقوم المسؤول بإبلاغ المرجع الإداري الذي يرتبط به بتقارير دورية عن سير الأعمال

وتطويرها طبقاً للموازنة التقديرية.

تستوقف عملية تنظيم التقارير بشكل دوري على جدولة الأعمال في الميزانية التقديرية، وفق برنامج زمني لكل خطوة عمل، ولكل رقم وارد في الميزانية التقديرية. ويتم في الميزانية التقديرية جدولة العناصر التالية:

- توزيع إنفاق المخصصات المحددة بالموازنة على مراحل زمنية.
- توزيع عملية تحقيق الإيرادات والمبيعات التقديرية المحددة بالموازنة على مراحل زمنية، بعد انتهاء كل مرحلة يجب إعداد التقرير بشكل منظم من قبل الوحدة المنفذة، وعملياً يجب أن يتضمن التقرير البيانات التالية:
- ١- الرقم المقدر لموضوع الرقابة التي يعد عنها التقرير في الموازنة التقديرية.
- ٢- الرقم المحقق فعلاً.
- ٣- مقدار الانحراف بين (١) و (٢) زيادة أو نقصاناً (-) أو (+).
- ٤- مطالعة القسم المنفذ، ورأيه في سبب الانحراف.
- ٥- الرقم المحقق فعلاً خلال المرحلة السابقة، وذلك لمساعدة أجهزة الرقابة في المنظمة على تحديد الاتجاه الذي تسير فيه عملية تنفيذ الموازنة.
- ٦- الرقم المحقق فعلاً في العام الماضي للمرحلة التي تقابل المرحلة الحالية موضوع التقرير، لتحديد الاتجاه العام للتنفيذ.
- ٧- مطالعة المراجع الإداري الذي ترتبط فيه الوحدة المنفذة التي تعد التقرير والمقترحات لتحسين أرقام الموازنة.
- ٨- رأي جهاز الرقابة في المنظمة ومقترحاته.
- ٩- القرار أو الإجراء الذي اتخذته الإدارة في حال وجوده.
- ١٠- ملاحظات هامة.

تقوم الإدارة المركزية بتجميع جميع التقارير المماثلة الواردة من الوحدات المنفذة الأخرى (فروع البيع مثلاً) بتقرير موحد إجمالي، ترفق به التقارير الفرعية التي أخذ عنها

ويسرّفع إلى جهاز الرقابة الذي يقوم بإملاء الثامن، وتحليل كل تقارير تبع التنفيذ التي ترد إليه، وتلخيصها بتقرير إجمالي للإدارة العامة أو الإدارة العليا للمنظمة التي يرتبط بها هذا الجهاز، والمسؤولة عن التخطيط والتنظيم والرقابة لتنفيذ الإجراءات التي تراها ضرورية لضمان تحقيق الخطط الموضوعية، وبعد رجوع التقارير لجهاز الرقابة يقوم بعمله الحقل التاسع، ويحفظ التقرير في ملفات الوحدات المنفذة الموجودة لديه.

ويجب أن يراعى في التقرير ما يلي:

- صحة ودقة المعلومات والبيانات والمطالعات التي تتضمنها هذه التقارير.
- كيفية عرض المعلومات والبيانات في تقارير تتبع التنفيذ، ويجب إظهار نقاط الضعف (النقاط الحمراء) التي تحتاج إلى علاج فوري.
- سرعة وصول تقارير تتبع التنفيذ إلى الإدارة، وبخاصة في الوقت المناسب دون تأخير، وذلك لتلافي الخطر والوقوع فيه.

أشكال التقارير الرقابية:

١- تقارير رقمية:

وتستخدم عندما تكون الأرقام كثيرة ومتعددة، ومطلوبة للتحليل والمقارنة، وعندما يتعلق التقرير بأموال قليلة نسبياً.

٢- تقارير على أشكال بيانية وخرائط:

وتكون مفيدة عند التعامل مع أرقام كثيرة ومتعددة ومعقدة، كما تكون مفيدة في الحالات التي تغطي فيها هذه الأرقام مدة زمنية كبيرة، لتبين مدى تطور أو انخفاض كفاءة الأداء والنتائج المترتبة عليها.

٣- التقارير الإنشائية:

تكون متصلة بأشياء لا يمكن قياسها كمياً، وتستخدم فقط لعرض الأخطاء والانحرافات وتقدير أهميتها واقتراح الحلول.

٤- تقارير الرقابة بالاستثناء (بالانحرافات):

إن نتائج عملية الرقابة تسجل الانحرافات ومعالجتها، فالرقابة يجب ألا ترتبط بتقديم سير العمل، وإنما بمدى اختلاف سير العمل عن الخطة، وعلى هذا فإن الرقابة بالاستثناء (Control by Exception)، في أبسط صورها - نظام يعطي للمدير إشارات خطر عندما يكون إنتاجه مخالفاً لما هو مطلوب، وهذا المبدأ (الرقابة بالاستثناء) يحقق مزايا كثيرة للمنظمة منها:

- توافر وقت المديرين بالتركيز على المشكلات الكبيرة فقط.
- تساعد على تركيز الجهد الإداري وفق متطلبات العمل.
- تقلل من كثرة اتخاذ القرارات وتشتت الذهن.
- تظهر مصادر الخطر الاستراتيجية.
- توضع مقاييس ومعايير كمية ونوعية، وبذلك تلغي كل آثار التحيز في الأداء وفي القياس، حيث يخضع الأداء والتصرف للقياس.
- " إن الهدف الأساس من هذا النوع من الرقابة هو تبسيط وظيفة الرقابة، وتوفير وقت المدير أو الإدارة لتجنب الخوض والدخول في التفاصيل أو المشاكل التي يمكن لمروسيه حلها والبت فيها ".

٤-٣- تحليل نقطة التعادل (Break-even-point):

يطلق على هذا الأسلوب في تحليل الإيرادات والمصروفات تحليل نقطة التعادل، إذ إنها تحدد معدل الإنتاج الواجب تحقيقه لضمان تغطية المصروفات جميعها، أي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع المصروفات، وتستخدم خريطة التعادل لترشيد قرارات الإدارة في مجال الرقابة على الإنتاج من خلال ما يلي:

- معرفة الإدارة للحد الأدنى من الإنتاج الذي يجب تحقيقه لضمان تغطية المصروفات كلها، وتجنب أي خسارة قد تنتج عن ذلك.
- معرفة الإدارة للتغيرات التي تطرأ على الإيرادات والمصروفات الثابتة

والمتغيرة منها، وبالتالي دراسة الحلول والاقتراحات المقدمة لتطوير أساليب العمل التي تعمل على رفع الكفاية الإنتاجية وتجنب الخسائر.

- معرفة الإدارة لمسدى التأثير في تغيير بعض بنود المصروفات على أهداف المنظمة، كالربح والجودة وخدمة المستهلك، وبالتالي إعادة النظر على سبيل المثال برقم المبيعات الواجب تحقيقه لإبقاء الربح كما كان عليه بالسابق، أو إعادة النظر ببعض بنود التكاليف الأخرى التي من شأنها أن تحافظ على بقاء الجودة أو زيادة الخدمة للمستهلك، وهي وسيلة رقابية لمعرفة الأرباح والخسائر (وسيلة تبين العلاقة بين الأرباح والخسائر بحجم الأعمال)، ونقطة التعادل مفهوم إحصائي يرمز إلى النقطة التي تتعادل فيها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية للمنظمة باختلاف حجم الإنتاج، وفكرة نقطة التعادل يمكن إيضاحها من خلال أنواع التكاليف وحجم الإنتاج، فالتكاليف تقسم إلى قسمين: تكاليف ثابتة (ت.ث) لا تتغير مع تغير حجم الإنتاج، وتكاليف متغيرة (ت.م) تتغير مع حجم الإنتاج، عملياً يتم حساب نقطة التعادل وفق المثال التالي:

أعلن صاحب الشركة الحديثة لصناعة أدوات الزينة عن بيع أحد مصانعها بمبلغ ٦,٠٠٠,٠٠٠ ليرة، ويفكر السيد دانيال بشراؤه، ولذلك طلب منك أن تساعد على اتخاذ القرار المناسب بعد أن قدم إليك المعلومات التالية:

أ- يتخصص المصنع في صناعة ساعات الحائط، واكتسب شهرته في السوق بسعر البيع للوحدة ٤٠٠٠ ليرة.

ب- بمراجعة سجلات المصنع تبين أن هناك مصروفات ثابتة لا علاقة لها بساعات العمل أو التشغيل، وهي أجور المهندسين ١٢٠,٠٠٠، استهلاك آلات ٥٠,٠٠٠، إيجار البناء ٩٠,٠٠٠، إنارة + مياه + تلفون وفاكس ٤٠,٠٠٠.

ج- تبلغ تكلفة إنتاج السلعة الواحدة ٣٠٠ ليرة.

د- الحد الأقصى لرقم الإنتاج الممكن تحقيقه في ظل الظروف الراهنة ٢٥٠٠ وحدة والمطلوب.

١- تحديد رقم الأعمال (الإنتاج) الواجب تحقيقه في ظل الظروف الراهنة، كحد أدنى لتفادي أية خسارة رياضية و بيانياً .

٢- هل تنصح السيد دانيال بشراء هذا المصنع؟

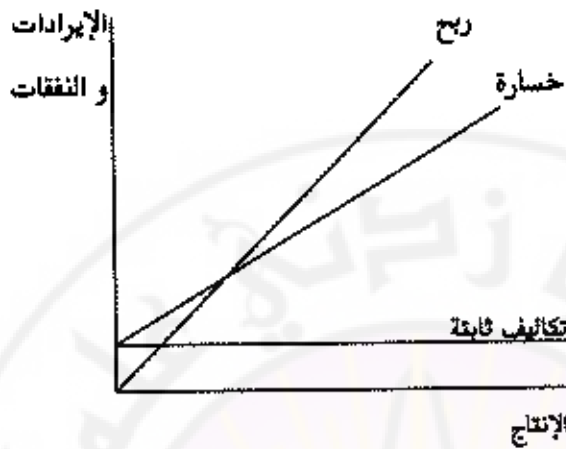
الحل:

يحتاج تقويم اقتراح شراء المصنع إلى تحديد أرقام الإيرادات المتوقعة عند كل مستوى من مستويات التشغيل (الإنتاج)، وكذلك تحديد أرقام المصروفات والتكاليف التي تنفق للحصول على هذه الإيرادات من خلال الجدول التالي:

مستويات الإنتاج بالوحدة	١,٠٠٠	٢,٠٠٠	٣,٠٠٠	٤,٠٠٠	٥,٠٠٠
الإيرادات	٤٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠	١,٢٠٠,٠٠٠	١,٦٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠
المصروفات المتغيرة	٣٠٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	٩٠٠,٠٠٠	١,٢٠٠,٠٠٠	١,٥٠٠,٠٠٠
المصروفات الثابتة	٣٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠
مجموع المصروفات	٦٠٠,٠٠٠	٩٠٠,٠٠٠	١,٢٠٠,٠٠٠	١,٥٠٠,٠٠٠	١,٨٠٠,٠٠٠
النقص أو العجز السنوي	٢٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	—	١٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠

يتبين من الجدول أن المصنع عليه أن يحقق مبيعات سنوية قدرها ٣٠٠ وحدة من المنتج لتغطية مصروفاته، أي للوصول إلى نقطة التعادل، والتي تتساوى عندها المصروفات مع الإيرادات، ولكن باعتبار أن الحد الأقصى للطاقة الإنتاجية لهذا المصنع في ظل الظروف الحالية هو رقم الإنتاج ٢٥٠٠ وحدة، لذلك لا بد أن يحقق خسارة سنوية قدرها ٥٠,٠٠٠، ولذلك لا تنصح السيد دانيال بشراء هذا المصنع، لأن الطاقة

الإنتاجية لا تمكنه من الربح ولا حتى من الوصول إلى نقطة التعادل، وبالتالي يحقق خسارة. والرسم البياني التالي يوضح ذلك.



.....تكاليف متغيرة..... تكاليف كلية

غسر أن الحل السابق والذي يعتمد على بناء جدول حسابي ورقمي يحتاج إلى مجهود كبير، بخاصة إذا كان رقم الإنتاج كبيراً، مثل ما هو في المنظمات الصناعية الكبيرة والمتوسطة، لذلك نلجأ إلى الطريقة الحسابية من خلال المعادلة التالية:

ت ث ك

ن = $\frac{\text{ت ث ك}}{\text{س - ت م}}$ حيث إن

س - ت م

ن = حجم أو كمية التعادل.

ت ث ك = التكاليف الثابتة الكلية.

س = سعر بيع الوحدة الواحدة.

ت م = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة (تكلفة إنتاج الوحدة).

وعلى ذلك يكون في مثالنا السابق:

٣٠٠,٠٠٠ ٣٠٠,٠٠٠

$$ن = \frac{٣٠٠,٠٠٠}{٤٠٠ - ٣٠٠} = \frac{٣٠٠,٠٠٠}{١٠٠} = ٣٠٠٠ \text{ وحدة}$$

ولو أردنا حساب نقطة التعادل وفق المؤشرات النقدية يكون:

$$ن = \frac{ث ك}{ث م - ١} - \frac{٣٠٠,٠٠٠}{٣٠٠ - ١} = \frac{١,٢٠٠,٠٠٠}{٤٠٠}$$

٤-٤- الملاحظات الشخصية:

تعتمد الرقابة بالملاحظة الشخصية أسلوباً من أساليب المتابعة المباشرة على تنفيذ الخطط وتوجيه الأداء، ثم تقويمه باتجاه الأهداف المتوخاة، فهي تتطلب من المدير الذهاب إلى مواقع التنفيذ بصورة ميدانية، ليشرف بنفسه على سير العمل، والتحقق من نتائج التنفيذ عن الانحرافات للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة أي تصور أو لتنمية الأساليب والاتجاهات التي تساعد على تحقيق الأهداف، قد تقسوم الإدارة أيضاً بالرقابة الشخصية والمتابعة المستمرة بوساطة الكاميرات الموجهة في أقسام الخدمات، والتي تتصل جميعها بشاشة صغيرة أمام المدير يستطيع من خلالها وفي أية لحظة يشاء متابعة سير العمل، أو التعرف على حقيقة ما يجري في هذا القسم أو ذاك عبر الأقنية المخصصة لكل قسم من الأقسام، ولكل نشاط فيه، وهذا يولد لدى الأفراد والمرؤوسين الشعور المستمر بالمسؤولية لعلمهم، بأن أداؤهم لعملهم على مرأى مباشر من الرؤساء، إضافة إلى ذلك فإن بقاء المدير بعيداً عن مواقع العمل وعن مرؤوسيه يقلل من قدرة أداء المرؤوسين، ويحجب عنه النظرة الشاملة وعدم القيام بالعمل المستكمل، إلى جانب ضعف القدرة على التأثير بالمرؤوسين، وحثهم لإنجاز المهمات المطلوبة بدقة وبجراح لهذا فكأنه يزرع بذور الانحراف بيده، إلا أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد تأتي بنتائج غير مفيدة، نظراً لما تسببه من مضايقات للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم، وبالتالي تقلل من فعالية الأداء والمبادرة في العمل.

٥- أشكال الرقابة:

٥-١- الرقابة على الهدف:

أ- الرقابة الإيجابية: وتهدف الرقابة الإيجابية إلى المتابعة والإشراف، والتأكيد مما إذا كانت السياسات والسلوك والبرامج تسير وفقاً للخطة المرسومة وللقرارات المقررة وللتعليمات الموجهة نحو تحقيق الأهداف التي رسمت بشكل مسبق، ثم الكشف عن نقاط الضعف والانحرافات، ومعالجتها بما يكفل تحقيق الغايات النهائية للمنظمة.

ب- الرقابة السلبية: (البوليسية): وهي تهدف إلى البحث عن الخلل والأخطاء وتصييدها، ثم منع تكرار حدوث هذه الأخطاء والمخالفات بوسائل الترغيب والترهيب، أي البحث عن الانحراف وتحديدته دون تقديم الحلول والمقترحات لتجنب حدوثه.

٥-٢- الرقابة على مراحل التنفيذ:

أ- الرقابة السابقة (الوقائية): وتعني أن يقوم جهاز الرقابة بالنبؤ بما قد يقع من أخطاء وانحرافات قبل البدء بعملية التنفيذ، أو قبل الانتهاء من عملية التنفيذ وتسمى هذه الرقابة بالرقابة الوقائية أو المانعة، لأنها تسبق عملية التنفيذ وتنبه المسؤولين إلى احتمال وقوع الخطأ لتلافيه أو منع وقوعه.

ب- الرقابة المستمرة: وهي الرقابة التي تهدف إلى متابعة عملية التنفيذ باستمرار، منذ خروج المواد الأولية من المخازن وخلال مراحل الصنع كلها إلى أن تصبح مستحقات جاهزة في المخازن، فمهمتها هي التوفيق بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة من خلال التغيير والتعديل اللازم بالخطة لتصحيح الانحرافات، ومعالجة نقاط الضعف إن وجدت.

ج- الرقابة اللاحقة: وهي التي تنفذ وتم بعد عملية التنفيذ وإنجاز العمل المطلوب، أو بعد إنجاز كل مرحلة من مراحلها، وتقوم على مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة للكشف عن الانحرافات وبيان أسبابها وإيجاد السبل والوسائل

لإصلاحها.

فمن مزاياها أنها تقوم بالمراجعة الشاملة والدقيقة لنشاطات المنظمة جميعها، ولكن من عيوبها أنها تقوم باكتشاف الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه، وهذا يؤدي إلى صعوبة إصلاحه وتصحيحه مما يقلل من أهمية وجودها.

٣-٥- الرقابة على النشاط:

أ- الرقابة على الأعمال الإدارية: وتهدف إلى تقييم الأداء الإداري والرقابة عليه في الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية، بعناصرها ووظائفها المختلفة لتنفيذ الخطط المقررة والمحافظة على الموارد الاقتصادية والبشرية فيها، ورفع الكفاءة الإنتاجية بما يحقق أهداف المنظمة والمجتمع على حد سواء، وجهاز الرقابة المسؤول عن مراقبة الأعمال الإدارية هو جهاز الرقابة والتفتيش.

ب- الرقابة المالية: وهي مجموعة الأعمال التي تنفذ بقصد التحقق من صحة التصرفات المالية من أنها تمت وفقاً للقواعد والاعتمادات المصرح بها، حرصاً على حماية الأموال المستثمرة من أي خطر قد تبدو غير عادية مثل توقف المنظمة عن سداد التزاماتها، وعجزها عن تدبير مورد للوفاء بهذه الالتزامات، وتتطلب هذه الحماية أن يكون لدى المنظمة أصول قابلة للتحويل إلى نقدية كي تستخدم تسديد التزاماتها، وهذا يتطلب إعداد تقارير دورية تبين الأرقام التقديرية للمصروفات، وأرقام المصروفات التي أنفقت فعلاً ثم تحديد الاختلافات فيما بينها، وكذلك إعداد الأرقام التقديرية والفعلية للإيرادات ليتم في ضوءها تحديد الوضع الاقتصادي والمركز المالي للمنظمة، والجهاز المعني بهذه المهمة: وزارة المالية، البنك المركزي، ثم الجهاز المركزي للرقابة المالية.

ج- الرقابة القضائية: وهي تستمد وجودها وعملها من قوة القانون والالتزام بتطبيق القواعد القانونية المعمول بها في سلطة القضاء، وحكمها على قانونية سلوك الإدارة في تعاملها مع الأفراد والأشياء والتصرفات، فهي تمثل ضماناً فعالاً آخر من ضمانات تقييد السلوك الإداري داخل الإطار الذي يحدده القانون، ومعاقبة المخالفين

ومواجهة الانحرافات التي قد تصدر عن هذا السلوك بسلطة العقوبات القانونية التي تقوم هذه المحاكم على فرضها وتطبيقها".

٥-٤- الرقابة التنظيمية:

تعرف الرقابة التنظيمية بالرقابة الذاتية التي تأتي من خلال فعالية التنظيم للمنظمة، والنتائج عن مبدأ توزيع العمل وتقسيمه وتجميعه في وحدات تنظيمية من أجل تنفيذ هذا العمل، حيث يتم تنظيم العمل وتوزيعه إلى عدة مراحل متممة لبعضها بعضاً في مضمونها وغايتها، ولكن مفصلة في طريقة أدائها، ومن حيث الأفراد الذين يعملون بها، ويتم التوزيع أو تقسيم العمل، بحيث لا يترك تنفيذ العمل وإنجازته لإدارة واحدة أو لمجموعة من الأفراد، بل يوزع بين عدد من الوحدات وعلى عدد من الأفراد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة تجعل القسم أو الشخص الذي أسند إليه عمل معين قادراً على اكتشاف أخطاء أو إهمال القسم أو الشخص الذي قام بأداء المرحلة السابقة، لأن عمله في واقع الحال متمم لعمل الشخص الذي سبقه، وأنه لا يستطيع أن يقوم بواجباته بشكل صحيح إلا إذا جرى أداء المرحلة السابقة بشكل صحيح أيضاً، وإن أي خطأ في مرحلة سابقة سوف ينعكس على بقية المراحل اللاحقة إن لم تتحدد مسؤولية مرتكبيه، والهدف من الرقابة الداخلية هو ضبط تسيير الأعمال الجارية والتحكم في سيرها بالاتجاه الصحيح كي تصل إلى الأهداف المرسومة لها.

٥-٥- الرقابة الخارجية:

وهي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة المركزية والجهات المتخصصة الأخرى وغير الخاضعة للسلطة التنفيذية، للتأكد والوقوف على مدى صحة تنفيذ المنظمة للخطط والبرامج والتزامها بالخطة العامة للدولة، كذلك التحقق من أن الإدارة تلتزم بالقوانين المعمول بها ونظام العمل المتبع واللوائح والاعتمادات المالية المقررة، وإلى كل ما يعمل على تحقيق الأهداف العامة للدولة وتنمية المهارات والخبرات الفنية وتطوير العمل الإداري بالمنظمة، وتمثل أجهزة الرقابة هذه بالهيئات الإدارية العليا في الدولة،

كالمسئولة ثم الوزارة ثم هيئة التخطيط المركزية، إضافة إلى الهيئات الرقابية المتخصصة والتي تتمثل في القطر العربي السوري بالجهاز المركزي للرقابة المالية، والهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، وفي المملكة العربية السعودية تتمثل في ديوان المراقبة العامة، أما في جمهورية مصر العربية فهو الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ثم الجهاز المركزي للمحاسبات.

" إضافة إلى ذلك هناك رقابة البنوك والمصارف على الأجهزة المالية في المنظمات الاقتصادية للتحقق من صحة الأداء في هذه المنظمات، واستخدام الموارد المتاحة استخداماً أمثل، والاطمئنان على مركز المنظمة المالي وسلوكها في استثمار الأموال والقروض التي لديها ".

ويرتكز عمل الرقابة هذا على التقارير والمعلومات التي تلتزم إدارة المنظمة، بتقديمها للجهاز الرقابة مع المستندات اللازمة لفحصها وتدقيقها، ثم الكشف عن نقاط الضعف والانحرافات لتفهم النصائح والإرشادات لتصحيحها، لأن هذه الأجهزة أقدر على التفوق الدقيق والموضوعي من خلال خبراتها ومشاهداتها للحالات المختلفة والاختصاصات المتنوعة في الإدارات الحكومية والخاصة، أيضاً هناك أجهزة متخصصة ومستقلة تقوم بالرقابة الخارجية والتي منها:

أ- الرقابة البرلمانية (السلطة التشريعية): وهي الرقابة التي يمارسها مجلس الشعب أو البرلمان على الجهاز التنفيذي، لأن السلطة التشريعية هي الممثل الأعلى لإرادة الشعب، وتنبه عنه في مراقبة تنفيذ السياسات العامة للدولة.

ب- الرقابة القضائية: وتقوم بالرقابة على الجهاز التنفيذي من خلال سلطة المحاكم والموافقة على إقرار شرعية سلوك الإدارة في استخدام الموارد البشرية وضمان حقوق الأفراد والجماعات، وقد قال أحد علماء الإدارة (ليونارد وايت): " إنه إذا كانت الرقابة التشريعية تستهدف أساساً التحقق من مساهمة السياسات العامة، وسياسات الإنفاق الحكومي، طبقاً لما يتم التوصل إليه من اتفاق بين السلطين

التشريعية والتنفيذية، فإن الغاية هي ضمان عدالة التصرفات الإدارية وتأمين الحقوق الدستورية للجماعات والأفراد ضد أي انتهاك قد تتعرض له من قبل الإدارة التنفيذية".



الخلاصة

■ من أهم وسائل الرقابة :

- الميزانيات التقديرية .
- التقارير .
- تحليل نقطة التعادل .
- الملاحظات الشخصية .

■ أنواع الرقابة :

- الرقابة عن طريق التغذية المرتدة (الراجعة) .
- الرقابة عن طريق التغذية الأمامية .
- الرقابة عن السلوك و النتائج .

■ أشكال الرقابة :

- الرقابة على الهدف .
- الرقابة على مراحل التنفيذ .
- الرقابة على النشاط .
- الرقابة التنظيمية .
- الرقابة الخارجية .

اختبر معلوماتك

- ١- ما الوسائل التي يتم من خلالها تطبيق وظيفة الرقابة ؟
- ٢- تحدث عن التقارير كوسيلة من وسائل الرقابة و ما أنواعها ؟
- ٣- عدد أشكال الرقابة و تحدث عن الرقابة من حيث مراحل التنفيذ ؟
- ٤- ما هو الفرق بين الرقابة الإدارية و الرقابة التنظيمية ؟
- ٥- تبسيع إحدى المنظمات الصناعية سلعة معينة بسعر ٦٠ ليرة سورية، علماً بأن التكلفة المتغيرة لهذه السلعة هو ٤٠ ليرة سورية، و أن هناك تكاليف تدفع بغض النظر عن حجم الإنتاج مثل إيجار المصنع ٦٠,٠٠٠ ليرة ، رسوم تلفون و فاكس ٢٠,٠٠٠ ليرة، و هناك أجور عمال دائمين قدره ١٠,٠٠٠ ليرة، و كذلك رسوم مياه و نظافة ١٠,٠٠٠ ليرة و المطلوب :
 - أ- تحديد نقطة التعادل لهذه المنظمة بحجم الإنتاج رياضياً و بيانياً.
 - ب- تحديد نقطة التعادل بقيمة الإنتاج .

مراجع الفصل الرابع

المراجع و المواقف العربية :

- ١- الدكتور سليمان الفارس . إدارة الأفراد - جامعة دمشق - دمشق سورية ١٩٨٨ ص ٢٧٤ .
- ٢- د. علي عبد المجيد عبده . الأصول العلمية للإدارة و التنظيم - دار النهضة العربية ١٩٦٣ بيروت - لبنان ص ٢٩١ .
- ٣- د. عبد الفتاح ياغي . مبادئ الإدارة العامة - مطابع الفرزدق - الرياض - المملكة العربية السعودية ١٩٨٣ ص ١٢١ .
- ٤- د. هشام هاشم - وظائف الإدارة - جامعة دمشق - دمشق - سورية ١٩٩٠ .
- ٥- د. علي الشريف / د. عبد الغفار حنفي / د. فريد الصحن - التنظيم و الإدارة - الدار الجامعية - بيروت - لبنان ١٩٩٠ ص ٢٥١ .
- ٦- د. فيصل فخري مرار - الإدارة (و الأسس و النظريات و الوظائف) - دار جداولي - عمان - الأردن ١٩٨٣ ص ١٥٣ .
- ٧- د. نواف كنعان - القيادة الإدارية - دار الثقافة - الطبعة الرابعة - عمان - الأردن - ١٩٩٢ ص ٣٥٥ .
- ٨- أخبار الإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية - العدد التاسع - ١٩٩٠ ص ٣ .
- ٩- د. عبد الغفار حنفي / د. عبد السلام أبو قحف - التنظيم و إدارة الأعمال - الدار الجامعية - بيروت - لبنان ١٩٩٨ ص ٣٣٠ .
- ١٠- د. بونس عواد - وظائف الإدارة - جامعة دمشق - دمشق - سورية ١٩٩٩ .
- ١١- د. محمد سعيد عبد الفتاح / د. محمد فريد الصحن - الإدارة العامة - المبادئ والتطبيق - الدار الجامعية - لبنان - بيروت ١٩٩٠ ص ٤٢٤ .

المراجع الإنكليزية :

- 1- Stephen, p. Robbins , organization theory
Englewood cliffs in prence hall ,1983.
- 2- Mooney . j. d . and Reilly , a. c : on ward industry ,
new York : Harper and brothers 1981.
- 3- Simon , administrative behavior mcmillan 1961
p x v t.
- 4- Watson c. m. leadership management and seven
keys , in the McKinsey quarterly , autumn 1983.

المراجع الألمانية:

- 1-acker heinrich, B organization san olyse verfahren
und teck niken praktischer organization sarbeit ,
Baden,Baden und bad Hamburg gvorder hohe 1991.
- 2-awad younes , dissertation zur promotion A Karl-
Marx- universitat – Leipzig – Deutschland 1990.
- 3-Becker,yorg, betriebs- und Wirtschafts informatik
springer verlag Berlin –Heidelberg –new York–
London- Paris –Tokyo .
- 4- wohe gunter ein fuhrung in die allgemeine
Betiebs wirtschfts lehre , verlag Franz .wahlem
Munchen 1990.
- 5- Leitung der sozalistischen wirtschaft Autoren
Kollektiv- Berlin 1987 .





