

مقدمة:

الهدف من هذه المطبوعة هو تزويد الطالب بمحتوى علمي يثبت معارفه السابقة في ميدان إدارة الأعمال، ولكن أيضا يعمق لديه الفهم والاستيعاب للإدارة كنشاط بشري هادف بالغ الأهمية. ومن أجل ذلك، أي الإلمام والتعمق، سنتطرق -وفقا لما هو مقرر في مقياس تسيير المؤسسة- لستة محاور تتعلق بماهية الإدارة، ومراجعة الفكر الإداري وتطوره بدءا من المدرسة الكلاسيكية والسلوكيين ووصولاً إلى المدارس الحديثة، وما المطلوب من المسير من أدوار وما المهارات الضرورية الواجب عليه اكتسابها للقيام بمهامه المختلفة، ثم بالوظائف الأساسية الأربع المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه(القيادة-الاتصال-التحفيز) والرقابة، وأخيرا التوسع في موضوع اتخاذ القرار ونظرياته.

الإدارة، تطور الفكر الإداري، وأدوار المسير

منذ ظهور الإدارة محقل معرفي وعلمي قبل أكثر من قرن لم تتوقف عن التطور مختلف النفاهين التي أعطيت لها ومعها المدارس والنظريات-وصفية ومعيارية- كما لم يكف الباحثون والمختصون في علم الإدارة عن دراسة خصائص المسير والأدوار المطلوبة منه. وعليه سنتطرق فيما يلي إلى:

○ ماهية الإدارة ووظائفها؛

○ تطور الفكر الإداري؛

○ من هو المسير؟

أولاً/ ماهية الإدارة ووظائفها:

1- تعريف الإدارة:

يقول Fayol: "أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" يبين فايول في هذا التعريف وظائف الإدارة كما نعرفها اليوم.

أما Taylor فقد رأى بأن الإدارة: هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة. وبالتالي فالإدارة كما يراها تايلور هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن الطرق وأقلها تكلفة.¹

ومنه فالإدارة هي "مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغها.²

كما يمكن اعتبارها: عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى أهداف مرسومة.³

وإجمالاً تلتقي التعريفات المقدمة للإدارة حول العناصر التالية:⁴

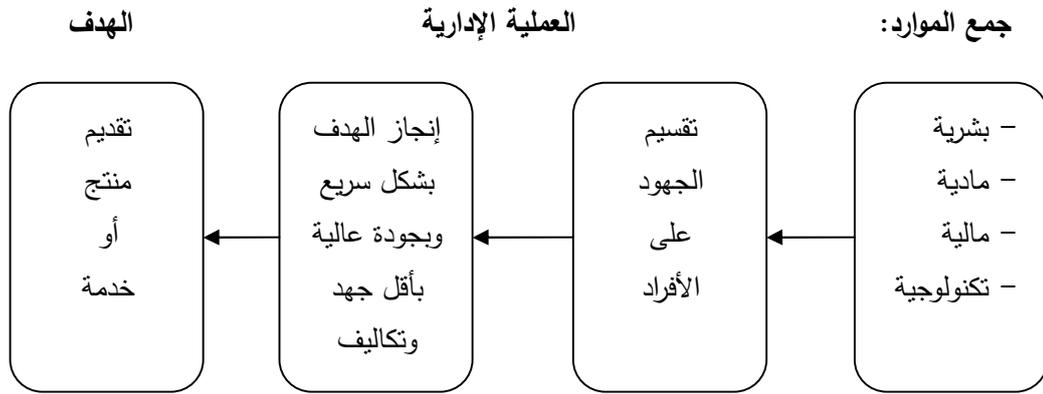
¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان 2008، ص20

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2006، ص21

³ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومه، ط2، الجزائر 2009، ص11

⁴ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان 2004، ص18

- الإدارة وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد أو نظام وهي صفات تنظيمية جيدة؛
 - هي تعبير عن عمل جماعي يتم على أساسي تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات؛
 - تهدف إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط أو برامج أو سياسات؛
 - عملية واعية ومعبرة عن سوك عقلاني ولو بشكل نسبي؛
 - لا ينحصر دورها في التنفيذ أو تحقيق الأهداف فحسب وإنما يتعدى إلى تنفيذها وتحقيقها بفعالية وكفاية.
- ويمكن تمثيل معنى الإدارة بالشكل التالي:



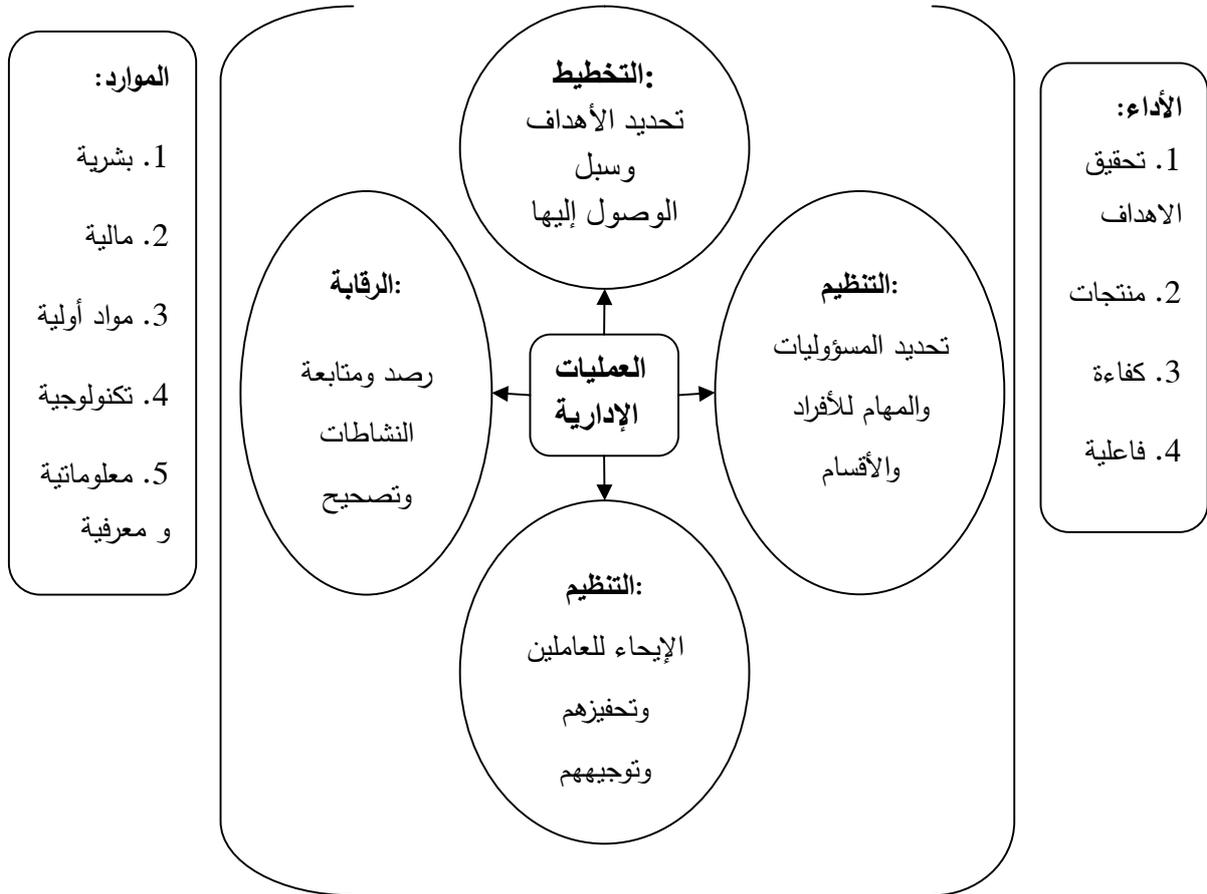
المصدر: علي عباس، مرجع سابق، ص 18

2- وظائف الإدارة:

- **وظيفة التخطيط:** وهي أول الوظائف من حيث الترتيب المنطقي لعملية الإدارة، بعد أن تحدد المنظمة أهدافها فإنه يتم وضع الخطط اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف.
- **وظيفة التنظيم:** لكي يتم تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة لنفسها، لا بد من خلق هيكل تنظيمية تقوم بذلك، ومن أهم وظائف الإدارة أن تقرر أي أنواع التنظيم يناسب كل ظرف من الظروف التي تمر بها المنظمة خلال حياتها.
- **وظيفة التوجيه:** هذه الوظيفة تتعلق بالعنصر البشري في التنظيم، وتتناول أموراً مثل: إثارة دوافع وحوافز الأفراد للعمل، القيادة ودورها في تسيير أمور المنظمة، وكذلك دور الاتصال ونقل المعلومات في حياة المنظمة.
- **وظيفة الرقابة:** تساعد الإدارة في المقارنة بين الأهداف الموضوعية وما بين مستوى الأداء الفعلي، كما تمكن وظيفة الرقابة الإدارة من تعديل الانحرافات إن وجدت، بالرغم من أن وظيفة الرقابة ترتبط

بكل الوظائف الأخرى، إلا أن ارتباطها يعتبر أقوى بوظيفة التخطيط حيث أن أي تعديل في مسار العمل يؤثر في وضع الخطط الأساسية.¹

الشكل (02): وظائف الإدارة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري-ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط3، دار وائل، عمان

2011، ص 29

ثانيا/تطور الفكر الإداري:

1- المدخل الكلاسيكي: يعتبر هذا المدخل أول الاتجاهات الفكرية، ظهر في أواخر القرن التاسع عشر، تفاعلت فيه مجموعة تيارات فكرية (الإدارة العلمية، الإدارة الوظيفية، التنظيم البيروقراطي) وتشابهت في مجموعة افتراضات²:

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص12

² أنظر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان 2006، ص ص50-51

- النظرة الميكانيكية للفرد حيث اعتبرته كائن اقتصادي يستجيب لدوافع اقتصادية معينة.
- تقييم نجاح المنظمات باعتماد معيار الكفاءة والإنتاجية.
- البساطة والروتينية في أعمال المنظمات.
- وجود أسلوب مثالي لأداء الأعمال يمكن تطبيقه في كل الظروف.
- استقرار بيئة المنظمة نسبياً، وعدم تفاعل المنظمة معها بأي حال من الأحوال.
- كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.
- وسنقوم باستعراض مختصر لأهم المدارس والنظريات الإدارية، وأفكارها الأساسية.

أ- **نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر تايلور من أبرز رواد هذا الاتجاه، وبعد ملاحظات تخص تدني إنتاجية العامل، وتطبيقه للمنهج العلمي (البحث والتجريب) في محاولاته لإيجاد الحلول لمشكلات الكفاءة والتعاون والتحفيز.

✚ **خطوات دراسة الحركة والزمن:** قامت هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- تحديد وتسجيل الحركة التي تتطلبها العملية الصناعية.
- تقسيم كل حركة إلى أجزاء حركية.
- قياس توقيت كل حركة جزئية.
- تحليل المعلومات (الحركة والوقت الذي تستهلكه).
- استبعاد الحركات غير الضرورية.
- إعادة تنظيم وتشكيل العملية من جديد بالأسلوب العقلاني الرشيد.
- ✚ **مبادئ الإدارة العلمية:** لقد توصل تايلور إلى وضع مبادئ الإدارة العلمية التالية¹:

- التخصص الدقيق في العمل.
- إحلال الأسلوب العلمي محل الأساليب التقليدية القائمة على العشوائية والعفوية كالحسد والتخمين.
- اختيار وتدريب العاملين وفق أسس علمية.
- تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية لإتمام العمل.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان 2006، ص52

➤ **مزايا وعيوب الإدارة العلمية:** تعتبر الإدارة العلمية نقطة تحول كبيرة في الفكر الإداري حيث صار من خلالها علما كبقية العلوم، كما ساهمت في رفع مستوى الإنتاجية وتخفيض التكاليف، غير أنه يعاب عليها اقتصارها على الورشات والمستويات الدنيا للإدارة مما يقلل من شموليتها، كما أنها وقعت في خطأ إهمال العامل الإنساني من خلال فرضية الدافع الاقتصادي القائمة على أن نظام مكافأة العمال بالحوافز المادية والتشجيعية يدفعهم إلى بذل مجهود أكبر.

ب- نظرية العملية الإدارية:

لقد قدم هذه النظرية المهندس الفرنسي هنري فايول بناء على تجاربه وخبراته وممارسته الإدارية، ومخاطبا بها المدراء في المستويات العليا والوسطى

➤ **إنجازات فايول في الإدارة:** تتمثل إسهامات فايول الإدارية في مجموعة من الإنجازات هي:

- تقسيم الأنشطة إلى ست مجموعات: الأنشطة الفنية: وتتمثل في أنشطة التصنيع، الإنتاج، الأنشطة التجارية (بيع، شراء)، الأنشطة المالية (تأمين، استخدام الأموال)، الأنشطة حماية وأمان (حماية الممتلكات والأشخاص)، الأنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة).

- ناقش فايول الإدارة باعتبارها عملية متميزة تتضمن وظائف معينة هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

- وضع مبادئ الإدارة وعددها 14 مبدأً وهي¹:

- تقسيم العمل والتخصص: وهذا يسمح للفرد بزيادة كفاءته فيعطي إنتاج أكثر وأفضل بنفس الجهد.
- السلطة والمسؤولية: أشار فايول من خلال هذا المبدأ ضرورة أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية، إذ يجب أن تسند للأفراد أداء الأعمال التي تناسب قدراتهم وأن تمنح له حق اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد في حدودها من أجل الاستغلال الأمثل لقدراته وإمكانياته وعدم تحميله ما لا يطيق تقاديا لحالات التذمر والضجر والملل. وعليه فمسؤولية الأفراد يجب أن تكون بقدر السلطات التي يتمتعون بها.
- الانضباط والالتزام: طبعاً أن الأعمال داخل المنظمة تضبطها مجموعة من القواعد والإجراءات وعلى الإداري أن يحترمها وينتقد ويلتزم بها.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء، عمان 2008، ص ص 63-64

- وحدة الأمر: ويرتبط هذا المبدأ بنطاق الإشراف، حيث يجب ألا يتلقى الفرد الأوامر والتوجيهات من أكثر من رئيس منعا لأي تعارض وتجنباً للارتباك التي تؤثر سلباً على أداء الفرد وضماناً لسهولة انسياب الأوامر وتدفقها عبر قنوات الاتصال.
- وحدة التوجيه: يرى فايول أن هذا المبدأ ضروري لتوحيد وتركيز الجهود وعدم تشتيتها، هذا المبدأ يتعلق عموماً بالعمل، فأفراد المجموعة الواحدة تكون موجهة في نشاطاتها بهدف موحد ومشترك، الأمر الذي يتطلب عمل المجموعة تحت قيادة رئيس واحد وفق خطة محددة.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: لا بد من العمل على عدم المساس بالمصلحة العامة المتعلقة بالمنظمة وأن لا يترك المجال لطغيان المصالح الشخصية عليها ضماناً للاستقرار والاستمرارية.
- تعويض العاملين: التعويضات هي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير عملهم في المنظمة ولحثهم على تقديم أفضل ما لديهم من جهود لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة التي يكفون بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة على خير وجه.
- المركزية واللامركزية: يتعلق بدرجة تركيز السلطة في يد متخذ القرار، فكلما انحصرت في يد شخص أو مستوى إداري واحد في قمة الهيكل التنظيمي فهذه مركزية، وكلما انتشرت لتشمل أشخاص أو فروع أخرى في مستويات إدارية أدنى فهذه لامركزية. ويجب على الإدارة أن توازن بين المفهومين بالقدر الذي يحقق الجودة في القرارات ويجلب أفضل النتائج للمنظمة.
- تدرج السلطة: تسلسل عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وانسيابها من قمة الهيكل التنظيمي إلى الأسفل.
- النظام: ضبط أماكن المعدات والأدوات والآلات من جهة والأشخاص من جهة أخرى كل في موقعه الصحيح والمناسب، بالإضافة إلى ضبط العلاقة بين مختلف الوحدات والفروع بالمنظمة بالتنسيق بين أنشطتها وخلق الانسجام المطلوب (ضبط مادي وبشري وتنظيمي).
- المساواة: كل الواجبات والحقوق ومختلف المعاملات لا بد من إخضاعها لمبدأ المساواة والعدالة حتى يتحقق الولاء والانتماء بالمنظمة.
- الاستقرار الوظيفي: يشير هذا المبدأ إلى بقاء واستمرار الفرد في عمله والتقليل من حركته وتنقله بين الوظائف لأن ذلك من شأنه أن يطرده وظيفياً فيسهم في تنمية مهاراته وقدراته ويرفع أدائه.
- المبادرة: تشجيع الأفراد والجماعات على الإبداع والابتكار وطرح الأفكار المفيدة وتقديم المساهمات البناءة المساعدة على الارتقاء بأداء المنظمة.

• التعاون: يتم تشجيع العمل الجماعي وتنمية روح العمل كفريق، فيكون هناك تنسيق وتفاعل وتكامل وقد كبير من التمكين بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

✚ **مزايا وعيوب نظرية العملية الإدارية:** لقد ركز فايول في نظريته على وضع مجموعة مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى وفي جميع المنظمات والظروف، كما أنه اعتبر الإدارة نظرية يمكن تعلمها والإحاطة بوظائفها بدل الاهتمام بجزئية الحركة والزمن، إلا أن هذه النظرية هي نتاج تجربة فايول الشخصية، الأمر الذي يجعلنا نتساءل ما إذا كانت صالحة في كل الظروف والأزمات، كما أننا نلاحظ أن فايول ركز على المستوى الإداري والتعامل الإداري، في حين أهمل المستوى الفني والجانب الإنساني في التعامل مع العاملين.

ج- النظرية البيروقراطية:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (1864-1920) هو من وضع هذه النظرية تعظيماً للفعالية، معتبراً أن مضمون نظريته ممثلاً في مجموعة القواعد والأسس والمبادئ يضمن للمنظمة الدقة والسيطرة والرقابة على تنفيذ الأعمال.

✚ **تعريف البيروقراطية:** البيروقراطية تعني سلطة المكتب وهي عبارة عن بناء اجتماعي متسلسل يستند إلى قواعد، ضوابط، لوائح ومعايير في تحديد السلوك التنظيمي الأمثل، وضعه عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر، وقد عرفها بأنها: "آلية بلوغ الأهداف بطريقة أكثر عقلانية"، ولقد ميز ويبر بين ثلاثة أنواع من السلطة هي السلطة التقليدية التي تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد لا على القدرات (المكانة، الحسب، النسب..)، والسلطة الشخصية ومبررها الشرعي هو الصفات الشخصية التي يتمتع بها الأمر وتجعله فوق الآخرين، وأخيراً السلطة التقليدية المستندة إلى القانون، أسس وقواعد موضوعية ومنطقية تسري على الجميع ويطيعونها لاعتقادهم بأنها عادلة، ويرى ماكس ويبر أن نموذج المثالي البيروقراطي يستمد مشروعيته من هذه السلطة لأنها تتسم بالرشد والعقلانية وتعتمد على إجراءات موضوعية لا على المؤثرات الشخصية.

✚ **خصائص البيروقراطية:** لقد ميز ماكس ويبر تنظيمه البيروقراطي بمجموعة خصائص¹:

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- البناء الهرمي للسلطة.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص58

- الموظفون يعينون ويتم ذلك بناء على مؤهلاتهم الفنية.
- عمل الموظفين يكون مقابل رواتب ثابتة.
- الفصل بين الإدارة والملكية.
- خضوع الإداري لضوابط وقوانين ورقابة شديدة في إطار إجراء عام، موحد وغير شخصي، مقيد بسندات ووثائق رسمية محفوظة

✚ **مزايا وعيوب التنظيم البيروقراطي:** إن التنظيم البيروقراطي ومن خلال خصائصه يمكن من العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والإداريين بالإضافة إلى اعتماد الكفاءة في استغلال الموارد، غير أنه يعاب عليه الجمود في معالجة المشاكل، تحطيم الكفاءات وإعاقة القدرات، مقاومة التغيير، الروتين والتعقيد، اللامبالاة من جانب الموظف خارج مجال تخصصه.

2- المدخل السلوكي لدراسة الإدارة:

إن نظرة المدرسة التقليدية إلى الإنسان العامل جعلتها محل انتقادات كبيرة وفتحت المجال لدراسات جديدة تهتم بالعنصر البشري خاصة بعد الأزمة الاقتصادية سنة 1929 وانتشار البطالة وحالات عدم الرضا والقلق في أماكن العمل، وظهور حركات نقابية عمالية، كل هذه الظروف كانت وراء ظهور تيار فكري إداري جديد يعتبر دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم وعلاقاتهم الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة (التسيير)، وعلى العموم نجد في هذا المدخل:

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر هذه المدرسة بداية الفكر السلوكي الإداري من خلال اهتماماتها بالجوانب الإنسانية، النفسية والاجتماعية، ودورها في تحسين إنتاجية العاملين، وقد ساهم فيها مجموعة من المفكرين، منهم:

- **إلتون مايو وتجارب الهاوثورن:** قام العالم الأسترالي إلتون مايو بمجموعة دراسات إنسانية في مصنع الهاوثورن التابع لشركة وسترن إلكتروك بشيكاغو معتمداً في ذلك على الحقل التجريبي في قياس أثر متغيرات بيئة العمل المادية على إنتاجية العامل (درجة الحرارة، التهوية، الإضاءة...) بالإضافة إلى دراسات المقابلة الهادفة إلى تحسين اتجاهات العاملين وميولهم وكذلك دراسات الملاحظة المرتكزة على التركيبة الاجتماعية للعاملين من خلال أهمية عملية الإشراف، وعليه أفرزت هذه الدراسات مجموعة فروض جوهرية أهمها¹:

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 76

- العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي بل لا بد من تحفيزه ماديا ومعنويا.
 - الميولات واتجاهات الأفراد أهمية كبيرة في تشكيل سلوكياتهم وتحديدتها.
 - للإشراف أهمية في الموازنة بين مستويات العامل وإنتاجه.
 - التأكيد على أهمية رضا العمال وروح الجماعة وعمل الفريق في تحقيق أهداف المنظمة.
 - التشكيل الاجتماعي غير الرسمي له أثر في تحقيق أهداف المنظمة.
- **ماري باركر فولليت:** تبنت الاتجاه الاجتماعي الذي يأخذ بالإجراء الجماعي في حل مشاكل الإدارة فكانت تدعو إلى الترابط الاجتماعي والتفكير الجماعي بين الأفراد من خلال التعاون والاتصال والتوافق وتنسيق الجهود الجماعية.
- **شيستر برنارد:** قام بتحليل طبيعة الإدارة المعاصرة من زاوية اجتماعية حيث أبرز أهمية التنظيم الاجتماعي القائم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في أي منظمة، كما نظر إلى السلطة على أنها مؤثرة أكثر منها أمره تحظى باستجابة العاملين لها تلقائيا (قبول السلطة).¹

ب- مدخل العلوم السلوكية:

- قام مجموعة من المفكرين في العلوم السلوكية (علم النفس، علم الاجتماع وعلم الإنسان) بدراسة الأفراد والجماعات في المنظمات باستخدام منهجية البحث العلمي حيث ركزوا على طبيعة العمل نفسه والى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته، ومن أهم النظريات في هذا المجال نجد:
- **نظريات الدافعية:** وتهتم بحاجات الأفراد ودوافعهم وجوانب العمل التي تلبي هذه الحاجات وأهم روادها أبراهام ماسلو والذي صاغ نظرية قسم فيها الحاجات البشرية إلى خمسة أنواع اعتمادا على مبدئين هما:
 - مبدأ نقص الإشباع: أي الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك الإنساني.
 - مبدأ تدرج الحاجات أي أن الحاجات مرتبة حسب أهميتها بصفة ثابتة على شكل سلم هرمي.وتتضمن النظرية تقسيم الحاجات حسب المبدئين السابقين إلى خمسة أصناف هي:
 - الحاجات الفيزيولوجية: ماء، طعام، ملابس وكل الحاجات الضرورية للبشر.
 - حاجات الأمن: حماية، استقرار مادي ونفسي....إلخ.
 - الحاجات الاجتماعية: الانتماء، الصداقة، التعاطف....إلخ.
 - حاجات التقدير: احترام وتقدير الآخرين، الشعور بالفخر والاعتزاز....إلخ.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص62

- حاجات تحقيق الذات: إشباع ذات الفرد، استغلال القدرات بأقصى طاقة

بالإضافة إلى ما ماقدمه أبراهام ماسلو، نجد فريديريك هيزربرغ ودافيد ماكلياند.

• **نظرية X,Y(دوغلاس ماكريغور):** هي افتراض منطقي قدمه دوغلاس ماكريغور حيث حصر فلسفة الفكر التقليدي في التعامل مع الأفراد ضمن نظرية X وقابلها بنظرية Y المتضمنة لفروض الفكر السلوكي في نفس النقطة، وأشار إلى أن السلوك الإداري يتأثر بما يعتقد المدير ويؤمن به.¹

3-المدخل الحديثة لدراسة الإدارة

إن المدخل الحديثة لدراسة التسيير هي بعد نظري مكمل ومستند على التوجهات الفكرية السابقة من خلال الاستفادة من مزاياها ومعالجة عيوبها، ونجد في هذا الصدد المدارس التالية

أ- المدخل الكمي للإدارة:²

يعتبر رواد المدرسة الكمية الإدارة عملية منطقية يمكن صياغتها في شكل كمي مستخدمين في ذلك نماذج، علاقات ورموز رياضية ونميز في هذا المدخل:

• **مدرسة علم الإدارة وبحوث العمليات:** وتستخدم النماذج الرياضية في معالجة مشكلات التسيير (بحوث العمليات). تعود بداية استخداماتها إلى المجال العسكري في الحرب العالمية الثانية لتشمل فيما بعد المجالات الإدارية.

• **إدارة العمليات والإنتاج:** حقل معرفي يعنى بمساعدة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بكفاءة عالية، بحيث يهتم بالتطبيقات العملية للأساليب الكمية في مجال إنتاج السلع والخدمات، مثل التنبؤ بالطلب، اختيار مواقع الوحدة الإنتاجية.

✚ **تقييم المدخل الكمي لدراسة التسيير:** إن المخل الكمي في الإدارة يمكن من خلال الأساليب الكمية من تبسيط وتوضيح المشاكل المعقدة والمختلفة في المنظمة، بالإضافة إلى استخدام الحاسوب، غير أنه لا يمكن التعبير عن كل المشاكل كمياً (نفسية)، كما يجب النظر إلى الإدارة كنظام وعدم الخلط بين العمليات والنماذج، فالرياضيات أداة مساعدة وليست مدرسة قائمة بذاتها ومنفصلة عن الإدارة.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 81

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 66

ب- مدرسة النظم:

يرى رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم Ludweg Bertalanffy أن المنظمة نظام اجتماعي مفتوح، والنظام هو عبارة عن مجموعة متكاملة من الأجزاء تعمل مع بعضها من أجل هدف معين، ويمكن أن نميز بين النظام المفتوح والنظام المغلق. إن النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يتعامل باستمرار مع بيئته فيؤثر ويتأثر بها، ويتكون من العناصر التالية:

- المدخلات: تأخذها المؤسسة من بيئتها الخارجية: مواد خام، موارد بشرية، معلومات طاقة... إلخ
- العمليات: تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: تشمل السلع والخدمات والأرباح، رضا المستهلكين والعاملين... وغيرها
- التغذية العكسية: رد فعل البيئة الخارجية وتقييمها لسلع وخدمات المنظمة.

ت- المدخل الموقفي:

يقترح هذا المدخل أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف سلوك إداري يناسبه، ويطابق هذا المدخل بين الممارسات الإدارية ومتطلبات الموقف. وعليه فهذه النظرية تنتقد فكرة وجود طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة وتعتمد فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية، بل وتقترح أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة. ومتغيرات/عوامل الموقف هي: البيئة، التكنولوجيا، الهيكل ونمط الإدارة.. إلخ. غير أنه ما يعاب على هذه النظرية هو تقييد حرية المدراء وارتباط نجاح إداراتهم للمنظمة بطبيعة الظروف والمواقف التي يواجهونها، بالإضافة إلى عدم وجود نمط إداري نمطي وناجح يستخدم في كل المواقف.¹

ث- الإدارة بالأهداف (P.Drucker): أسلوب إداري يعتمد أهداف الأقسام والأفراد كدليل عمل للمؤسسة بحيث يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والإدارة، ويمر هذا النوع من الإدارات بأربعة مراحل تتمثل في وضع الأهداف، تطوير خطط العمل، مراجعة التقدم الحاصل، تقييم الأداء الكلي. وعليه فالفعالية الإدارية تتوقف على المشاركة والتعاون وكذا التخطيط ووضوح الأهداف.²

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، عمان 2009، ص 82 وما بعدها

² أنظر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 93

ج- المدخل الثقافي:

ينظر أصحاب هذا المدخل إلى المنظمة على أنها نظام متداخل من الأجزاء المتفاعلة والمتراطة يؤدي إلى بلورة قيم وثقافة المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى. ومن بين نظريات هذا المدخل نجد نظرية Z حيث اهتم العالم الياباني الأصل وليام أوشي William Ouchi بالنجاحات التي حققتها المنظمات في اليابان منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وحاول المقارنة بين الممارسات الإدارية في اليابان والولايات المتحدة.¹

ح- المدرسة القرارية: تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأدوار التي تتم في المنظمة حتى اعتبر Herbert A. Simon أن وراء كل نشاط قرار (اختيار) وجعل الكلمتين (منظمة - قرار) مترادفتين وأشار إلى أنه يمكن تعريف المنظمة على أنها قرار يمثل حل وسط بين مستوى الرضا وحدود الرشد المطلوب المرتبطة بالمعلومات المتاحة ودوافع المقرر وكذا طاقات واستعدادات المسير، وعليه فالفعالية التنظيمية تتوقف على اختيار منطقي وعقلاني بين البدائل المطروحة يتم على مستوى متخذي القرارات ليطبق في مستوى المنفذين الذين تقع عليهم مسؤولية فشل القرار أكثر من المستوى الأول.

ثالثا/من هو المسير؟

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ هدف مشترك. وعليه يعتبر مسيرًا كل مسؤول عن أعمال الآخرين ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويصبح عمليا مجرد منفذ.²

أدوار المسير: يقوم المسير داخل المؤسسة بعدة أدوار ترتبط أساسا بمركزه وبوظيفته، وقد وجد Mintzberg في دراسته لسلوك المسير بأن هناك عشرة أدوار يؤديها المسير داخل المنظمة تتوزع في ثلاث مجموعات.³

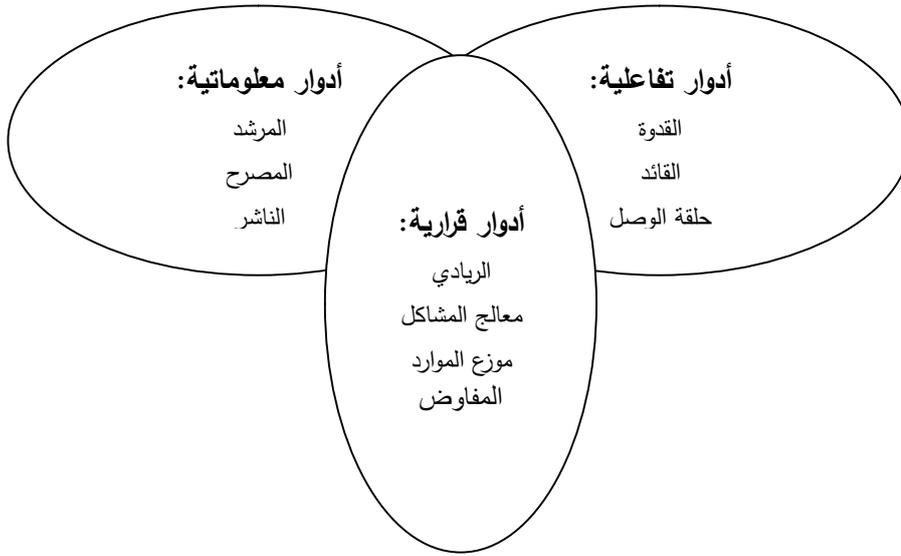
¹ علي عباس، مرجع سابق، ص72

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2006، ص27

³ أنظر:

- محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص37
- شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص33-35

الشكل (03): الأدوار الإدارية



المصدر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، عمان 2010، ص 33

وقبل الشروع في بسط هذه الأدوار، يجب ملاحظة ما يلي:

- ◀ عمل المدير يتضمن تشكيلة معينة من هذه الأدوار؛
- ◀ هذه الأدوار تؤثر في خصائص العمل الإداري؛
- ◀ هذه الأدوار مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض؛
- ◀ الأهمية النسبية لكل دور تتباين بصورة واضحة من مستوى إداري لآخر ومن وظيفة لأخرى.

1- الأدوار الشخصية

تكون مهمة جدا خاصة بالنسبة للإدارة العليا، وتتمثل في:

أ. **القُدوة (الرمز/الواجهة):** كونه يمثل المؤسسة في مختلف المجالات وفي الشؤون العامة ويتابع أعمالها الرسمية.

ب. **القائد:** يوجه المرؤوسين وينصحهم ويدربهم، ويمارس عليهم التأثير من أجل تحفيزهم لأداء المهام والتعاون فيما بينهم.

ت. **حلقة وصل (الرابطة):** فهو دائم التفاعل مع الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، ويمثل همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين الآخرين من داخل المنظمة وخارجها.

2- الأدوار المعلوماتية:

يكون تأثيرها كبير على الإدارة الوسطى وتشتمل على:

أ. المرشد (المراقب): هذا الدور يستمد أهميته كونه يأتي بعد التخطيط مباشرة فلا يمكن الفصل بينهما أبداً، فالمسير يراقب مختلف سلوكيات الأفراد، مختلف القرارات وغير ذلك. ويبحث عن المعلومات ويستلمها ويعرضها بشكل واضح.

ب. الناشر (الموزع): بحيث يقوم بنشر المعلومات إلى من يحتاجها ويهتم بمشاركتها مع المعنيين، معلومات تتعلق بالخطط، الأداء، والأهداف والسياسات وغيرها.

ت. المصريح (الناطق الرسمي): يكون متحدثاً باسم المؤسسة مع الأطراف الخارجية، وهو المكلف أحياناً أو من يملك صلاحية الكلام في مواضيع معينة.

3- الأدوار القرارية:

يندرج ضمنها ما يلي:

أ. الريادي: إن الإبداع في النشاطات والعمليات والمنتجات وطرح أفكار جديدة أمر ضروري للتسيير الحديث، والمسير هنا مجبر على مسايرة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات، من أجل التكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.

ب. معالج المشكلات: يتفادى المشاكل قبل وقوعها، ويعالجها عندما تقع. ويظهر هذا في الحالات الاستثنائية مثل الإضراب أو المرور بأزمة تهدد المنظمة.

ت. موزع للموارد: إن هذا الدور يركز أساساً بربط وظيفتي التخطيط والتنظيم مع الموارد المالية والمادية والبشرية. فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بها.

ث. المفاوض: يبرم العقود، ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات، ويظهر هذا خاصة في نشاطات الشراء والتسويق ويتوجب على المسير أن يمتلك قدرات تفاوضية كبيرة.

المهارات الإدارية:

المهارة هي القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز.¹ المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، قد تكون المهارات العامل الأساسي في تقرير فعالية وكفاءة المديرين، وهذا يعني أن هناك مهارات معينة لا بد من توفرها لدى

¹ صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص36

المديرين حتى يتمكنوا من غدارة منظماتهم بنجاح. وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

أ - المهارات الفنية:

تشمل المهارات الفنية استعمال معرفة متخصصة وخبرة في تنفيذ أعمال ذات علاقة بأساليب وإجراءات فنية، ومن الأمثلة على هذا النوع المهارات الهندسية، برمجة الحاسوب والمحاسبة. إن المهارات الفنية تكون مطلوبة غالبا في أداء عمل يتعلق بأهداف مادية. وتزيد الحاجة للمهارة الفنية في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.¹

ب - المهارات الإنسانية:

يرتكز عمل المدير أساسا على إنجاز الأعمال من خلال/بواسطة الآخرين، وهذا يتطلب منه قدرة ومهارة في العمل مع الآخرين والتعامل معهم وفهمهم. وهذه المهارات حيوية لكل مدير، وتؤثر كثيرا في قدراته القيادية.² وترتكز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وترتكز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به. وتتساوى أهمية المهارة الإنسانية في كافة المستويات الإدارية.

ج- المهارة الإدارية والإدراكية:

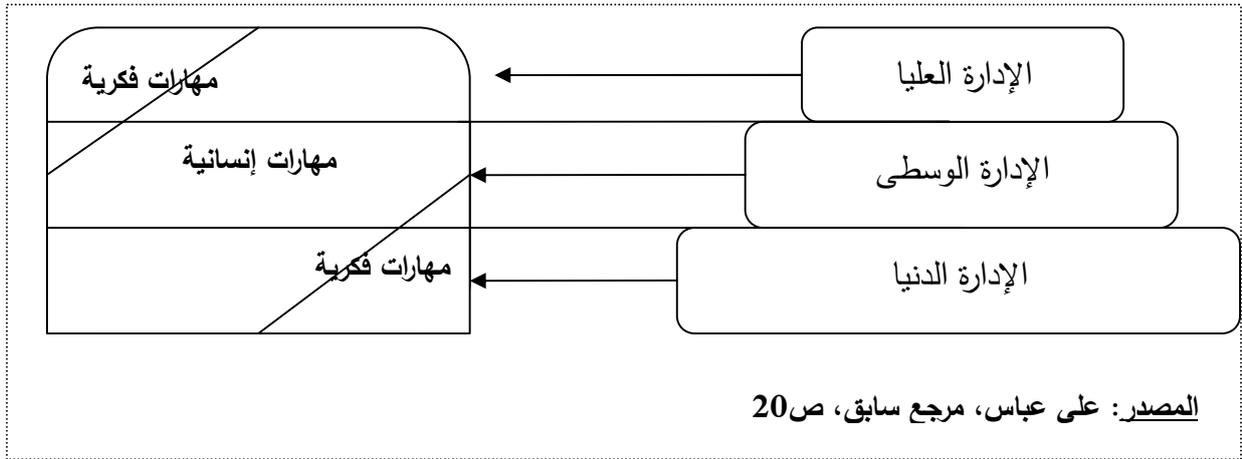
تنطوي هذه المهارات على القابليات والقدرات الإدراكية والفكرية، كالنظر للمنظمة نظرة شاملة لتنفيذ الخطط، والتفكير في مستقبلها.³ وتعكس قدرة المسير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المؤسسة. وكلما ارتفع المسير في السلم الإداري زادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 19

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 29

³ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 46

الشكل (04): المهارات المناسبة للمدراء في كل مستوى إداري



وقد ذكر بعض المختصين سمات المدير الناجح كما يلي:¹

- ◀ **الاتصال:** القدرة على تقاسم الأفكار والرؤى والمشاعر مع الآخرين، والتحكم في مهارات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
- ◀ **فريق العمل:** العمل بفعالية كعضو في فريق وقائد للفريق نفسه، والقدرة على إدارة الصراع والتفاوض وبناء الإجماع بين الأعضاء.
- ◀ **إدارة الذات:** تقييم الذات وتعديل السلوك، ووضع معايير للأداء والالتزامات، والمرونة الشخصية وتحمل المسؤولية.
- ◀ **القيادة:** التأثير في الآخرين ودعمهم لإنجاز المهام الصعبة.
- ◀ **التفكير النقدي المتفتح:** تجميع المعلومات وتحليلها لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة، وفهم المواقف بصورة شاملة وتفسيرها بنضج.
- ◀ **المهنية:** تعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى المرؤوسين وبناء الثقة واستمرار التطور المهني.

¹ صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 38

وظيفة التخطيط

إن التخطيط يمثل أولى الوظائف الإدارية، وكل الوظائف اللاحقة، من تنظيم وتوجيه ورقابة، يجب أن تكون انعكاسا للتخطيط، فالمسير ينظم ويوجه ويراقب من أجل ضمان تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة. وسوف نتطرق إلى:

- مفهوم التخطيط وأهميته؛
- مبادئ التخطيط ومراحله؛
- أنواع التخطيط؛
- أدوات التخطيط؛
- مشكل عملية التخطيط؛
- عوامل نجاح التخطيط.

أولا/ مفهوم التخطيط وأهميته:

1. مفهوم التخطيط:

أعطيت عدة تعريفات للتخطيط، ومنها أنه يعتبر "الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها"¹. ويفيد هذا أولا بأن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى، وثانيا بأنها تقوم على الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل المتاحة. وقد كان فايول أول من تحدث عن التخطيط في شكل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، حيث يرى بأن "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة"².

يتضح من هذا التعريف أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 337
² محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 95

كما يُعرف على أنه الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية والمالية واستخدامها أكفأ استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة.¹ ويظهر من هذا التعريف بأن التخطيط يتضمن معرفة الموارد المتاحة ومن ثم البحث عن كيفية استخدامها بطريقة مناسبة.

ويتضمن التخطيط تحديد أهداف تتوجه جهود أعضاء المؤسسة لتحقيقها وتكون متناسبة مع قدراتها، ومنه فهو: "تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف".²

وإجمالاً فإن وظيفة التخطيط تتعلق بـ:

- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له (فايول)؛
- اتخاذ القرارات بشأن المستقبل؛
- نشاط ذهني منظم حول القرارات والأنشطة ذات العلاقة بالفرد أو الجماعة أو وحدة العمل أو المؤسسة ذات العلاقة بالمستقبل
- التفكير فيما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل، فيتضمن تحديد الأهداف ورسم الطرق والخطوات اللازمة لبلوغها، يتطلب قدراً كبيراً من الرؤية والدقة في التنبؤ اتجاه الأحداث المستقبلية؛
- إحدى الوظائف الأساسية للتسيير، حيث يتولى تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر في مستقبل المؤسسة؛
- اتخاذ قرار بما سيتم في المستقبل وكيف سيتم ووقت إتمامه ومن سيقوم به؛
- الأسلوب العلمي الواعي بتسيير الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف؛
- هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للسوق، ووضع السياسات والإستراتيجيات؛
- وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف؛
- هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

¹ حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت، ص 80.

² G.Bergeron, la gestion moderne, Gaeton Morin, Québec 1998, p 20

2. أهمية التخطيط:

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:¹

✓ التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما تعمق الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وزادت حالة عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية المتغيرة والنتائج المتوقعة.

✓ التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على إنجاز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة.

✓ التخطيط يوفر النفقات: إن عملية التخطيط تركز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بكافأ الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

✓ التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيط لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

✓ التخطيط يقلص من المخاطر: يكمن دور التخطيط في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل، لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد.

✓ تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: يسمح التخطيط للإدارة بالإطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة، وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فهو يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

✓ يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة.

¹ أنظر:

- عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 217 - 219
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 275.

✓ يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعددة في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

ثانياً/ مبادئ التخطيط ومراحله:

1. مبادئ التخطيط:

إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة لأخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من المبادئ التي لا بد من توفرها من أجل نجاح العملية التخطيطية ومن أهمها:

○ **أولوية التخطيط:** يقضي هذا بوجود إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتوجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.

○ **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

○ **الشمولية:** التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط يكون أشمل أكثر على مستوى الإدارة العليا حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتتبع من خطط المستوى الأعلى.¹

○ **التنسيق:** التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لا بد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل، وهذا لكي لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.

○ **المرونة:** لا بد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الهدف.

○ **الإلزام:** إن هذا المبدأ مهم جداً في التخطيط لأن انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المؤسسة، لذلك لا بد منا من المسائلة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول للهدف الأساسي.²

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 339-340.

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 140.

2. مراحل عملية التخطيط:

تتم عملية التخطيط بالمرور بست خطوات أو مراحل ضرورية، وهذه الخطوات هي:¹ تحديد الأهداف، وضع الفروض التخطيطية، تحديد البدائل، تقييم البدائل، الاختيار، تكوين الخطط المشتقة.

أ- وضع الأهداف:

المرحلة الأولى في عملية التخطيط أن تضع المؤسسة مجموعة من الأهداف المحددة، الواضحة والقابلة للتنفيذ. وتحديد الأهداف شرط أساسي من شروط تحقيق الخطط لأهدافها المرسومة. فالأهداف العامة للمؤسسة مطلوب وضعها وتحديدها، وكذا أهداف كل الوحدات التابعة لها (أهداف فرعية). ويساعد تحديد الأهداف على:

- وضع خطة متكاملة ومتناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة؛

- توحيد جهود الإدارات والأقسام والأفراد؛

- توليد الدافع لدى كل فرد على العمل وهذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة؛

- تقييم القرارات المتخذة؛

- التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية؛

- الرقابة (خاصة إذا كانت كمية) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس.

ومن خصائص الأهداف المحددة بشكل جيد:²

✚ قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق؛

✚ تغطي مجالات الأداء الرئيسية المؤسسة (الأنشطة والمجالات التي تساهم بشكل كبير في أداء

المؤسسة)؛

✚ تثير التحدي لكنها واقعية؛

✚ محددة بفترة زمنية للانجاز.

وقد أشار Drucker للمجالات التي توضع لها أهداف، وهي المجالات هي:³

¹ اعتمدنا في هذا أساسا على: بشير العلاق، مرجع سابق، ص 129-131
² صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 212
³ نفس المرجع السابق، ص 213

- **موقف المؤسسة في السوق:** تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع.
- **الإبداع:** درجة اهتمام المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.
- **الإنتاجية:** الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة المؤسسة (البدايل المتاحة).
- **الموارد المادية والمالية:** كفاءة الحصول على الموارد والمدخلات اللازمة واستخدامها.
- **الربحية:** لتحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل للعائد على الاستثمار، أو في صورة هامش محدد للربح.
- **مستوى أداء وتنمية التسيير:** وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى تسيير المؤسسة، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة التسيير في تطوير خريطة إدارتها.
- **مستوى أداء العاملين:** تحديد المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين والجهود التي تؤخذ بعين الاعتبار لكي تحافظ على الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم، ونحو المؤسسة ككل.
- **المسؤولية الاجتماعية:** دور المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع.
- **التكنولوجيا:** وضع أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي الذي تطمح إليه المؤسسة وتعمل على الاستفادة منه بإدخاله في عملياتها.

ب- وضع الفروض التخطيطية:

من المهم وضع ظروف تخطيطية تمثل المستقبل الذي على أساسه ستواجهه المؤسسة، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستوضع على أساسها الخطط وتنفذ فيها. هذا بالأخذ بالاعتبار عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية. وتبرز هنا أهمية القيام بعملية التنبؤ الذي يعتبر ضروريا لوضع تلك الفروض التخطيطية. ويمس الاقتصاد الكلي (حالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه، ..)، التكنولوجيا (محاولة التعرف على التكنولوجيات الجديدة المتعلقة بالإنتاج أو بالمنتجات..)، المنافسة (محاولة التعرف على سلوك المنافسين في القطاع..)، السوق (الرغبات، الأذواق، الطلب، الأسعار..).

وتتقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع وهي:

- فروض لا يمكن السيطرة عليها: مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، الضرائب والسياسات الضريبية، البيئة السياسية والتشريعات الحكومية.

- فروض لا يمكن السيطرة عليها لكن يمكن التأثير فيها: مثل توقعات المؤسسة بشأن حصتها السوقية، معدل دوران العمل، كفاءة العاملين، سياسة تسعير منتجات المؤسسة.
 - فروض يمكن السيطرة عليها: وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير من طرف الإدارة، وتتضمن سياسات وبرامج مثل التوسع إلى أسواق جديدة، اختيار مواقع الوحدات الإنتاجية والفروع.
- ت- تحديد البدائل:

تتطلب هذه الخطوة تجميع كل البدائل وطرق العمل حتى يكون من المتاح التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل وفي الغالب ما يكون البديل غير الظاهر عادة هو أفضل البدائل. وبعد تقليص عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على البدائل التي تعد بأفضل النتائج، تحصر الإدارة هذه البدائل. ويكون حصر أو تحديد البدائل الأكثر ملاءمة على جانب كبير من التعقيد ويتطلب تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وعدد من الاعتبارات الأخرى.

ث- تقييم البدائل:

قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات و العديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وأعقدها وبسبب هذا التعقيد نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث العمليات والتحليل الرياضي بالاستعانة بالحاسوب للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

ج- اختيار البديل:

بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي من شأنه أن يحقق الأهداف بأقل مخاطرة وأقل تكاليف وأعلى عائد، والذي حاز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ.

ح- وضع الخطة المناسبة للتنفيذ:

يجب على الإدارة، قبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب تبنيها، الإجابة على الأسئلة التالية:

- مدى سهولة وصعوبة تنفيذ الخطة؟
- درجة قبول الإداريين والعاملين بالخطة؟
- درجة مرونة الخطة وقابليتها للتعديل؟
- حاجات الخطة من الأفراد، التدريب، الإشراف..؟

وعلى ضوء الإجابات على هذه الأسئلة وغيرها تُحدد الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ، ضمن خطط فرعية تشتمل على العمليات المطلوبة من كل قسم، والوقت، والأفراد المسؤولين عن التنفيذ.

وفي الأخير، يجب التفريق ما بين التخطيط، الخطة، والأهداف. فالتخطيط، كما ذكرنا من قبل، هو وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل/الموارد الضرورية لتحقيقها، أما الخطة فتمثل كشفاً بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد جدول زمني لتنفيذها، وأما الأهداف فتعبر عن حالة أو وضع مستقبلي ترغب المؤسسة في الوصول إليه.

ثالثاً/أنواع التخطيط:

هناك عدة تقسيمات للتخطيط باعتماد معايير مختلفة، نذكر منها التخطيط:

1- حسب المدى الزمني:¹

أ- **التخطيط طويل المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات ويشترك فيه كل المدراء حيث يركز على كل ميادين النشاط في المؤسسة.

ب- **التخطيط متوسط المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى، حيث أنه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والأجل.

ج- **التخطيط قصير المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة حيث، أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى وهذا لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

2- التخطيط حسب نطاق التأثير:

أ- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.²

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1996، ص 248-249
² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 172-174.

وفيما يلي بعض مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:¹

- ❖ يزود المنظمة بمرشد أو دليل حول غاياتها وأهدافها وما الذي يتوجب عليه فعله؛
- ❖ يزود المسؤولين بأسلوب للتفكير الشامل في المنظمة ككل.
- ❖ يساعد على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها.
- ❖ يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ❖ يزيد وعي وحساسية المديرين للتغيرات المستقبلية والتهديدات والفرص المتاحة.
- ❖ يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث، وليس متلقياً لها، كما أنه يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا.

ب- التخطيط التكتيكي: يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، ومن أمثله: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ج- التخطيط التشغيلي: وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي فهو يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم ومن أمثله: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.²

3- التخطيط حسب الوظيفة:

تشتمل المؤسسة على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها، ولا بد من التخطيط للوظائف بشكل جيد، ومثال على تلك الوظائف: الإنتاج، البيع، المالية، التموين.

أ- تخطيط الإنتاج: الاعتماد على التنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخططة. ومنه فإن تخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 18.

² علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 132-133.

ب- **التخطيط المالي:** ويهتم بكيفية الحصول على توليفة الأموال اللازمة لسد احتياجات المؤسسة بالاعتماد على عدة مصادر وبأقل تكلفة، وإظهار استخداماتها أو أوجه إنفاقها بما يؤدي لتحقيق عائد على الاستثمار.

ج- **تخطيط المبيعات:** تقوم الإدارة المكلفة في المؤسسة بالتخطيط للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث تقوم بدراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

د- **تخطيط التمويل:** هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة وذلك في ضوء إمكانياتها.¹

4- **التخطيط حسب الاستعمال:** وينقسم إلى خطط متكررة الاستعمال وأخرى أحادية الاستخدام.

أ- **خطط متكررة الاستعمال:** هناك خطط تُستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها، تسمى الخطط القائمة، وتشمل هذه الخطط الإستراتيجية، السياسات، الإجراءات، والقواعد.

- **الإستراتيجيات:** هي خطط شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، وتشمل الإستراتيجية الأهداف والسياسات الرئيسية²، وقد عرفها Chandler بأنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبين طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف.³

- **السياسات:** يقصد بها مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة، وتمثل إطارا عاما لاتخاذ القرارات والأفعال. كما تعرف على أنها إطار للمبادئ والإرشادات التي تبين كيفية الالتزام المطلوب من الإدارات المختلفة في المنظمة وإنجاز الأهداف المطلوبة. وتنقسم السياسات إلى سياسات أساسية، سياسات عليا، سياسات فرعية.⁴

¹ ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 254-256.

² صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 261

³ بشير العلق، مرجع سابق، ص 135

⁴ نفس المرجع السابق، ص 140

- **الإجراءات:** تصف الخطوات التي ينبغي القيام بها لإنجاز عمل معين، وتركز الإجراءات على التفاصيل بينما تهتم السياسات بالإطار العام أو الرئيسي. وأهم ما يميز الإجراءات هو التتابع الزمني والمنطقي للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل.

- **القواعد:** تعبر عن وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة بذاتها أو التصرف في مواقف معينة¹. وهي ملخص عما يجب عمله وما لا يجب عمله، ولا يسمح بأي انحراف عنها.

ب- **خطط أحادية الاستعمال:** تُطور هذه الخطط لإنجاز أهداف معينة لا يُحتمل تكرارها مستقبلاً، ويشمل هذا النوع من الخطط البرامج والمشاريع وكذا الميزانيات التقديرية².

- **البرنامج:** هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في حجمها وفي طبيعتها، مثل برنامج إدخال خط إنتاجي جديد. ويمثل مجموعة متداخلة من الأهداف والسياسات والإجراءات الضرورية كلها لتنفيذ عمل معين. أي خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة محددة وفق ميزانيات محددة.

- **المشروع:** يكون مشابهاً للبرنامج لكنه أقل منه مدى وأقل تعقيداً، وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج واسع.

- **الميزانيات التقديرية:** تبين الموارد المخصصة في شكل تكاليف والنتائج المتوقعة كإيرادات. وتوزع فيها الموارد على الأنشطة والوظائف.

رابعاً/أدوات التخطيط:

تُستخدم عدة أدوات في عملية التخطيط، وسنكتفي بذكر أهمها: التنبؤ، كتابة السيناريوهات، الإدارة بالأهداف، المعايير.

1- **التنبؤ:** يقصد بالتنبؤ في مجال الأعمال عملية تقدير لحدث أو أكثر في وقت معين في المستقبل، وهو نوعان، النوع الأول يقوم على أسس إحصائية أما النوع الثاني فيعتمد على الحدس والتخمين وجمع آراء الخبراء³.

وتتمثل خطوات التنبؤ السليم في:⁴

¹ صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص216

² نفس المرجع السابق، ص216-217

³ علي عباس، مرجع سابق، ص81

⁴ علي محمد منصور، مرجع سابق، ص128

- تحليل الإنجازات السابقة والخروج بالدروس المستفادة من الخبرة الماضية.

- تحليل الموقف وقت إعداد التنبؤ وتقدير الاحتمالات لتطوره في المستقبل.

- استخلاص عدد من العوامل الأساسية المؤثرة في النشاط المطلوب التنبؤ به.

2- كتابة السيناريوهات: ويتمثل في تحديد مشاهد مستقبلية بديلة لمواجهة وضعيات محتملة قادمة، أي أي الأخذ بالحسبان الخيارات المستقبلية المتعددة، كالسيناريوهات الموجودة أمام الدول النفطية لمواجهة حالات احتمال نزوب الموارد النفطية أو انخفاض أسعارها فيجب وضع السيناريوهات المحتملة لمواجهة مثل هذه الحالة.¹ يسمح هذا الأسلوب بوضع بعض التصورات عن عدة مواقف بديلة وما يمكن أن يحدث للمتغير موضع التنبؤ في هذه المواقف.²

3- الإدارة بالأهداف: وضعها P. Drucker من أجل تعزيز مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في تحديد الأهداف المراد بلوغها. وجاءت كرد فعل للإدارة بالأنظمة واللوائح والقوانين. والمطلوب هو تحديد صورة واضحة عن الجهد المطلوب القيام به لتحقيق الأداء المرغوب وفق تناسق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.³ وتتم وفق الآتي:⁴

✚ يتفق الرؤساء والمرؤوسون على وضع الأهداف، خلال فترة معينة، على أن يليها تقييم النتائج أولاً بأول.
✚ يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم مع الرئيس والاتصال به للتشاور وإبلاغه بما تحقق وبالمشكلات التي تعترض التنفيذ.

✚ يجتمع الرئيس والمرؤوس، بعد انتهاء الفترة المحددة، لتقييم ما أنجز وتجاوز العقبات والمشاكل.

4- المقارنة المرجعية: وتسمى أيضاً بالمعايرة، وتتم بالاعتماد على مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى تعمل معها في مجال الاختصاص، والمقارنة معها. والهدف منه البحث عن أفضل الممارسات-جميع الممارسات التي تؤدي إلى أداء متميز- والتعلم من المنظمات المتميزة.⁵

خامساً/مشاكل عملية التخطيط:

تواجه عملية التخطيط مشاكل متعددة ومختلفة، يمكن إيجاز عدد منها في النقاط التالية:⁶

¹ صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 219

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة الدول العربية، القاهرة 1999، ص 113.

³ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 93

⁴ علي عباس، مرجع سابق، ص 67

⁵ صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 220

⁶ انظر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 143-144

- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة التي تقوم عليها الخطط؛
 - سرعة التغيرات في بيئة الأعمال، مما يشكل عقبة كبيرة أمام نجاح الخطط الموضوعة؛
 - الافتقار للمرونة وهو ما يؤدي لصعوبة تكيف الخطة مع التغيرات الطارئة او بناء خطط جديدة نظرا لمقاومة التغيير عند المديرين والأفراد ونقص الموارد المتاحة؛
 - النظرة التقليدية لبعض المديرين تجاه عملية التخطيط بأنها تستنزف الجهود والوقت والمال ولا طائل من ورائها؛
 - ارتباط أنظمة الحوافز والمكافآت بالأجال قصيرة الأجل، والتي يمكن قياسها وهذا غالبا ما يكون على حساب الخطط متوسطة وطويلة الأجل التي تتطلب أوقاتا أطول لتنفيذها؛
 - ضعف مشاركة الأفراد العاملين في إعداد الخطط مما ينعكس لاحقا على التزامهم بتنفيذها؛
 - نقص تدريب وكفاءة المديرين مما يؤثر سلبا على مخرجات عملية التخطيط؛
 - قلة وضوح الأهداف والتنسيق بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية وبالتالي التكامل بين الأنشطة والمهام؛
 - الخلط بين ما هو رسمي وغير رسمي؛
 - نقص التوجيه والمتابعة أثناء تنفيذ الخطط؛
 - ارتفاع التكاليف المترتبة بإعداد الخطة ومتطلبات تنفيذها.
- وفيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي تحديدا، وعلى الرغم من المزايا العديدة التي يتيحها استخدامه، فهناك مجموعة من العقبات التي تحول دون استخدام الاستراتيجي، أهمها حسب (Steiner1975, Taylor1972) ما يلي:¹
- اتصاف البيئة بالتعقد والتغير المستمر مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يكتمل.
 - ضعف رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب لاعتقادهم بأن إدارة ومتابعة العمليات اليومية وحل المشاكل، تأخذ كل الوقت المتاح لهم، وبالتالي فليس هناك وقت للقيام بالتخطيط، وكذلك قد يؤدي فشل الإدارة في تقييم الأداء بناء على الأهداف الطويلة الأجل إلى عدم القدرة على تحديد هذه الأهداف ومن ثم القيام بالتخطيط الاستراتيجي (Banks & Wheelwright)، بالإضافة إلى اعتقاد المدراء بأنهم لن يكافئوا على عملية التخطيط الاستراتيجي.

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص19

○ بعض مشاكل التخطيط الاستراتيجي التي تترك انطبعا سينا لدى المدراء مثل مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية، أو وجود خطأ في تنفيذ الخطة الإستراتيجية مما يجعلهم يعتقدون بعدم جدوى الفكرة.

○ ضعف الموارد المتاحة، إذ يصعب تحقيق الفوائد المنتظرة من التخطيط الاستراتيجي في حالة نقص وضعف الموارد. "إذا كنا لا نستطيع التغيير فلماذا التخطيط؟".

○ التخطيط الفعال يحتاج لوقت وتكلفة كبيرة، إذ يستغرق تحديد أهداف ورسالة المنظمة وقتا طويلا، وهذا ما يعتبره بعض المديرين مضيعة للوقت بما أنه لا توجد أي نتائج مادية ملموسة، كما أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب كما هائلا من المعلومات والإحصاءات المكلفة وهنا قد يتردد الإداري في الإنفاق على جمع هذه المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة-أن وجود هذه الإحصاءات سيؤدي إلى زيادة الربحية.

سادسا/عوامل نجاح التخطيط:

هناك عدد من العوامل/المؤثرات التي تجعل من عملية التخطيط ناجحة، ويمكن اعتبارها أيضا بمثابة خصائص للتخطيط الفعال أو الجيد، وهذه العوامل هي:¹

1. **ترشيد الإنفاق:** ويقصد بذلك أن على المخطط أن يأخذ بالاعتبار موضوع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، وعليه العمل وفق عنصر التكلفة المثالية بحيث لا تكون عالية.
2. **المرونة:** يعمل التخطيط في ظروف عدم التأكد، والغموض الذي يكتنف المستقبل، ويحاول المخطط أن يكشف عما سيأتي في المستقبل، من خلال التنبؤ ودراسة احتمالات حدوث تغيرات، فإذا كانت الخطة مرنة فإن ذلك سيساعد على إجراء التعديلات عندما يتطلب الأمر ذلك.
3. **المشاركة:** تقتضي طبيعة التخطيط المشاركة لجميع العاملين في المنظمة وأن تقوم بعملية التخطيط لجنة من ذوي الخبرة، حيث تقوم بجمع وجهات النظر والآراء من الموظفين كل حسب موقعه التنظيمي.
4. **التوقيت:** ويقصد به جدول زمني للخطة تحدد فيه بداية التنفيذ والانتهاج منه، وكذا وضع الأعمال في سلم أولويات يلتزم به الجميع.
5. **الشمولية:** ويقصد به اهتمام المخططين بكافة جوانب العمل في المنظمة وأن تكون عملية التخطيط متوازنة، أي تكافئ بين الأنشطة ولا يكون التخطيط لنشاط على حساب آخر.

¹ علي عباس مرجع سابق، ص95

6. الاستمرارية: التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة.
7. المتابعة: من الأهمية متابعة تنفيذ الخطة والوقوف على السلبيات وكشف الانحرافات والعمل على تصحيحها.
8. الوضوح: يجب أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها والابتعاد عن التعقيد بقدر الإمكان لتفادي التشويش وسوء الفهم.
9. السرية: في ظل المنافسة تُشترط السرية في بعض جوانب التخطيط وأهدافه. حتى لا تكون متاحة للمنافسين.
10. الواقعية: يجب أن يقوم التخطيط من خلال التنبؤ على أساس توقعات معقولة وغير مبالغ فيها.
11. مراعاة العنصر الإنساني: معاملة الموظفين والعاملين معاملة ممتازة ورفع معنوياتهم لضمان حسن تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها.

وظيفة التنظيم

التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف العملية الإدارية، بما يتضمنه من تجميع للأنشطة والوظائف وتخصيص الموارد الضرورية، باعتباره أداة، لإنجاز الأهداف المحددة من قبل في وظيفة التخطيط. وسنقوم بالإحاطة ما أمكننا به من خلال الآتي:

- مفهوم التنظيم ومبادئه؛
- فوائد التنظيم؛
- أنواع التنظيم؛
- عناصر التنظيم؛
- مراحل عملية التنظيم؛
- الهيكل التنظيمي ونماذجه؛

أولاً/مفهوم التنظيم ومبادئه:

1- مفهوم التنظيم:

- عرف Fayol التنظيم على: أنه إمداد المنظمة بكل ما تحتاجه من الأفراد، ومن المواد الأولية، ورأس المال والقيام بالتنسيق بينها بما يساعدها على تأدية وظيفتها.¹
- ويعرفه Sheldon O. ب: عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة وإيجابية ومنسقة..فالتنظيم هو الأداة التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف التي تقررها.²
- كما يعرف باعتباره ترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة.³
- الإطار الذي يتم فيه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف محددة للمنظمة.⁴

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص144

² نفس المرجع السابق، ص144

³ صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص360

⁴ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص207

وإجمالاً فإن التعريفات التي أعطيت للتنظيم تحدثت عن:¹

- ✓ تحديد الأعمال والأنشطة التي مارسها الإدارة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية؛
- ✓ تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين بين مختلف الأعمال والنشاطات المختلفة؛

- ✓ تحديد العلاقات والاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية للمنظمة؛
- ✓ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المكلف بها كل فرد داخل الوحدات الإدارية المختلفة.

2- **مبادئ التنظيم:** هناك اتفاق بين الدارسين على مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها التنظيم، والتي تعتبر أيضاً كخصائص للتنظيم السليم. هذه المبادئ هي:

- أ- **مبدأ الوظيفة:** التنظيم بحسب متطلبات الأعمال وليس بحسب الأشخاص الموجودين.
- ب- **مبدأ التخصص:** الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال في وحدات إدارية.
- ت- **مبدأ التنسيق:** التقليل من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقي للعمليات وبعمل اللجان المناسبة.
- ث- **مبدأ الاهتمام الملائم:** إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع لمستوى أعلى.

ج- **مبدأ وحدة الهدف:** أهداف كل وحدة إدارية تستمد منه وتؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا.

ح- **مبدأ وحدة الرئاسة:** لا يكون الفرد مرئوساً لأكثر من شخص واحد.

خ- **مبدأ الرئاسة الوظيفية:** لا يمكن لأي رئيس أن يفهم في جميع الأمور، ولذلك يتخصص الرؤساء في نوع الإشراف.²

د- **مبدأ نطاق الإشراف:** يوجد في كل مركز إداري حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية، ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى تبعاً للظروف.

ذ- **مبدأ التدرج:** كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنظمة إلى مركز كل مرؤوس زادت فعالية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

ر- **مبدأ التفويض:** السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

¹ نفس المرجع السابق، ص 207

² بشير العلق، مرجع سابق، ص 193.

ز - مبدأ المسؤولية: المسؤولية لا تفوض، ولا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله إن الخطأ هو خطأ مرؤوسيه.

س - مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة مع مسؤوليته والعكس صحيح.

ش - مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم حركيا ومرنا يسمح بمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية.¹

ثانيا/فوائد التنظيم:

1- فوائد التنظيم: للتنظيم الجيد عدد من الفوائد نذكرها كما يلي:²

- ❖ القضاء على الازدواجية وتداخل المهام؛
- ❖ التحديد الواضح للعلاقات بين الأفراد العاملين وتحديد الأدوار والمهام؛
- ❖ تحديد المسؤولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها؛
- ❖ ضمان التنسيق والانسجام بين أنشطة المنظمة؛
- ❖ نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة عن طريق خطوط السلطة والاتصال ونشر المعلومات الضرورية؛
- ❖ الاستغلال الجيد للقوى المادية والبشرية.
- ❖ إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال.³
- ❖ يضمن التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية بما يسهل تبادل المعلومات بين المستويات المختلفة في الهيكل الإداري.

ثالثا/ أنواع التنظيم: يسود في المنظمات نوعان من التنظيم، هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

1- التنظيم الرسمي: يمثل الإطار الهرمي الذي يتحدد على ضوءه العلاقات التنظيمية العمودية والأفقية على حد سواء، كما يوضح المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات. إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات وحركة العلاقات القائمة بين التقسيمات أفقيا وعموديا.⁴

¹ محمد علي منصور، مرجع سابق، ص153

² بشير العلق، مرجع سابق، ص188.

³ محمد علي منصور، مرجع سابق، ص148

⁴ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص212

2- **التنظيم غير الرسمي:** ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، ويصور العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين جماعات العاملين أثناء العمل. والتنظيم غير الرسمي لا شكل محدد له، ونطاقه يتسع أو يضيق وفقاً للأحوال.¹
وهناك ثلاثة مصادر للتنظيم غير الرسمي:

- الصلات الشخصية: تربط الأفراد ببعضهم لأسباب متعلقة بأشخاصهم، الدين، الرأي السياسي، المذاهب الاجتماعية، الانتماءات المختلفة.
- الصلة الوظيفية: تنشأ نتيجة علاقات عمل مباشرة.
- مركز النفوذ: انجذاب أفراد لشخص ما نتيجة قوة مركزه أو تأثيره أو لأي ميزة له.²

رابعاً/عناصر التنظيم:

تتضمن عملية التنظيم مجموعة من الجوانب، والتي ندعوها هنا بعناصر التنظيم، وهي ضرورية في كل عمل تنظيمي، وتمثل هذه العناصر في:

1. السلطة.

2. المسؤولية.

3. المركزية واللامركزية.

4. نطاق الإشراف.

1- **السلطة:** يمكن تعريف السلطة بأنها الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات، وإلزام المرؤوسين بتنفيذها.³ وتتسم بثلاث خصائص هي:⁴

➤ **السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد:** تكون للمدير سلطة بسبب موقعه الوظيفي الذي يشغله

وأن المدراء الذين يشغلون نفس المواقع الوظيفية لديهم نفس السلطات.

➤ **السلطة يجب أن تكون مقبولة من طرف المرؤوسين:** المرؤوسون يقبلون بالسلطة لأنهم يعرفون بأن

المدراء لهم هذا الحق القانوني والرسمي. إن المدراء لديهم سلطة عندما تقبل هذه السلطة من طرف

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 198.

² نفس المرجع، ص 199

³ علي عباس، مرجع سابق، ص 141

⁴ صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 380

المرووسين، وفي حال رفض المررووسين بسبب كون الأوامر الصادرة إليهم هي خارج منطقة القبول فإن سلطة المدراء تختفي.

🚩 **السلطة تتدفق رأسيا باتجاه المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي:** المواقع الوظيفية العليا في الهيكل التنظيمي لديها سلطات رسمية أكثر من المواقع الأدنى.

أ- أنواع السلطة: تظهر في المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات نتيجة نوع السلطة المخولة للمدراء، حيث أن هناك علاقة رأسية بين الرئيس والمرؤوس، وعلاقة استشارية بين الأدنى والأعلى أو المدراء الآخرين، وعلاقة وظيفية نتيجة ممارسات تظهر نتائجها أو آثارها في أقسام إدارية أخرى. وتتطوي هذه العلاقات التنظيمية على ثلاثة أنواع من السلطة هي:

- **السلطة الرأسية (التنفيذية):** وهي الحق الذي يمتلكه المدير ويمكنه من توجيه ومراقبة أعمال مرؤوسيه المباشرين. وتتساب هذه السلطة من العلى إلى الأسفل عبر خط السلطة وسلسلة الأوامر التدرج الهرمي.
- **السلطة الاستشارية:** وهي التي تمكن صاحبها من المساهمة في توجيه ومراقبة أعمال الآخرين في مختلف إدارات المنظمة التابعين لمدراء السلطة التنفيذية من خلال تقديم النصح والإرشاد والخبرة الفنية.
- **السلطة الوظيفية:** وتمكن صاحبها من الإشراف على سياسات أو عمليات أو سلوك تصدر عن أفراد يعملون تحت إشراف مدراء آخرين لضمان حسن تنفيذ التعليمات والتوجيهات والسياسات، مثل تنفيذ السياسة المالية.¹

ب- **تفويض السلطة:** يقصد بالتفويض عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إداري أدنى. ولا يأخذ التفويض شكلا واحدا في جميع الحالات، فقد يفوض المدير سلطة محددة جدا لتنفيذ عمل يقع في إطار مسؤولياته لأحد المدراء العاملين معه، كما يمكن للمدير أن يفوض تفويضا كاملا لأحد مرؤوسيه صلاحيات ترتبط بأداء مسؤوليات ومهام على درجة كبيرة من الحرية والرؤية الخاصة بهذا المرؤوس له.

ومن مزايا تفويض السلطة: تحرير المدراء من كثير من الأعمال الروتينية، وبالتالي توفير مجال للتركيز على الأعمال المهمة، كما يؤدي التفويض إلى زيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو وسيلة تدريب مناسبة للمرؤوسين وأداة لتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل. وبالمقابل فإن هناك عقبات للتفويض يمكن أن نختصرها في:

- * اعتقاد المدراء الدائم بأنهم يمكن أن ينجزوا كل الأعمال بأنفسهم أفضل مما لو فوضت للآخرين؛
- * نقص الثقة في الآخرين؛

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، عمان 2010، ص 275

* الغموض في التحديد الجيد والتعريف الدقيق للوظيفة ومهامها.

وحتى لا يكون هناك خلط وسوء فهم لحدود تفويض السلطة هناك مبادئ للتفويض منها:¹

◀ **وحدة التعليمات:** يجب ان يتلقى المرؤوس تعليماته واوامره من شخص واحد، لا من عدة أشخاص.

◀ **تدرج السلطة:** تدرج السلطة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، كلما كانت السلطة قريبة من قمة الهيكل الإداري كانت قوية وتضعف بنقلها إلى المستوى الأدنى.

◀ **الاستثناء:** يجب على كل من فوضت إليه السلطة أن يقوم باتخاذ جميع الإجراءات والقرارات التي يستطيع اتخاذها ولا يجب رفع أي أمر إلى المستوى العلى إلا إذا كان خارجا عن حدود سلطته.

2- المسؤولية: تعني تعهد والتزام الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وببذل أقصى جهد وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساعلته.²

أما المساعلة فتمثل حقيقة كون الأفراد العاملين بالمنظمة والذين لديهم سلطات ومسؤوليات محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر وتعلل أسباب النتائج التي توصلوا إليها أو السلوكات التي قاموا بها لمن هم أعلى منهم في سلسلة السلطة.³

3- المركزية واللامركزية: تعني المركزية حصر السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، حيث يكون لها وحده الحق في اتخاذ كافة القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال.

اللامركزية الإدارية هي أسلوب يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه، إذ يقوم الرئيس بتفويض بعض سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم بالنهوض بالأعباء الموكلة إليهم، وهنا تكون سلطة إصدار القرارات مفوضة إلى المستويات الإدارية الأدنى القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال.⁴ والعوامل التي تحدد درجة المركزية أو اللامركزية هي:⁵

- **حجم المنظمة:** صغر حجم المنظمة يزيد الميل نحو المركزية لكون عملية الاتصال بين المدير ومرؤوسيه سهلة وغير مكلفة والعكس صحيح

¹ علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 172

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 169

³ صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 381

⁴ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 241

⁵ علي عباس، مرجع سابق، ص 146

- أهمية القرارات ومدى خطورتها: فكلما زادت تكلفة القرار ودرجة المخاطر يكون الميل إلى المركزية والعكس صحيح؛
- الاتجاه العام للمؤسسة (فلسفة الإدارة): تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة المدير في تفويض السلطة، فوجود الرغبة يظهر الاتجاه نحو اللامركزية؛
- استخدام الأساليب الرقابية: هناك علاقة بين الرقابة والمركزية واللامركزية، فالتفويض يفرض نوعاً من أساليب الرقابة لمراقبة من فوضت لهم السلطة وتوفر هذه الأساليب يزيد من الميل نحو اللامركزية؛
- كفاءة الأفراد: فوجود العاملين المؤهلين ذوي الخبرة والتخصص تقل أساليب المركزية وتزداد الحاجة إلى أسلوب اللامركزية.

تتمتع اللامركزية بمزايا متعددة، تتمثل في:¹

- سرعة اتخاذ القرار، المسؤولين الذين هم على اتصال مباشر وقريب من العمل والمشكلات، لديهم السلطة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- الحد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل.
- تتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- تشجيع الأفراد في جميع المستويات على المبادرة والابتكار والإبداع.
- تساعد على تطوير قدرات الرؤساء.
- تخفيف ضغوط الأعمال اليومية عن الإدارة العليا.

ومن بين المشكلات والصعوبات التي تنشأ عن تطبيق اللامركزية ما يلي:

- زيادة النفقات نتيجة ازدواجية الخدمات المساندة في كل وحدة؛
- صعوبة الرقابة؛
- ازدياد إمكانية ازدواجية العمل؛
- نشوء استقلالية كبيرة و منافسة بين الوحدات؛
- تتطلب اللامركزية توفير عدد أكبر من المديرين الأكفاء لنجاحها.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 173

4- نطاق الإشراف:

ويسمى أحيانا بنطاق الرقابة، وهو يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاءة و فاعلية. والواقع أن إنشاء التقسيمات التنظيمية يرجع أساسا إلى حدود نطاق الإشراف. فلا يمكن لمدير واحد أن يشرف إشرافا مباشرا على عدد كبير من المرؤوسين الذين يمارسون أوجه نشاطات متعددة ومتخصصة في ذات الوقت. ولذا يضطر الرئيس إلى توزيع أوجه النشاطات على عدد من التقسيمات الإدارية يمارس كل منها جانبا من جوانب ذلك النشاط ويخضع في ذات الوقت لتوجيه وإشراف رئيس مستقل.

ويعتمد نطاق الإشراف على عدة عوامل في مقدمتها:¹

- طبيعة عمل المرؤوسين
- مهارات و قدرات المرؤوسين
- مدى كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بين الرؤساء و المرؤوسين
- مهارة و مكانة و قدرة الرئيس على القيادة والتوجيه
- عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين.

خامسا/مراحل عملية التنظيم:

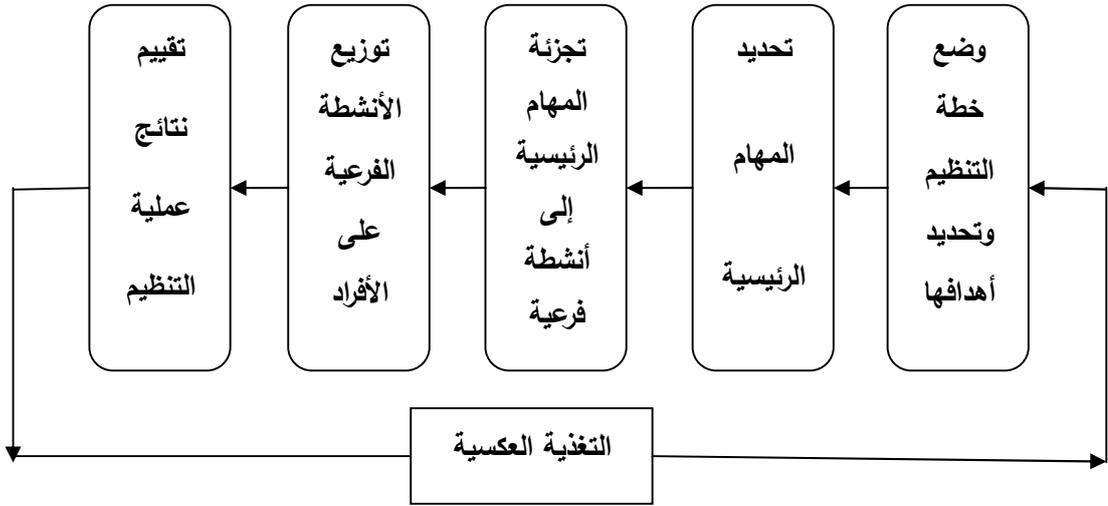
تمر عملية التنظيم بمراحل متتابعة ومتراصة، ينتج عنها في الأخير التنظيم ككيان، وهذه المراحل/الخطوات تتمثل في:²

- 1) وضع خطة التنظيم وتحديد أهدافه بوضوح؛
- 2) تحديد الأنشطة (المهام والواجبات) الرئيسية؛
- 3) تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة أو المتجانسة في مجموعات (كل مجموعة خاصة بوظيفة معينة)؛
- 4) توزيع المهام والواجبات الفرعية حسب تجميعها في البند السابق (3) على الأفراد شاغلي الوظائف؛
- 5) تقييم نتائج عملية التنظيم

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 248

² علي عباس، مرجع سابق، ص 128

الشكل (05): مراحل عملية التنظيم



المصدر: علي عباس، مرجع سابق، ص 129

سادسا/ الهيكل التنظيمي ونماذجه:

1- مفهوم الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.¹

2- العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي:

تؤثر مجموعة من العوامل المختلفة في تحديد أو اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة، وتسمى بالعوامل الموقفية، وهذه العوامل هي:²

- **بيئة المنظمة:** البيئة المستقرة قليلة التغير والحركة والأقل تعقيدا تناسبها هياكل تنظيمية أكثر معيارية ورسمية ومركزية، ويطلق عليها اسم الهيكل الميكانيكي أو الآلي. وبالتالي هيكل بيروقراطي يتم فيه التركيز على السلطة والرقابة المشددة والبحث عن الكفاءة لتحقيق الأهداف من خلال عملية التخطيط.

أما في بيئة حركية وأكثر تعقيدا فإن هذه الهياكل لا تصلح وبالتالي يتطلب الأمر تغييرها إلى هيكل عضوي، حيث الرسمية المحدودة واللامركزية ونطاق الإشراف الواسع، وبذلك يكون الهيكل متكيفا ومستجيبا لتغيرات البيئة المضطربة

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 201

² أنظر: صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 404-407

- **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا مجمل المعارف والتجهيزات وطرق العمل التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي. هناك ثلاثة أنماط من الإنتاج، لكل منها تكنولوجيا خاصة به، وهذه الأنماط/أشكال الإنتاج هي:

- الإنتاج بالدفعات الصغيرة: تصنيع منتجات متنوعة للإيفاء بمتطلبات متباينة للزبائن.

- الإنتاج الواسع: إنتاج كمية كبيرة من منتج موحد أو نماذج قليلة من منتج معين في خط إنتاجي.

- إنتاج العمليات المستمرة: إنتاج منتجات متدفقة أو سائلة من خلال وحدات، تتسم بالأتمتة العالية.

وقد وجدت الدراسة التي قدمت هذا التصنيف أن التوليفة المناسبة بين أبعاد الهيكل والتكنولوجيا ضرورية جدا لنجاح المنظمة. فمنظمات إنتاج الدفعات والعمليات المستمرة وجدت بأنها أكثر مرونة وتعتمد هيكلًا عضويًا تقل فيه مستويات الرسمية والمركزية، في حين أن منظمات الإنتاج الواسع تعتمد هيكلًا تنظيميًا أكثر ثباتًا بمعنى هيكل ميكانيكيًا يزداد فيه مستوى التعقيد والرسمية والمركزية.

- **الإستراتيجية:** أشار Chandler منذ ستينات القرن الماضي إلى أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، بمعنى أن مفردات الهيكل وطبيعته يجب أن تأخذ بالحسبان طبيعة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وتدعمها. إن خطط وبرامج المنظمة قد تتكرر بصورة روتينية كما أن أساليب التنفيذ تتراكم وبالتالي تصبح خصائص الهيكل البيروقراطي ممكنة الاعتماد في تنفيذ مثل هذه التوجهات الإستراتيجية.

ونجد عكس ذلك إذا كانت إستراتيجيات المنظمة باتجاه النمو والتوسع استجابة لمتطلبات بيئة تنافسية سريعة التغيير، وبذلك تصبح الحاجة إلى المرونة والإبداع كبيرة، ومنه تصبح التغييرات في الهيكل متممة بطابع الاستمرارية وفي فترات زمنية متقاربة. وهذا يعني ضرورة اعتاد هيكل تنظيمي متكيف لمواجهة متطلبات عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.

- **حجم المنظمة:** تبين مقارنة المنظمات من حيث الحجم صغيرة ومتوسطة وكبيرة بالنظر لهيكلها التنظيمي وجود اختلافات في خصائص هذا الهيكل سواء من حيث عدد المستويات الإدارية أو مستوى التخصص بالوظائف أو من حيث المعيارية والإجراءات وقواعد العمل، وكذلك نطاق الإشراف وخصائص النظام الرقابي، وكذلك من حيث درجة المركزية واللامركزية.

- **دورة حياة المنظمة:** وتعني التطور المرهلي للمنظمة عبر الزمن في مراحل نموها المختلفة. في مرحلة الولادة/التأسيس يقوم المؤسسون بإدارة المنظمة باعتماد هيكل بسيط ويعتبر دور المؤسسين فاعلا في مسيرتها، أما في مرحلة النمو/الشباب فإن المنظمة تتوسع وتنتشر جغرافيا وتقع ضغوط على الهيكل

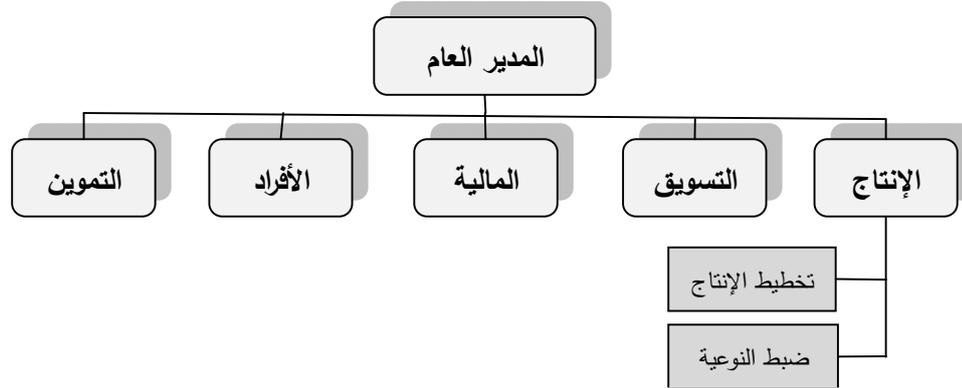
التنظيمي لتغيير أبعاده، أما مرحلة منتصف العمر تصبح المنظمة أكبر حجماً وتتعدد أكثر، وتزداد الحاجة لهيكل رسمي حيث تظهر مستويات إدارية جديدة في المنظمة، أما مرحلة النضج تعرف هيكل ميكانيكي بيروقراطي بحثاً عن الكفاءة من خلال ترشيد استخدام الموارد، لكنه يصبح خطراً كبيراً بسبب المنافسة في السوق وزيادة عدم التأكد البيئي، وقد يقود المنظمة للانحدار والتدهور.

3- نماذج الهيكل التنظيمي:

توجد العديد من الهياكل التنظيمية المصممة بالاعتماد على معايير مختلفة، وفيما يلي سنتطرق لبعضها.

■ **الهيكل على أساس وظيفي:** يركز هذا النوع من الهياكل على تجميع الأعمال استناداً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية في أداء وظيفة معينة للمنظمة كلها (إنتاج، تسويق، مالية..). ويتميز الهيكل الوظيفي بكفاءة الأداء وتقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض النفقات، وكذلك مساعدة الإدارة العليا في ممارسة رقابة فعالة على الأعمال.¹

الشكل (06): هيكل تنظيمي على أساس وظيفي



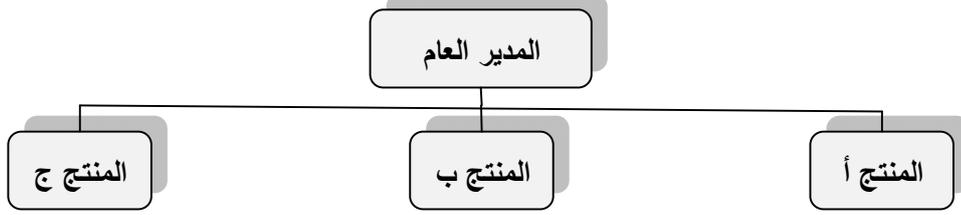
المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 162

■ **الهيكل على أساس المنتج:** هذا النوع شائع في المنظمات التي تقوم بإنتاج أنواع متعددة من المنتجات وبكميات كبيرة، ويحقق هذا النمط درجة عالية من الاستفادة من مبدأ التخصص، وتقسيم العمل إضافة لإتاحة الفرصة للتنسيق بين الجهود الإدارية.²

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 161

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 228

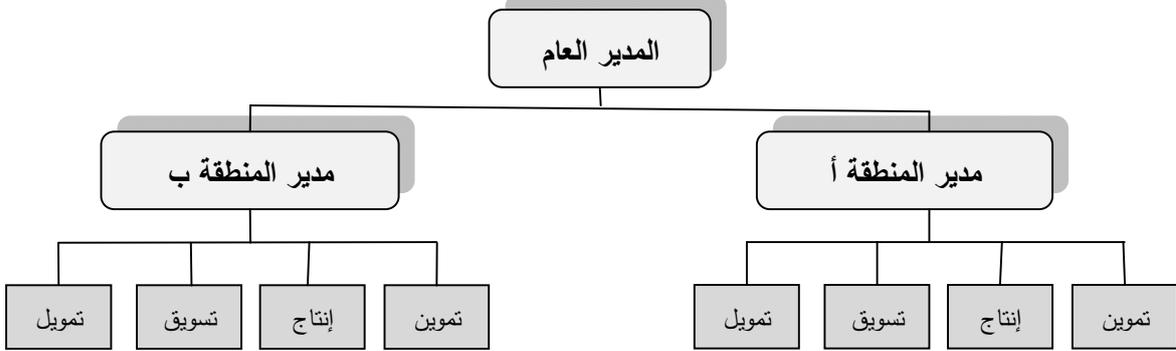
الشكل (07): هيكل تنظيمي على أساس المنتج



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 229

■ **الهيكل على أساس جغرافي:** يتميز هذا النوع من الهياكل بتنوع الأنشطة والعمليات في أكثر من موقع جغرافي. ويستجيب لاحتياجات الزبائن والمستهلكين، كما يستفاد به من القرب من المواد الخام. غير انه يعرف صعوبة في الرقابة على النشطة المتباعدة.¹

الشكل (08): هيكل تنظيمي على أساس وظيفي



المصدر: علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 165

■ **الهيكل المصفوفي:** يستند هذا الهيكل إلى تعدد الصلاحيات والنظم السائدة، إن مهمة مدير المشروع هي التنسيق بين الفعاليات والأنشطة الجارية بين الأقسام المتعددة، وبين مشاركة المدير الوظيفي للمدير الإنتاجي صلاحيات إدارة العمل.

يظهر نوعان من خطوط السلطة، الأول عمودي (المدير الوظيفي) والثاني أفقي (مدير المشروع). وبالتالي يتضمن الهيكل المصفوفي ثلاث مجموعات من العلاقات هي:

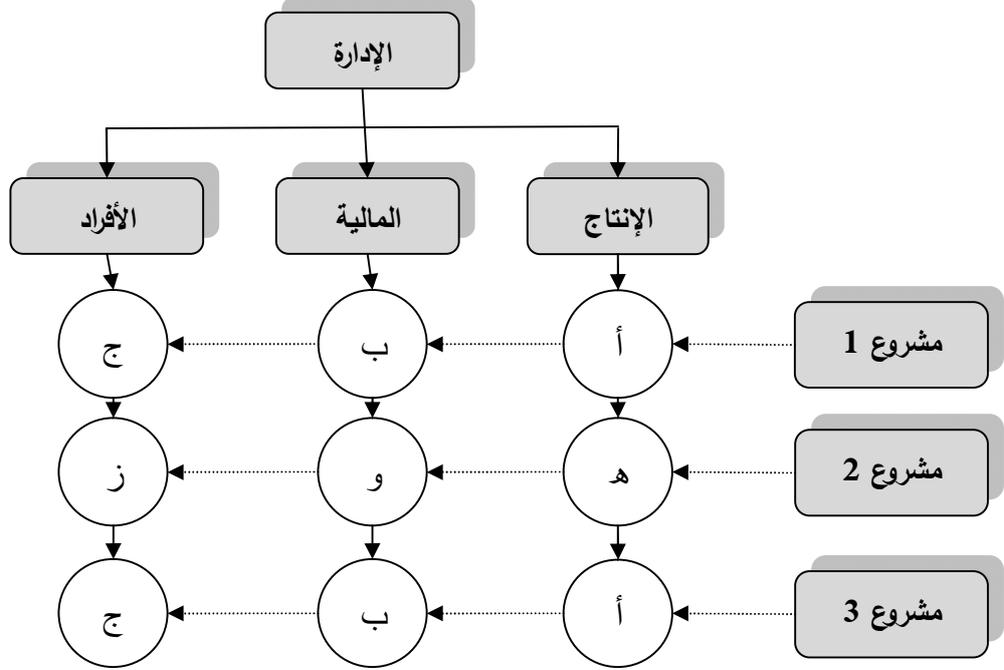
- العلاقات التي تنشأ بين مدير المشروع الذي يتأرض ويوازن صلاحيتهين مزدوجتين وبين المدراء الوظيفيين والمدراء الإنتاجيين
- العلاقات التي تنشأ بين مدراء الإنتاج والمدراء الوظيفيين الذين يشاركون رئاسة المرؤوسين

¹ علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 164

- العلاقات المزدوجة التي تنشأ بين المرؤوسين ورؤسائهم.

تستفيد المنظمة التي تعتمد الهيكل المصفوفي من إيجابيات الهياكل الأخرى (الوظيفي والإنتاجي) ويقلل من الجوانب السلبية التي تعرفها الهياكل الأخرى.¹

الشكل (09): الهيكل المصفوفي



المصدر: جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 84

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 264

وظيفة التوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.¹ ويقصد به كذلك إدارة العنصر البشري داخل المنظمة والكيفية التي يمكن من خلالها توجيه الأفراد وحفزهم لبلوغ الأهداف التي يعملون من أجلها، وتتضمن هذه العملية إصدار الأوامر، والقرارات والتعليمات من القادة في مختلف المستويات الإدارية إلى العمال وتنفيذها في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة كما تتضمن خلق التعاون بين العمال، ورفع الروح المعنوية لهم بإتباع أساليب الحفز الإنساني والاتصال والقيادة الفعالة.²

وتتضمن وظيفة التوجيه ثلاث مهمات رئيسية سوف نتطرق إليها، وهي القيادة والاتصال والتحفيز.

أولاً/ القيادة:

1- مفهوم القيادة:

إن القيادة بمعناها العام كظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة. وقد قُدمت لها مجموعة من التعريفات. فقد عرفها O.Tead بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه³، أما B.Bass فرأى بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب⁴، ومن جهته عرفها Likert بكونها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"⁵.

أما بالنسبة للقيادة الإدارية، فقد تعددت تعريفات القيادة في الإدارة بتعدد رؤية الباحثين في تحديد تعريف دقيق لها. فعرفها I.Allen: بأنها "نشاط يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁶ كما عرفها F.

¹ رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان 2007، ص175

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص25

³ ظاهر كلالده، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان 1997، ص17

⁴ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، 2008 ص

⁵ مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال، عمان 2009، ص139

⁶ هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002، ص87

Fiedler: "القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد معا".¹

ويتضح أن عملية التأثير التي يقوم بها القائد عن طريق تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية، لتوجيه المرؤوسين لتوجيههم وضبط سلوكهم على نحو تحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم في إطار علاقة تفاعلية. ولذلك فالقادة يعتمدون على قوة التأثير الشخصي، أكثر من سلطته الرسمية. ونلاحظ مما سبق أن عناصر للقيادة تتمثل في:

- **القائد:** وهو فرد من المجموعة، له بعض الخصائص والمهارات الشخصية، الإدارية والفكرية تجعله محل اتفاق الجماعة لتسيير أمورها، سواء تعلق الأمر بتنظيم الأعمال الداخلية أو الاتصال بالمحيط الخارجي للجماعة.

- **المهمة أو الهدف الجماعي:** أي تنظيم رسمي أو غير رسمي له هدف أو عدة أهداف مرحلية، وليس بالضرورة أن يكون هدف الجماعة هو هدف القائد، فقد يكون هدف الجماعة هو الحصول على اجر أو كسب رضا القائد بينما هدف القائد هو كسب معركة أو تحقيق ربح أو الوصول إلى سقف إنتاج معين... الخ.

- **الاتصال:** هي الطريقة التي تتم بها عملية التأثير ونقل المعلومات وهناك طريقتين للاتصال مع الآخرين.²

- **الجماعة:** عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يجمعهم مكان العمل والمنظمة والسلطة التابعين لها، يعملون في سبيل تحقيق هدف أو عدة أهداف، كلما كانت هذه المجموعة متجانسة ومتراصة كلما سهل السيطرة عليها وتوجيهها والعكس صحيح.

• القيادة والإدارة:

ويمكن إظهار الاختلافات ما بين القائد والمدير من خلال الجدول التالي:

¹ ظاهر كلالده، القيادة الادارية، مرجع سابق، ص18.

² نفس المرجع السابق، ص ص 21-22.

جدول رقم(01): الفرق ما بين القائد والمدير

المدير	القائد
1- مفكر ذو توجه عقلائي واقعي	1- ملهم ذو توجه روحي وعاطفي
2- عقلائي يركز على تحليل الواقع	2- رسالي ومتبصر يركز على المستقبل
3- مشاور للآخرين ويقدم النصح	3- متحمس ذو عاطفة متقدة
4- مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق	4- قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة
5- متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية	5- مرن ويستجيب للتغيرات
6- واقعي المزاج ويحسب المواقف	6- قادر على الإيحاء وإثارة الحماس
7- تحليلي	7- مبدع
8- منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني	8- يتميز بالجرأة والإقدام
9- محترس في اتخاذ القرارات	9- ذو خيال واسع
10- سلطوي ملتزم بالقوانين	10- تجريبي
11- يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار	11- مبادر للتغيير
12- قوة موقع وظيفي	12- يتمتع بقوة الشخصية
13- يمثل مصلحة المنظمة إلي يعمل بها	13- يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 426-427.

كما ميز J. Kotter بين القيادة والإدارة، حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات (عموما الخاصة بالشهر المقبل أو السنة المقبلة)، وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، وتفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، وتقوم القيادة بمأ الفراغات وإيصال الأفكار الجديدة للأفراد والذين يشكلون اتحادات، من أجل فهم الرؤية المستقبلية والعمل على تحقيقها، وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، وتقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى؛ وهكذا أكد جون كوتر أن القيادة مكملة للإدارة وليست بديلا لها¹.

¹ John Kotter, Qu'est-ce que le leadership?, Harvard Business Review: IN Le leadership, Editions d'organisation, 6éd, Paris 1999, pp58-60

2-وظائف القيادة:

يجب على القائد أن يؤدي جملة من الوظائف التي تمكنه من إرضاء أو إشباع حاجات الجماعة، ويمكن حصر هذه الوظائف في¹:

- ◀ التأثير: يجب أن يكون القائد مؤثرا، لتوجيه المرؤوسين والحصول على السلوك المطلوب.
- ◀ التجميع: يستطيع من خلالها إتمام مهمات تطوير الفريق، حيث يجب أن يشمل الاجتماع كل الفاعلين في المؤسسة حسب مستوى مسؤولياتهم، والقائد أيضا ينشط الفريق، ويصنع ظروف النجاح في المؤسسة.
- ◀ الاتصال: يعتبر مفتاح القائد لتطبيق أو تجسيد تأثيره وقوته في الجماعة، من خلال الاتصال بطريقة ملائمة وبسيطة وواضحة.

ويمكن تحديد مهام الوظيفة القيادية فيما يلي²:

- التجديد المستمر في أهداف المنظمة؛
- التحكيم بين الأطراف المتصارعة بالمنظمة وتحديد الإيجابيات والسلبيات في كل موقف اعتمادا على حكمة القائد وإدارته للأمور؛
- توجيه الجماعة نحو الأعمال الجيدة (التأثير في الآخرين)؛
- تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المهام بينهم في تناسق وانسجام؛
- العمل على الوصول إلى أهداف المنظمة؛
- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير.

3.أنماط القيادة:

يمكن تمييز الأنماط القيادية التالية:

- **النمط الأوتوقراطي:** يسمى كذلك بالنمط التسلطي، ويتميز بتركيز السلطات في يد القائد دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويميل القائد هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفة وواضحة ويعمل على متابعة أداء العاملين عن قرب فالقائد يركز هنا على الأداء والعمل بدل التركيز على العمال.³

¹ Alain Duluc, leadership et Confiance , Dunod , Paris 2008 , PP 94 -95

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان 2004، ص88

³ أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1997، ص193

- **النمط الديمقراطي:** وهنا يمنح القائد للمرؤوسين فرصة المشاركة في وضع الأهداف وممارسة الرقابة، كما يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار.

- **النمط التسيبي:** وفقا لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، بمعنى أن يترك المرؤوسين يفعلون كما يشاءون ويكتنف هذا النمط مظاهر التسيب، مصحوبة بانخفاض مستوى الأداء ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية، وبقدر كبير من الخبرة والمهارة.

4. نظريات القيادة:

تعددت نظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة بتعدد المداخل المعتمدة في ذلك، وتلك المداخل هي، المدخل الفردي، مدخل سلوك القائد، المدخل الموقفى والمدخل المشترك.

-نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة: وتتمثل في:

• **نظرية الرجل العظيم:** هذه النظرية تقوم على اعتبار أن القيادة موروثه أكثر مما هي مكتسبة، فمن ليست له تلك الخصائص أصلا لا يمكن له أن يكون قائداً أينما وجد وبالمقابل من له تلك الخصائص هو قائد أينما وجد، حتى أن نظرية الرجل العظيم ترتبط بأساطير البطولة لمن كان يمتاز بقوى غير طبيعية وهي غير متوفرة لسواه، تلك الأفكار التي باتت مهيمنة على فترات طويلة من تاريخ المجتمعات وبمراحل مختلفة، حتى إن نظرية الرجل العظيم باتت الأساس لكل الأفكار التي تعالج موضوع القيادة ومثلت الأرضية التي نبتت فيها نظريات القيادة اللاحقة¹.

• **نظرية السمات:** تذهب هذه النظرية إلى وجود صفات يجب توافرها في القائد الإداري، وبعض تلك الصفات فطرية كالذكاء والقدرات الذهنية وقوة الشخصية، وبعضها الآخر صفات مكتسبة يمكن تتميتها مثل الحزم وتحمل المسؤولية والمهارات الإدارية، وكذلك أحيانا صفات جسمانية مثل الحيوية وطاقة التحمل والصحة الممتازة، ويتفق الكتاب المدافعون عن نظرية الخصائص القيادية العامة إلى انه يجب توافر قدر هام أو جانب كبير من تلك الخصائص والصفات في القائد الإداري إلا انه لم يكن هناك اتفاق على جميع الخصائص والصفات وسنذكر منها ما يلي²: القدرة على حفز وتشجيع الأفراد، القدرة على الاتصال، القدرة على الإقناع، غرس الثقة في الآخرين، تفويض السلطة والثقة بالعمال، القدرة على اتخاذ القرار.

¹ فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، ط5، عمان 2006، ص 319

² عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 516-518

-نظريات مدخل سلوك القائد: ومن بينها:

• **دراسات جامعة ميشيغان (Michigan):** استهدفت التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد وأداء جماعة العمل مع بعض المتغيرات مثل نوع العمل وظروفه وأساليبه، كما هدفت إلى دراسة سلوكيات القيادة للوصول إلى أنماط السلوك الذي تميز بين القائد الفعال وغير الفعال¹. وقد قام فريق العمل المتكون من (Likert, Katz, Kahn) بأبحاث مكثفة حول القيادة وحددوا بعددين للقيادة هما الاهتمام بالعامل والاهتمام بالإنتاج أو العمل.²

وقد أظهرت الدراسات أربع أنواع من القيادة هي كما يلي:³

➤ **النمط الأول** ويمثل القيادة التقليدية (الكلاسيكية) والتي تركز على الإنتاجية، يكون سلوك القائد هنا تسلطي، استبدادي ويتصف بالمركزية، ويتم اتخاذ القرار في القمة؛ كما أنها تستخدم أسلوب التهديد والعقاب والرقابة الشديدة لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

➤ **النمط الثاني** ويكون أسلوب القيادة وسلوك القائد بالنظر إلى النمط الأول أقل مركزية، ويسمى بالنمط المركزي النفعي، الذي يستحوذ على السلطة مع إعطاء التابعين في بعض الأحيان قليلاً من المشاركة في اتخاذ القرار، ولكن تحت رقابته، كما أنه يلجأ أحياناً إلى تفويض بعض الصلاحيات ويستخدم المكافآت والتهديد والعقاب لدفع العاملين للانجاز؛

➤ **النمط الثالث** ويتميز النمط القيادي هنا بأنه نمط استشاري، حيث تمنح العمال ثقة أكبر، ولكنها غير كاملة ويكون هناك احترام متبادل ويستفيد القائد من أفكار العمال، ويشركهم في اتخاذ القرار مع الاحتفاظ بحق اتخاذ القرارات الهامة والسياسات العامة في الإدارة العليا، كما أن الاتصال يكون بالاتجاهين من أعلى إلى أسفل والعكس، ويستخدم القائد الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين نحو العمل ولا يلجأ إلى العقاب إلا في أحوال خاصة؛

➤ **النمط الرابع** ويعتبره ليكرت أفضل أنماط القيادة الأربعة وأكثرها فاعلية، ويكون القائد هنا قائداً جماعياً مشاركاً، حيث يوفر ثقة مطلقة لتابعيه ويشركهم في اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية، وهناك تبادل للمعلومات مع إعطاء حرية الحركة والتفكير وإبداء الرأي، ويركز على الرقابة الذاتية ويكون الاتصال بجميع الاتجاهات بين مختلف المستويات، كما أنها تحقق حاجات العمال.

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 370

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 206

³ سهيل احمد عبيدات، مرجع سابق، ص ص 12-13

● **نظرية الشبكة الإدارية:** تنسب هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولا كبيرا إلى (Robert Blake & Jane Mouton)، وتعتمد الشبكة الإدارية على بعدين أساسيين هما: الاهتمام بالإنتاج - الاهتمام بالعاملين.

وقد توصل أصحاب مدخل شبكة القيادة الإدارية إلى وجود خمسة أنماط رئيسية تمثل درجات أو مستويات مختلفة من الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد وهي كما يلي:¹

النمط (1/1) القيادة الفقيرة: نمط قيادي يهتم بكل من الأفراد العاملين والعمل والإنتاج، ولكن بشكل قليل، حيث يكون الاهتمام بالجانبين بحده الأدنى، كما أن الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورته للمحافظة على بقاء المنظمة.

النمط (1/9) القيادة المتسلطة: نمط قيادي يهتم بالعمل بشكل كبير، ولكن الاهتمام بالأفراد العاملين يكون في أدنى صورته، ويسمى هذا النمط بالقائد أو المدير المقاول لأن شعاره الإنتاج فقط، أما العمال فهم أدوات إنتاج فقط.

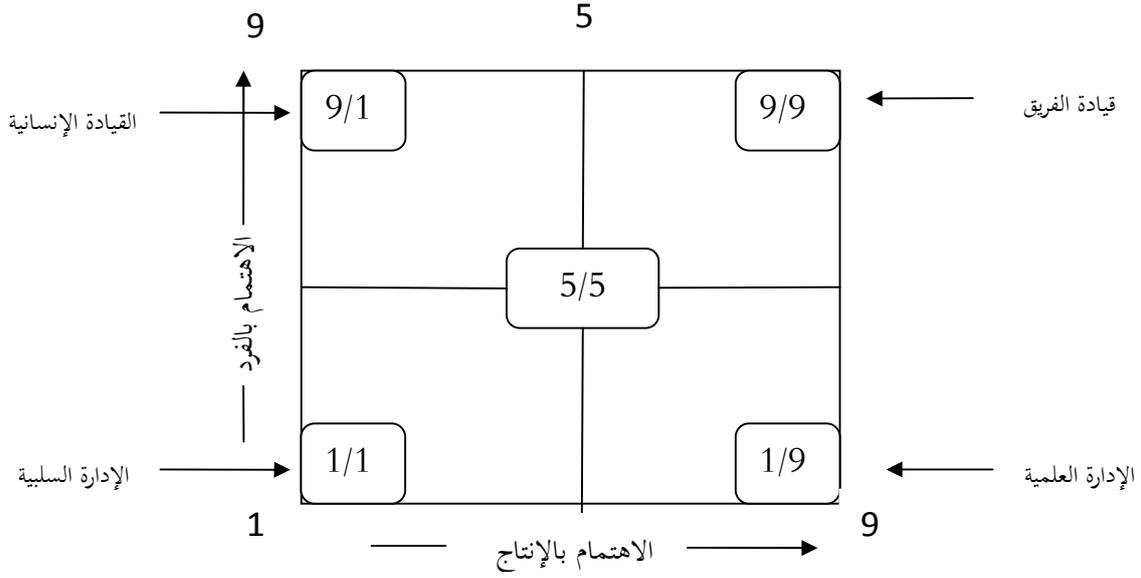
النمط (9/1) قيادة النادي الاجتماعي: هذا النمط عكس سابقه، فهو يهتم بالعاملين بشكل كبير بينما لا يهتم بالعمل والإنتاج إلا بشكل قليل، إن شعاره هو العمل كاسرة واحدة، يستثمر العمال ويعتبر الرئيس كالأخ الأكبر، كما أن أهدافه هو رضا العاملين لأن ذلك في رأيه يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

النمط (5/5) القائد الوسط: نمط قيادي يهتم بكل الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة، ويعني ذلك إمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تحقيق توازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرضي.

النمط (9/9) قائد الفريق: نمط قيادي يهتم بكل من الأفراد العاملين والعمل والإنتاج بشكل عال ومتوازن لكليهما، ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق العمل ملتزمين ومتعاضدين ومتحمسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات من الاحترام والثقة والفعالية.

¹ سامر جلدة، مرجع سابق، ص ص 155 - 157

الشكل (10): الشبكة الإدارية



المصدر: أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية، الرياض 2005، ص 156

–نظريات المدخل الموقفي في تفسير القيادة: وأهم هذه النظريات هي:
 •النظرية الموقفية لفيدلر:

في سنة 1967م قام فريق بحث بقيادة Fidler في جامعة الينوي الأمريكية بمحاولة جادة في سبيل إدخال متغيرات للموقف الذي تمارس فيه القيادة بافتراض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات، ومجموعة المتغيرات التي تتحكم في فعالية القيادة وهي متغيرات خاصة بالقائد: (الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية، الاهتمام بالعمل والإنتاج)، ومتغيرات خاصة بالموقف:¹ (علاقة القائد بالعمال، درجة القوة الوظيفية للقائد، مدى تحديد الوظيفة من طرف القائد).
 وقد وضع فيدلر جدولاً يبين النمط القيادي الفعال وفق كل حالة من الحالات الممكنة عند مزج متغيرات الموقف السابقة.

¹سهيل احمد عبيدات، مرجع سابق، ص ص 58- 59.

الجدول (02): النمط الفعال للقيادة وفق فيدلر

العلاقة بين القائد والعمال	طبيعة العمل	قوة مركز القائد	نمط القيادة الفعال
جيدة	منظمة	قوية	التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف
جيدة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	قوية	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	منظمة	قوية	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	غير منظمة	قوية	الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل وكذلك العلاقات الإنسانية
ضعيفة	غير منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 19.

● نظرية المسار - الهدف:

لقد طور هذه النظرية كل من "Robert House & Martin Evans"، وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للعمال لغرض الوصول إلى الأهداف، سواء كانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية، وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات¹. ويتلخص دور القائد حسب هذه النظرية عند التأثير على العمال في توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظرهم، ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة، يقوم بدور فعال في تمهيد الطريق للعمال في سبيل الوصول إلى أهدافهم، فتحقيق هذه الأهداف يسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة.²

وتحدد هذه النظرية أربع أنماط من القيادة، والتي يستخدمها القائد عند التأثير في العمال وهي كالتالي³:

❖ **القيادة الموجهة:** القائد يعطي توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة، وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للإنجاز ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا بالقوانين والتعليمات والأنظمة والتي تقود عملية الإنجاز.

❖ **القيادة الداعمة:** أي المساندة ويكون القائد هنا حليماً وودوداً ويعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للعمال وحاجاتهم، والقائد قد يقوم بعمل صغير ليجعل جو العمل ممتعاً ومريحاً للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل عادل.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 442

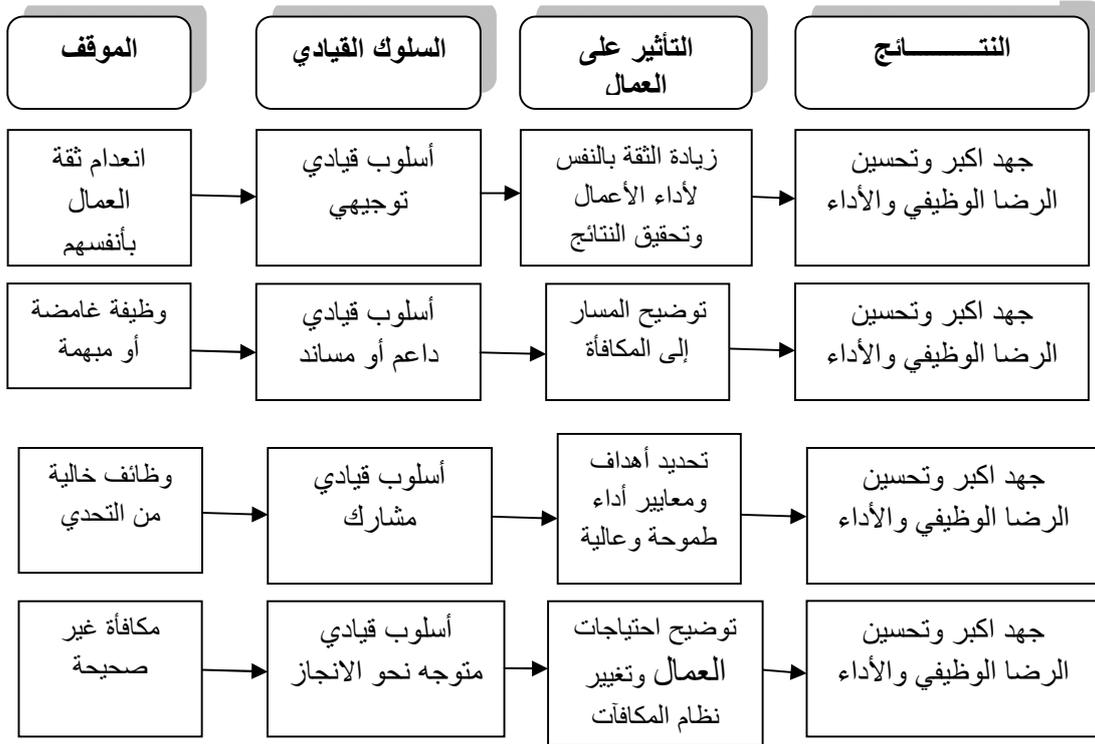
² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 214

³ طاهر كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 151 - 153

❖ **القيادة المشاركة:** تمتاز هذه القيادة بأن القائد يستشير العمال، ويأخذ اقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراراته، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل العاملين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة وبالتالي إلى الانجاز الفعال.

❖ **القيادة المهمة بالتحصيل والانجاز:** القائد يضع أهدافا متعددة خاضعة للاختبار والتحدي، وهو يتوقع أن يكون انجاز العمال عاليا، وهو باستمرار يبحث عن نتيجة وتطوير الانجاز ويحاول أن يبدي درجة عالية من الثقة في أن التابعين سوف يتحملون المسؤولية لتحقيق الأهداف.

الشكل (11): مضمون نظرية المسار - الهدف



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 443.

ثانيا/ الاتصال:

إن النظر إلى المؤسسة يعطي صورة عن دور الاتصال في تناسق الأعمال وكيف يساعدها على أداء وظائفها المختلفة، وأثناء تأدية الأفراد والجماعات لمهامهم، تحدث أشكال شتى من الاتصالات تتنوع في حركتها واختلاف اتجاهاتها. وقد شكّل الاتصال في المؤسسة الاقتصادية حقا خصبًا للدارسين نظرا لأهميته.

1- مفهوم الاتصال وعناصره:

يتمثل الاتصال بمفهومه العام في «ذلك المركب المتضمن للسلوك الناتج عن استخدام رموز وإشارات وحركات بوسائل مناسبة ضمن شبكة تفاعل بيولوجي، اجتماعي، وبيئي يهدف إلى تحقيق غايات نفسانية اجتماعية تشمل الاشتراك وتبادل المعلومات والتنقل عبر المكان والزمان بشتى الوسائل»¹.
ومنه يمكن استنتاج الخصائص التالية للاتصال:

1. الاتصال عملية انتقال، وتبادل لمعلومات، أو آراء وأفكار بين طرفين أو أكثر.
 2. هو عملية تفاعلية، دائرية أي ذات اتجاهين، بين طرفي أو أطراف الاتصال لا تسير في اتجاه واحد.
 3. أنه يخدم غايات اجتماعية ونفسية. ووجود الهدف أو الغاية من الاتصال هو نقطة الانطلاق لفهم الاتصال في ميدان الإدارة.
- وتمر عملية الاتصال بمراحل عديدة قد تختلف من حالة إلى أخرى لكنها تتوحد في إرسال واستقبال الرسالة، ويمكننا شرح الإطار العام للعملية الاتصالية فيما يأتي²:
- المصدر (المرسل): يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر (الكتاب، الراديو، التلفزيون).
 - تعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير.
 - الترميز: يتضمن وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية، أو أشكال ورسومات أو أي تعبيرات يتم الاتفاق عليها. ويقوم به المرسل.
 - الرسالة: تمثل موضوع عملية الاتصال، وتتمثل في الأفكار والآراء أو المعلومات التي يرغب المرسل في إيصالها للمستقبل.
 - وسيلة الاتصال: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أم كتابية أو مرئية أم جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية وصول الرسالة وفهمها.
 - مستلم الرسالة: يكون مستلم الرسالة شخصا أو جماعة، بحيث أنه يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه بحيث أن مستلم الرسالة/المستقبل يفسر الرسالة حسب خبراته السابقة، لذا يجب أن تكون مأخوذة من الواقع.
 - تحليل رموز الرسالة وفهمها: إنّ استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها. كلما كان هناك تجانس وتمائل في المنطلق والخلفية الفكرية والحضارية للمرسل والمستقبل، وكان هناك اتفاق على معاني الرموز، كلما كانت هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

¹ حسين خريف في: فضيل دليو (تحت إشراف) الاتصال في المؤسسة. مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة 2003. ص 12
² فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط 6، عمان 1998، ص 231.

- **التغذية العكسية:** على المرسل أن يتأكد من أنّ الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة على مضمونها. إن سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف طبيعة الاتصال. إن معرفة ردود الفعل حول الاتصال يتيح تقييم درجة نجاحها والمشاكل التي تعترضها.

- **التشويش:** تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة في عملية الاتصال وعدم وضوحها وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة. ويحتاج كل من التغذية العكسية والتشويش أو الفوضى لمزيد من التفصيل. Le feed-back يعني: المعلومات العائدة أو المراقبة الراجعة، أو الحركة المرتدة. وهي كل معلومات، إشارات، استجابات تنطلق من نهاية أو من ناتج عملية الاتصال، أي تعود من جديد إلى منطلق سلسلة العمليات، ومنه فكرة "المعلومات العائدة" لضمان ضبط (تعديل) الأصل، أي منطلق عملية الاتصال، حسب النتائج¹.
و للتغذية العكسية آثار، و هذه الآثار هي²:

◀ الأثر على المرسل:

إدراك معوقات الاتصال، معرفة شخصية، ميول وقدرات المستقبلين، تكيف الرسائل لزيادة فعاليتها، الانتباه المتزايد للإشارات الشفوية وغير الشفوية في التغذية العكسية. ولكن حتى تتم الاستفادة من هذه الآثار الإيجابية يجب توفر شرطين:

- الانتباه المسبق للمستقبل وشروط الاستقبال.

- مرونة، تأقلم، وقدرة على تعديل الإرسال أو الرسائل.

◀ أثر على العلاقة: مرسل - مستقبل

- زيادة الأمان بالنسبة للمستقبل: أقل ضغط، أقل شك، وأكثر رضا عن العمل.

- زيادة الأمان بالنسبة للمرسل: يكون أكثر تأكدا حول ما يأتيه من الطرف الآخر.

- تعظيم الثقة بين الطرفين.

- تسهيل الاتصالات القادمة، حسب متابعة التعلم للرموز، المعايير، الأدوار، وأيضا استقرار العلاقة.

- تعظيم محفزات الاتصال من كل طرف نحو الآخر.

أما الفوضى التي تؤثر سلبا على عملية الاتصال، فتأخذ أشكالا مختلفة³: فوضى فيزيائية (أصوات بالخارج، انفجار..)، فوضى نفسية (توجد هذه الفوضى عندما يكون لدى المستقبلين أحكام مسبقة أو ميول موجودة

¹ Roger Mucchielli, Communication et réseaux de communication. ESF éditeur, 9^{éd}. Paris 1993. p46

² Voir: Ibid. p50-51

³ Christophe Carre, Animer un groupe: leadership, communication, et résolutions des conflits. Editions d'Organisation. Paris 2007. p152

سلفا، فالعمل الذهني لديهم سيكون مرتكزا حول اختيار الرسائل والسلوكيات التي تدعم أفكارهم)، فوضى تنظيمية (تتعلق بكل ما يتصل بالظروف التي يجري فيها الاتصال).

في حين أن وجود التغذية العكسية يؤثر بشكل إيجابي على كل من طرفي أو أطراف عملية الاتصال وتدعم العلاقة بينهما، يؤدي وجود التشويش إلى جعل الرسالة أو محتوى الاتصال أقل وضوحا وتعرقل تحرك المعلومات.

2-أنواع الاتصال:

- الاتصال اللفظي (La communication verbale):

وهو ذلك الاتصال الذي يتم فيه تبادل الرسائل عبر وسيلة اللغة، ونعني باللغة مجموع الرموز الشفوية سواء كانت مكتوبة أو مسموعة أو منطوقة. ويتميز اللفظ بالتنوع والاختلاف من حيث درجة وشدة وحدة الصوت، أو خط الكتابة، أو وضوح الصورة، بالإضافة إلى المعنى.¹ وتحمل اللغة في نظامها الرمزي خلاصة التجارب الإنسانية منذ بداية التاريخ، وبواسطتها تنتقل الأفكار والمعاني. « بفضل اللغة أمكن تسجيل الجزء الأعظم من التراث الإنساني، ونقل الخبرات إلى الحاضر، حيث عمر الإنسان الثقافي هو عمر البشرية »². فاللغة وعاء الفكر، وأداته الكاشفة.

- الاتصال غير اللفظي (La communication non-verbale):

لا يتم الاتصال عن طريق اللغة فقط، فقد يتم أيضا بوسائل أخرى غير استخدام الألفاظ والحديث. ويسمى عندئذ اتصالا غير لفظي. ويعتمد على:

• تعبيرات الوجه والعين: الوجه مرآة للمشاعر وصفحة ترتسم عليها الانفعالات، ولذلك فإن ملامح الوجه تعتبر أداة فعالة للتعبير عما في داخل النفس البشرية. أما العين فإنها³: تشد الانتباه، وتوجد الاتصال، وتعطي صورة عن الذات لكل طرف من طرفي الاتصال.

• حركات الجسم والإشارات: إن تحريك الجسد يبعث برسائل محددة، تختلف معانيها من ثقافة إلى أخرى. وهذا لأن: « كل ثقافة من الثقافات المختلفة تنطوي على نسق من الإشارات ذات المعنى والدلالة، التي إما أن تصاحب لغة الكلام أو تؤدي بمفردها من أجل تغطية معنى معين »⁴. وللحركات أدوار مختلفة تؤديها في

¹ هالة منصور، مرجع سابق، ص 39

² نفس المرجع السابق، ص 40

³ René Charles et Christine Williame, La communication orale. NATHAN, Paris 1994.p8

⁴ منال طلعت محمود، مرجع سابق. ص 35

الاتصال¹: ترسل الرسائل، تدعم الكلام، تكرر المعلومات، تعبّر عن المشاعر وتصاحب الحالة الداخلية للفرد.

• نظائر اللغة (خصائص الصوت): ليست الكلمة المنطوقة كلمة محايدة، حيث تتأثر بنبرة الصوت أو نغمته وبالتوكيد، و تغيير مقامات الصوت، ودرجة الخشونة أو اللينة² وهذه تؤثر في المعنى من الكلمات المنطوقة. فكلمة تعال مثلا عند طلب النجدة هي غيرها عند الطلب من شخص ما المجيء للقيام بتوبيخه. وهناك عناصر أخرى في الاتصال غير الشفوي مثل³: المظهر الشخصي واللمس والرموز. إضافة إلى العناصر السابق ذكرها، يعتبر البعض أن الصمت يدخل كذلك في نطاق الاتصال غير الشفوي. فالصمت في الوضعيات المختلفة يعطي معلومات عن حالة الفرد أو الجماعة ووصفا لها⁴. وهذا ما يظهر أن اتصال الشخص هو اتصال يتضمن جانبا لفظيا وآخر غير لفظي. وهذه النقطة ستظهر واضحة عن الاتصال الذي يقوم به كل من له عمل إشرافي مع الآخرين.

أما فيما يتعلق بالعلاقة ما بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي ، فالرسالة غير اللفظية قد تكون شارحة للرسالة اللفظية أو داعمة، أو معيقة لها⁵. إذا كان هناك توافق بين ما هو لفظي وما هو غير لفظي فإن تأثير الرسالة يكون قويا. أما إذا حدث خلل بينهما واختلاف، فإننا نكون أمام اتصال متناقض⁶. إذا وقع تضاد بين الرسالتين اللفظية وغير اللفظية، فإنه غالبا ما يكون الاعتماد على الرسالة غير اللفظية باعتبارها أصدق⁷. والسبب الرئيسي لقوة تأثير الاتصالات غير اللفظية هي القدرة على الاعتماد عليها والثوق بها، لأن الخداع باستخدام الكلمات سهل ما دام يمكن التحكم فيها بصورة أكبر، ولكن لغة الجسد وتعبيرات الوجه يصعب التحكم بها⁸.

3-الاتصال في المؤسسة:

أ. مفهوم الاتصال الداخلي:

إذا بدأنا بالتعريف الذي قدّمه خليل الشماخ، فسنجد: «الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد

¹ René Charles et Christine Williame, op-cit.p10

² منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 35

³ أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000. ص 147

⁴ هالة منصور، مرجع سابق، ص 43

⁵ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 32

⁶ Gille Amado et André Guittet, op-cit. P 27

⁷ هالة منصور، مرجع سابق. ص 42

⁸ أحمد ماهر،. مرجع سابق ، ص 144

بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة»¹. ويعرفه كاتب آخر بأنه: «وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات، وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات»². أمّا محمد مزيان فيرى أن الاتصال الداخلي يركز على تبادل المعلومات والإشارات بين الأعضاء، وبالنسبة للبعض الاتصال هو التفاعل³.

إن الإدارة المكلفة بتحقيق أهداف المؤسسة تقوم بالاتصال كنشاط يمهد - أو يصاحب ويتبع - لأداء أنشطة التسيير الأخرى. بالإضافة إلى أنه ينشأ عن وجود المؤسسة علاقات اجتماعية داخلها، يكون الاتصال (كعملية تبادل وتفاعل) قاعدة تشكلها واستمرارها، وتتبع من كون المهام التي يكلف بها كل عضو لا تتحقق إلا بالعمل المشترك. تاريخياً ارتبط الاتصال الداخلي بالحقن الاجتماعي⁴، لكنه أصبح يمثل استجابة لمتطلبات إدارة الأعمال المعاصرة. وقد ظهرت في مسيرة تطور الفكر التنظيمي أنماط إدارية جديدة يكمن الاتصال الداخلي في جوهرها⁵.

ب. أشكال الاتصال الداخلي:

يتم تقسيم الاتصال في المؤسسة حسب عدة معايير، لكن التقسيم الأكثر شيوعاً هو تقسيمها إلى اتصالات رسمية، وأخرى غير رسمية.

- الاتصال الرسمي داخل المؤسسة:

• الاتصال النازل: يقصد به مجموع الرسائل الآتية من الإطارات العليا. هذه الرسائل تتعلق بشكل خاص بسياسات المؤسسة، الإجراءات، والقوانين، وأيضاً بالتعليمات الضرورية لإنجاز الأعمال من طرف المرؤوسين. ويجب الانتباه للتدرج الهرمي واحترامه⁶.

• الاتصال الصاعد: ينتج عن الاتصالات النازلة ردود أفعال في شكل اتصالات صاعدة. هذا النوع يسهل على الإطارات العليا اتخاذ القرار ومعرفة ما يجري في المؤسسة. مبدأ التدرج الهرمي ووحدة الأمر يتم احترامهما ومراعاتهما أثناء حدوث الاتصالات من الأسفل للأعلى. وإجمالاً المعلومات الصاعدة هي معلومات كمية (تقارير الإنتاج، كمية المبيعات، الوضعية المالية..)، ونوعية عن مستوى الرضا والتحفيز⁷.

¹ خليل الشماع، خضير حمود. نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، عمان 2005. ص201

² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط3، بيروت 2000. ص 17

³ Mohmed Meziane, La communication et les nouvelles techniques de l'information. Editions EL-AYEM. Alger 2001. p115

⁴ Voir: P.Détrie et C.Broyez, La communication interne au service du management. Editions Liaisons, 2éd. Paris 2001. p39-40

⁵ Voir: J-C De Crescenzo et B. Floris, " La gestion participative comme objet de communication organisationnelle". Communication organisationnelle: objet, pratiques, dispositifs. Sous la direction de: P. DE Lacambre. Presses universitaires de Rennes. Rennes 2000. p159

⁶ Lazary, Le management. Ouvrage imprimé à compte d'auteur 2006. p270

⁷ Lazary, op-cit. p271

• الاتصال الأفقي (الجانبى): تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.¹

• الاتصالات المحورية: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة. ولا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخاصة في المؤسسات الكبيرة.²

- الاتصال غير الرسمي:

ينشأ هذا النوع داخل الجماعات غير الرسمية التي لا تخضع في تكوينها ووجودها لضرورات العمل أو ضوابطه، ولا للنتائج التنظيمية التي يتمخض عنها وضع الهيكل التنظيمي. وهي تلبي حاجة الأفراد والجماعات إلى الانتماء، وتشبع رغبتهم في الحصول على المعلومات. والجماعات غير الرسمية تمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي، ويرتبط أفراد هذه الجماعة اختياريًا مع بعضهم نتيجة التماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي، أو المادي بينهم، أو على أساس المحاباة، القربى، أو المصالح المشتركة.³

في وسط هذه الجماعات تنشأ المعلومات وتتحرك دون وجود إمكانية لمراقبتها أو التحكم فيها، والفرغ والنقص في المعلومات التي توفرها الاتصالات الرسمية يؤدي بأعضاء المؤسسة إلى الاتصالات غير الرسمية، ويفتح الباب واسعاً أمام الإشاعات⁴. وما يسمح بالتمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية هو:

أن الاتصالات الرسمية:

- تتشكل عن طريق شبكات المعلومات الناتجة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ناتجة عن النظام، الإجراءات المحددة، تحديد الوظائف.
- تحدث بناء على قرارات المدراء. وإجبارية بالنسبة لجميع أعضاء المؤسسة.
- تقابل الاتصالات بين المستويات الإدارية، الروابط الوظيفية، وكذا المعلومات القانونية الواجب على إدارة المؤسسة إرسالها إلى ممثلي العاملين.

أما الاتصالات غير الرسمية:

¹ خليل الشماخ، خضير حمود مرجع سابق. ص 208

² نفس المرجع السابق. ص 209

³ خليل الشماخ، خضير حمود. مرجع سابق. ص 146

⁴ Marie-Hélène Westphalen, Communicator. DUNOD, 4 éd. Paris 2004. p 49

- لا تنتج عن النصوص التنظيمية للمؤسسة، وإنما تولد من العلاقات الشخصية، وضرورات العمل.
- المعلومات تتحرك بطريقة عفوية.
- تعتبر ضرورية إذا كانت الاتصالات الرسمية تتميز بالجمود ولا تعبر عما يحدث داخل المؤسسة.
- تتميز بالسرعة والمرونة.

ت. وسائل وأدوات الاتصال الداخلي:

هذه الوسائل تساعد على تطبيق سياسة الاتصال المرسومة سلفاً، وهي: الوسائل الكتابية، الوسائل الشفهية، الوسائل التقنية.

- الوسائل الكتابية:

وتتمثل بصفة عامة في¹:

- المذكرات: عبارة عن نصائح، توجيهات، تعليمات، شروح، أو معلومات ترسل من طرف إدارة معينة إلى فئة محدودة. وتعتبر وسيلة اتصال عملياً، وتستخدم في إطار التسيير العادي للمؤسسة. وتتمثل أهميتها في إرسال معلومات محددة تهم الموجهة إليهم وتتميز بالسرعة في تحريرها وإرسالها.
- التقارير²: يتعلق التقرير بموضوع معين، ملخص اجتماع. يعطي صورة عن بعض القرارات أو المشاريع، في طور التنفيذ أو متوقعة، أو طرح مشكلة واقتراح حلول ممكنة.
- الإعلانات والملصقات: وتستخدم هذه في نشر معلومات قانونية أو إدارية موجهة لأفراد المؤسسة.
- ملخصات الاجتماعات: تعطي مجمل المداخلات التي حدثت أثناء اجتماع معين. وهي وثيقة مرجعية تضمن تدوين ما حدث أثناء الاجتماع. والنتائج التي تمخض عنها. ثم توزع إلى من كانوا مشاركين فيه أو إلى آخرين مهتمين به.
- دفتر الاستقبال: إنه كتيب يقدم المؤسسة، تاريخها، تنظيمها، نشاطاتها، قيمها، ومزاياها الاجتماعية. ويصمم من أجل تسهيل اندماج عضو جديد في المؤسسة (تمّ توظيفه حديثاً).
- علبة الاقتراحات: علبة صغيرة توضع واحدة منها أو أكثر في أماكن مختلفة في المؤسسة بغرض استقبال أفكار وآراء واقتراحات العاملين في كل ما يخص حياة أو نشاط المؤسسة. وتعتبر من وسائل الاتصال الصاعد، تسمح لكل فرد المساهمة في تحسين تسيير المؤسسة وتدفعه نحو المبادرة الإيجابية، وتنمي فيه روح التجديد.

¹ Demont. L et autres, op-cit.p224-227

² Marie-Hélène Westphalen, Communicator. op-cit. p95

• جريدة المؤسسة¹: وتعتبر أداة ربط قوية تصمم خصيصا من أجل العاملين. وتعتبر من الوسائل المنتشرة جدًا في المؤسسات في عصرنا. وتشكل مفتاحا مهما للاتصال الداخلي. وتتمثل أهدافها في: إخبار العاملين، بانتظام، حول ما يدور داخل المؤسسة وفي محيطها، وشرح، وتعليق على المعلومات التي نشرت في وسائل أخرى داخل المؤسسة. إيجاد رابط ما بين العاملين ودمجهم، وتقوية ثقافة المؤسسة.

- الوسائل الشفهية:

وتستخدم من طرف كل المؤسسات في كل وقت، وتلائم أكثر الرسائل الشخصية والفردية جدا². نظرا للتأثير الكبير للاتصالات من هذا النوع والقدرة على الإقناع وملاحظة ردود الأفعال. والاتصال الشفهي عموما (خاصة الاجتماعات المبرمجة) مناسب في حالة وضع الإستراتيجية أو التفاوض³. وهذه التقنيات هي⁴:

- المحادثة الفردية: هذه التقنية تستخدم عندما تكون الرسالة جد شخصية، وكذا لتحفيز الأفراد (التجاربيين مثلا)، أو لتحسيس مسؤول معين بمشروع أو عمل ما، لتقييم أداء عامل ما... الخ
- اجتماعات الإعلام: اجتماعات داخل القسم أو المصلحة، اجتماعات بين الأقسام. كنوع من الاتصال الهرمي، وهذه الوسيلة تستخدم بانتظام في إطار الأهداف الثلاثة: إعلام، ربط فريق ما بالنسبة لموضوع محدد، وجعل ردود الفعل تصعد من طرف العاملين.
- اجتماعات الحوار: هذا النوع يتم الدعوة إليه من طرف الإدارة العليا، وهدفه الأساسي جعل العاملين يعبرون عن آرائهم حول مسألة محددة. ويمكن إجراؤه كاختبار مسبق لنوع معين من الاتصال الداخلي في المستقبل: كمعرفة ردود فعل العاملين تجاه جريدة المؤسسة. ويواجه نفس المشاكل التي تواجهها الأنواع الأخرى من الاجتماعات، لذا يجب التحضير لها جيّدا.
- الهاتف: يستخدم أيضا كوسيلة للاتصال الشفهي، وهذا لأغراض مختلفة كإصدار الأوامر والتوجيهات، الاستعلام. وأيضا للاتصال الصاعد، فإدارة المؤسسة- وخاصة الكبيرة منها والمتباعدة جغرافيا- تضع خطأ هاتفيا تخصصه لاستقبال تساؤلات واستفسارات وشكاوي العاملين لديها.

¹ P.Détrie et C.Broyez, op-cit.p163-164

² Philippe Malaval et autres , op-cit.p585

³Henry Mintzberg. Le Manager au quotidien: les 10 rôles des cadres .traduit de l'américain par Pierre Romelaer. éditions d'Organisation, Paris 1984. 2eme tirage2002. p54

⁴ Philippe Malaval et autres , op-cit .p585

وقد ذكر أحد الكتاب أن العاملين في المؤسسة يفضلون الاتصالات المكتوبة عن غيرها من الاتصالات لعدد من الأسباب التي تتعلق بالتكلفة وتدوين المعلومات والقدرة على نقل المعلومات لمسافات بعيدة¹. ويمكن القول أن هذين النوعين متكاملين، وكل منهما يلائم أوضاعا وحالات معينة. في حين يرى H. Mintzberg أن الاتصال بالوثائق يعتمد على لغة رسمية ويأخذ أوقاتا معتبرة لرد الفعل. أما وسائل الاتصال الشفهي تستطيع - بالإضافة للرسائل المبعوثة من خلال الكلمات المستخدمة - أن تبعث برسائل ضمنية بواسطة نبرات الصوت ومدة الاستجابة. كما أن هذه الوسائل توصل معلومات عن طريق التعبير الحركي².

- الوسائل التقنية:

وهي الوسائل التي تعتمد بشكل كامل على التقنيات الحديثة في ميدان الاتصالات، وهي:

• الجريدة الهاتفية³: تسمح هذه الوسيلة لكل فرد بسماع معلومات حول المؤسسة بتشكيله لرقم هاتف فيبدأ الرد بشكل آلي ببث رسائل. وتتواجد الجريدة الهاتفية بجوار الجريدة المكتوبة التي تتميز بضعف استجابتها للأحداث الجديدة، فالمؤسسة تقوم بإعلام أفرادها بسرعة في فترة الأزمة. كما تسمح بشرح أمور تناولتها وسائل مكتوبة.

• التقنيات المستخدمة في الاجتماعات⁴: وهناك ثلاث تقنيات تستخدم من أجل تحسين إجراء الاجتماعات. الاجتماع عن بعد: باستخدام دائرة هاتفية مغلقة، حيث على كل مشارك أن يشكل رقما ويدخل في الاتصال مع باقي المشاركين.

- المنتدى الإلكتروني: يتميز بدخول مجاني، إذ يكفي الاتصال عبر الانترنت (interanet)، ومكمل للاجتماع عن بعد. ويسمح بتبادل تفاعلي كامل، لأنه يوفر إمكانية الإرسال الفوري لكل الوثائق التي يمكن للفرد أن يبدي ملاحظاته عليها.

- المحاضرة المرئية: تعتمد على مبدأ الاجتماع عن بعد بالإضافة للصور. كل مشارك أمامه شاشة يرى من خلالها الباقيين، وكاميرا تصوره. ونظرا لتكلفتها فهي شائعة فقط عند المؤسسات الكبرى.

• الانترنت (interanet): الانترنت هي استجابة المؤسسات لعالم الانترنت، والذي ثبت أن مجموع تقنياته ناجعة أيضا وقابلة للتكيف وفق احتياجات المؤسسة.

¹ أنظر: صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون. الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم، ومراسلات الأعمال. دار الحامد. عمان 2007. ص 47-

² Henry Mintzberg, op-cit p50

³ P.Détrie et C.Broyez, op-cit. p71

⁴ Ibid. p 74-73

إن تطور التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال (NTIC) وعلى الخصوص الانترنت، قد سهل لمجموع الأفراد أو لأغليبيتهم الحصول على المعلومات ولاسيما في المجال الاجتماعي، وكذا ترقية المعلومات الصاعدة مع وجود طموح أن يتم وضع عملية اتصال تسهل من اندماجهم¹. وهذا بمعرفتهم الكاملة بكل ما يتعلق بحياة المؤسسة وطريقة تسييرها، وخاصة المعلومات التي تتعلق بهم مباشرة وتتيح هذه التقنيات الحديثة الشفافية والمعرفة الكاملة بما يحدث داخل المؤسسة وفي محيطها، كما تسمح من جهة أخرى للمسيّرين بنشر الأفكار والتوجهات التي يريدونها والسلوكيات المرغوبة من طرف العاملين. هذه الأدوات أعطت للاتصال في المؤسسة معناه الحقيقي، وزادت من إشراك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل مؤسستهم. وجعلت الدور التقليدي للمسير هشاً (دور إعطاء المعلومات)، وقد احتكار المعلومات لم يعد الوحيد الذي يحوز ويرسل².

ث. أهمية الاتصال في العمل الإداري وأهدافه:

تظهر أهمية الاتصال في العمل الإداري من خلال دوره في أداء مختلف الوظائف الإدارية ومساهمته في تحقيق عدد من الأهداف. ويعتبر Chester B. من الأوائل الذين تحدثوا عن الاتصال في ميدان الإدارة، وأبرزوا أهميته كمنشأ أساسي في عمل المدير. وفي كتابه الصادر في عام 1938 بعنوان: وظائف المدير the functions of executive قال إن الاتصال يجب أن يكون في صميم اهتمامات المدير، وعليه أن يخصص له الوقت الكافي لضمان نجاح العمل الإداري³.

بدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم، للآخرين وهذا كله يؤدي حتماً إلى عدم تمكن المؤسسة من مواصلة وظائفها⁴.

تبرز أهمية الاتصال في النقاط التالية⁵:

- نشاط متعدد الجوانب تتفاعل في إطاره جهود العاملين وآراؤهم وأفكارهم للوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المؤسسة.

1 J-M Peretti, Gestion des ressources humaines. op-cit. p237

2 Voir: J.Bourdonnais et O. Pohardy: Informer et communiquer. J.M Peretti (Sous la dir de) Tous DRH..op-cit. p349

3 P. Drucker, L'avenir du management .traduit de l'anglais par Jacques Fantaine. Pearson Education, Paris 2005. p122

4 حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2004، ص243

5 صالح العامري و طاهر الغالبي ، مرجع سابق. ص491

- إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، وكذلك يستطيع المرؤوسون التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- نقل المعلومات والبيانات إلى مختلف الأفراد، المجموعات، الجهات، الأقسام بحيث تستطيع المؤسسة العمل وفق صيغة تنسيق متكاملة.
- توجيه وتغيير سلوك الأفراد، وهو وسيلة فعالة للتعلم، التطوير، التدريب للأفراد والجماعات في المؤسسة.

ج. أهداف الاتصال الداخلي:

ذكر P.Malaval ثلاثة أهداف رئيسية للاتصال الداخلي¹:

- الإخبار: المعلومات توجد في المؤسسة بأشكال متعددة وتسير في كل الاتجاهات، وهي تتعلق بسير العمل في المؤسسة، أو معلومات خارجية ومن الضروري معرفة العاملين في مختلف المستويات بها، لأن عدم معرفتهم بقرارات المسيّر، معلومات عملية، تغير هام في تشكيلة المساهمين، قد يشكل خطرا على اندماج الأفراد. فالمعلومات يجب أن تكون منتظمة، متوفرة ومكيفة مع مختلف فئات العاملين المستهدفين.
 - التحفيز: تحفيز العاملين هو هدف لكل المؤسسات خاصة وأن المنافسة تفرض إعطاء أولوية للعاملين بما أنهم ذوو التأثير الأبرز على أدائها.
 - التوحيد: تجميع الأفراد حول قيم مشتركة، ومشروع موحد هو هدف يجب أن تسعى إليه كل مؤسسة. ووجود مسير ذي شخصية قوية، قد يكون هو المؤسس، يستطيع بث قيم قوية في مؤسسته.
- ويمكن إجمال أهداف أو أغراض الاتصال الداخلي في:

- ◀ أهداف وظيفية: إنجاز الوظائف والمهام المطلوبة يتطلب حدوث اتصالات. فالسياسة العامة والسياسات الوظيفية، اتخاذ القرار، الأوامر، شرح طرق العمل، توحيد الجهود بين الأفراد والوظائف، جمع البيانات والمعلومات أو إنتاجها وإرسالها إلى الجهات المختلفة، كلها تتخذ الاتصال كوسيلة لإنجازها.
 - ◀ أهداف التحفيز والدمج: كل مسير يريد العمل مع أفراد لهم الرغبة في العمل معه²، حيث الرغبة هي الدعامة الثانية للأداء الجيد للعمل بعد الكفاءة. وحالة التحفيز تتحقق بإثارة الرغبة في العمل والإقبال عليه.
- والهدف الآخر هو دمج الأفراد، وتحقيق التماسك والترابط فيما بينهم لزيادة إمكانية التعاون والتنسيق بينهم.

ح. مشاكل الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها:

- يقصد بمشاكل الاتصال كل العوامل التي لها تأثير سلبي على تحقيق الاتصال لأهدافه. ونقول عن الاتصال أنه لم يحقق أهدافه إذا لم تصل الرسالة أو تأخرت، أو وصلت مشوهة أو انحرفت عن مسارها.

¹Philippe Malaval et autres ,op-cit. p577.578

²Maurice Thévenet.op -cit. p

وفيما يخص الاتصال داخل المؤسسات تندرج معوقات الاتصال ضمن ثلاثة أنواع¹:

◀ معوقات شخصية: تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال، والمتمثلة بالمرسل والمستقبل، نظرا للفروقات الفردية وخصائص كل منهما كالتباين في الإدراك والقدرة على التعبير.

◀ معوقات تنظيمية: ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كعدم وجوده أو تعدد مستوياته الإدارية، وتداخل الأدوار والمسؤوليات.

◀ معوقات بيئية: تنجم عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كاللغة أو التشتت الجغرافي.

ويمكن أن نرجع المشاكل التي تعيق سير الاتصال في المؤسسة إلى:

■ المسيرين: بما أن المسيرين داخل المؤسسة هم المشرفون على تخطيط الاتصالات والقائمون بها، فإن جزءا من مشاكل الاتصال صادرة عنهم. هؤلاء المسيرون، وفي مختلف المستويات الإدارية، هم مصدر عراقيل للاتصال، كما أن عملهم الإداري هو ضحية للمشاكل الناجمة عنها.

والمسير قد لا يؤدي دوره الاتصالي كما ينبغي لسببين:

- النظرة القاصرة للاتصال ولأهميته في العمل الإداري، أو ضعف التكوين الخاص ببناء العلاقات الشخصية، تكوين فرق العمل، والتعامل الجيد مع المعلومات، عن طريق الاتصال، وعدم توفر الوسائل المناسبة وسوء استخدامها.

- اعتباره أن المعلومات مصدرا لسلطته، ورغبته في الاستئثار بها لزيادة هيمنته على المرؤوسين².

■ الهيكل التنظيمي: إن تباعد طرفي الاتصال يعد مضرًا به، ويبرز في هذا الصدد تعدد المستويات التنظيمية. يؤدي طول مسار الرسالة إلى احتمال تعرضها للتشويه، التحريف، أو الإيقاف وتحويل المسار، بالإضافة إلى إمكانية الحذف والتعديل.

إن تصميم الهيكل التنظيمي، وتقسيم الوظائف وتوزيع المسؤوليات هو أحد المداخل لتصحيح اختلال الاتصال. ولتجاوز تلك مشاكل الاتصال يتوجب³: التخطيط الجيد للاتصالات، التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بها، متابعة الاتصالات، التواءم بين الأفعال والاتصالات، إجابة فن الاستماع.

¹ أنظر: محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر. عمان 2002. ص 252-253

² Lazary, op-cit. p270

³ صلاح الدين عبد الباقي، نفس المصدر السابق، ص 269

ثالثا/التحفيز:

من أجل أن يبلغ المورد البشري المستوى المرغوب في رفع إنتاجية العمل، وتحقيق المردودية الكافية، تعتمد الإدارة إلى نظام للمكافآت للأفراد الذين يصلون إلى تحقيق نسبة الإنتاجية. ويفضل تطور الدراسات اقترح المختصون عدة أنواع من المحفزات، وأصبحت نظرية الحوافز مرتبطة بسلوك الإنسان وقيمه، وغيرها من الجوانب المعنوية.

1. الدافعية والتحفيز:

يؤدي سلوك الأفراد العاملين دورا مهما في التأثير على أداء المؤسسة، إذ أن طريقة أداء الأنشطة والوظائف والالتزام والمساهمة في العمل والاتصال بالآخرين تؤثر في النتائج النهائية. وذلك السلوك هو محصلة دوافع وعوامل تحفيز.

وتعرّف الدوافع بأنها الحاجات، الرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا. فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، وبالتالي فهي محركات داخلية للسلوك تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أو حوافز معنوية.¹ أما التحفيز فيعرف على أنه "تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد، ومنه فالتحفيز يتعلق أساسا ب: بذل الجهود، الأهداف، واحتياجات الأفراد" كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل، وتشبع رغبات الأفراد، وتدفعهم إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف"².

2. أنواع الحوافز:

نقسم حسب مادتها (مادية/معنوية)، تأثيرها (إيجابية/سلبية)، حسب المستفيدين منها (فردية/جماعية).

أ. حسب مادتها (مادية/معنوية)

- الحوافز المادية: وهي الحوافز من شأنها أن تلبى حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا مختلفة كالأجر، العلاوات السنوية والزيادة في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في

¹ جمال الدين العويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر 2002، ص 12

² سيد عليوه، تنمية مهارات شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة 2001، ص 103

الأرباح والمكافآت، وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل المادية، ساعات العمل والخدمة المختلفة التي تقدمها الإدارة للأفراد¹.

- **الحوافز المعنوية:** لا يعتمد فيها على المال أو على شيء عيني في إثارة وتحفيز الأفراد على العمل، بل على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، فهي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية، وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية، على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، الإثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترفيه وفرص التقدم، جماعة العمل المنسجمة جداول العمل المرنة، نظم الاقتراحات، فرق العمل والمصفوفة التنظيمية².

ب. **التأثير (إيجابية/سلبية):**³

- **الحوافز الإيجابية:** تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه، حيث تحدّد المنظمة السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل.

- **الحوافز السلبية:** هي التي تدفع الأفراد لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية ومعنوية. تولد الحوافز السلبية خوف الأفراد من العقاب والتهديد، وتتصف هذه الحوافز بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

ت. **المستفيدون منها (فردية/جماعية):**⁴

- **الحوافز الفردية:** موجهة لكل فرد على حدى.

- **الحوافز الجماعية:** موجهة لكل الجماعة أو الوحدة المكلفة بالنشاط وقد تكون مادية أو معنوية.

- **الحوافز على مستوى المنظمة:** وتكون موجهة إلى جميع أفراد المنظمة كالأرباح وملكية الأسهم.

وتحقّق الحوافز الجماعية أهدافا هامة⁵:

✚ إشباع حاجة الانتماء والولاء؛

✚ زيادة التعاون بين الأفراد؛

✚ تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة؛

¹ سيد عليوه، مرجع سابق، ص 104

² علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000، ص 54

⁴ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 156-157

⁵ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 56

✚ إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة؛

✚ تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

3. نظريات التحفيز:

يجري عادة التمييز ما بين نظريات تركز على كل ما يمثل دافعا للأفراد العاملين، ومحتوى الدافع أو الحاجة، والحوافز المختلفة، وأهم هذه النظريات:

▪ نظرية سلم Maslow للحاجات.

▪ نظرية العاملين ل. Herzberg.

▪ نظرية البقاء والانتماء والنمو ل. Alderfer.

ونظريات أخرى تهتم بالعملية (المسار) الناجمة عن الدافع، وتعطي أهمية لإدراك الفرد وأفكاره وتوقعاته. وتبحث في أسباب اختيار أنماط معينة من السلوك، وكيف يتم توجيه السلوك نحو هدف يرغب الفرد في تحقيقه. وأهم هذه النظريات:

▪ نظرية التوقع ل Vroom.

▪ نظرية تحديد الهدف ل Edwin Locke.

▪ نظرية العدالة ل Adams.

أ. نظريات المحتوى:

▪ نظرية سلم Maslow للحاجات:

رأى ماسلو من خلال نظريته للحاجات بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها، وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجهه، وتتفاوت هذه الحاجات في درجات تأثيرها على السلوك الإنساني بتفاوت نسبي وفقا لأهميتها النسبية. وتتوقف قوة تأثير الحاجات بشكل عام على عاملين أساسيين هما:¹

● درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: كلما زادت درجة الحرمان أو عدم الإشباع فإن الفرد يشعر بحاجة

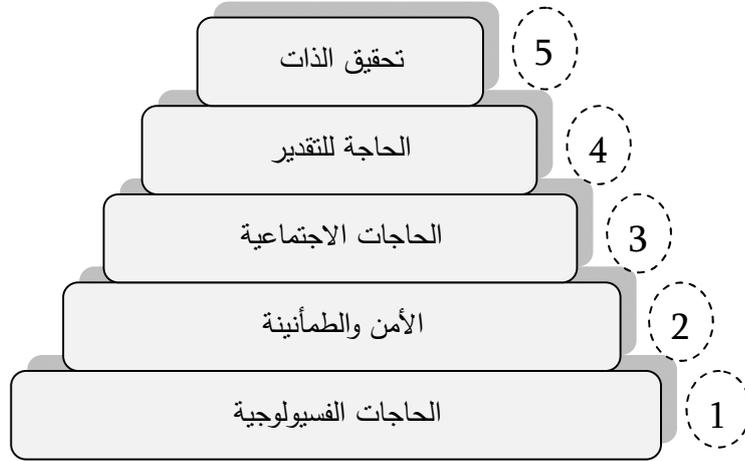
أكثر من غيره ويسعى لإشباعها. وتتناسب سبل إشباع الحاجات طرديا مع درجة الحرمان.

● قوة المنبه (المؤثر): قوة التنبيه أو الإثارة الخارجية لها دور أساسي في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات.

¹ خضيركاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص78

وقدم ماسلو تدرجا (سلم-هرم) للحاجات التي يسعى كل فرد إلى إشباعها، وتمثل مجتمعة دوافع لسلوكه، ورتبها وفق أهميتها النسبية، كما هي مبينة في الشكل.¹

الشكل(12): سلم الحاجات الإنسانية لماسلو



- 1-الحاجات الفسيولوجية: الحاجات الأساسية المساعدة للفرد على البقاء (الجوع، العطش، الراحة، المأوى).
- 2-حاجات الأمن والطمأنينة: حاجات الأفراد للحماية من الأضرار البدنية والنفسية.
- 3-الحاجات الاجتماعية: الحاجة للمحبة والانتماء والعلاقات داخل الجماعة.
- 4-الحاجة للتقدير: الحاجة للتقدير والاحترام من قبل الآخرين مما ينعكس على الفرد بتقدير ذاته.
- 5-حاجة تحقيق الذات: وهي حاجة الفرد للتطور والنمو والتميز وإثبات مواهبه وقدراته.

وقد واجهت نظرية ماسلو للحاجات انتقادات كثيرة، من بينها أنه طورها اعتمادا على ملاحظاته كعالم نفس ممارس ولم يقيم بأي تجارب. ولم يجد الباحثون الذين حاولوا اختبار النظرية أي تأكيد لفكرة أن الحاجات يجب أن تُسبغ بطريقة الخطوة. زيادة على تداخل الحاجات وغياب الإشباع النهائي لها، وكذا ترتيبها الذي يختلف حسب أفضلية الفرد. ومع ذلك لا يجب ان يفهم أن نظرية ماسلو ليس لها فائدة تطبيقية، فهي سهلة وواضحة.²

▪ نظرية العاملين لـ Herzberg:

لقد ميز Herzberg بين الرضا وعدم الرضا (=الاستياء، السخط، التذمر)، ورأى أنهما لا يشكلان أمرين متعارضين على طرفي خط مستقيم، بما يعني أن إزالة الظروف السيئة في بيئة العمل لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

¹ نفس المرجع السابق، ص79

² علي محمد منصور، مرجع سابق، ص205

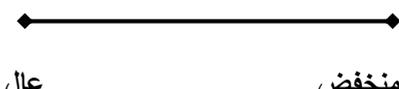
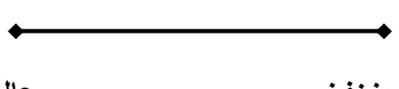
لقد تمت مقابلة 200 مهندس ومحاسب في الدراسة الأولية من مصانع في ولاية بنسلفانيا، حيث سئلوا حول الأحداث أو العوامل الموجودة في أعمالهم والتي أدت إلى إنجاز عالي بدرجة واضحة وملموسة أو أدت إلى تخفيض الرضا عن العمل. وبناء على إجابات المبحوثين صنف العوامل التي سببت مشاعر الرضا والاستياء إلى مجموعتين وهما¹:

➤ **عوامل الصيانة/الوقاية:** سياسات المنظمة وإدارتها، العلاقات مع الرئيس والزملاء، ظروف العمل المادية، الراتب، المركز والمكانة. ويؤدي غياب هذه العوامل إلى الاستياء، ويطلق عليها عوامل الاستياء، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل.

➤ **عوامل الدافعية/الرضا:** تؤدي إلى الرضا في حال توافرها وكذلك تؤدي إلى دافعية عالية، وهذه العوامل تتعلق بمضمون العمل، وتشتمل على: الإنجاز، التقدير، التقدم، الواجبات نفسها، إمكانية التعلم والتطور، المسؤولية عن النتائج.

إلا أن أفكار هيرزبرغ، كما هو الحال مع ماسلو، قدمت إطارا مفيدا لمفهوم الحاجات الإنسانية المحفزة والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أن نظريته لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد ومستوى إنجازهم.²

جدول(03): عوامل الصيانة وعوامل الدافعية-نظرية ذات العاملين

عوامل الدافعية	عوامل الصيانة
الإنجاز	الرواتب
التحدي	الإشراف
المسؤولية	الظروف المادية للعمل
الاعتراف والتقدير	الأنظمة، التعليمات، السياسات
قرارات مستقلة	المزايا والمنافع
	

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 250

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 250
² علي عباس، مرجع سابق، ص 174

■ نظرية البقاء والانتماء والنمو (ERG) لـ Alderfer:

حاولت هذه النظرية تدارك الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو، وضعها C. Alderfer، ورأى أن الحاجات يمكن أن تصنف إلى ثلاثة مجاميع:¹

✓ الحاجة للبقاء (الوجود) Existence Needs (E): وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية والأمان عند ماسلو.

✓ الحاجة للانتماء Relations Needs (R): تمثل الحاجة للعلاقات الاجتماعية والمكانة.

✓ الحاجة للتطور أو النمو Growth Needs (G)، وهي تماثل تحقيق الذات في سلم ماسلو.

وتفترض هذه النظرية أن هذه الحاجات الثلاث تختلف من حيث أهداف الإشباع وأساليبه، فيتم إشباع حاجات الفرد ماديا بالطعام والسكن، أما الحاجات الاجتماعية فتشبع بالعلاقات والتقدير في حين تشبع حاجات النمو بالتطوير والتعلم وممارسة الهوايات. وتشير هذه النظرية لمبدأ مهم هو مبدأ الإحباط - التراجع والذي يتضمن التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلا بسبب العجز عن إشباع حاجات أخرى، وهذا يمثل سلوكا تعويضيا قد يكون مرضيا أحيانا.

تمثل هذه النظرية إضافة نوعية لنظرية ماسلو حيث أنها تعطي للتعلم الاجتماعي دورا مهما في دافعية الإنسان وسلوكه كما أنها تفسر لماذا يبالي البعض في إشباع حاجات معينة دون أخرى، لذا فهي تنبه الإدارة إلى تحديد حاجات العاملين المهمة ومساعدتهم على إشباعها بالانتقال من مرحلة إلى أخرى.

ب. نظريات العملية:

■ نظرية التوقع لـ Vroom:

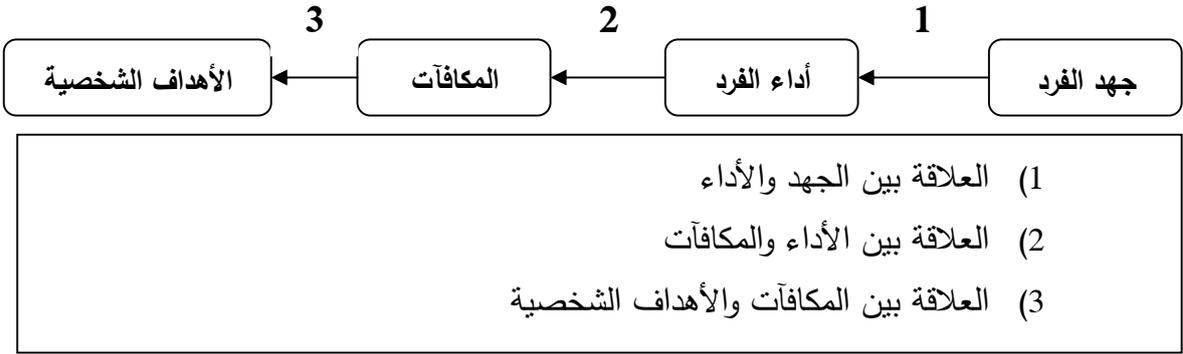
صاحب هذه النظرية هو فيكتور فروم، ومحور هذه النظرية هو انه يمكن دفع/تحفيز الفرد لبذل جهد عال حينما يعتقد بأن هذا الجهد سيؤدي إلى حصوله على تقييم جيد، وأن التقييم الجيد سيؤدي إلى حصوله على عوائد تنظيمية في شكل ترقية أو علاوة... الخ وأن تلك العوائد ستلبي أهدافه الشخصية². يفترض نموذج التوقع أن القوة والميل للفعل تعتمد بطريقة معينة على قوة التوقع أن الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة، وجاذبية تلك النتيجة للفرد.³

¹ صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 465

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 253

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2003، ص 129

الشكل(13): نموذج التوقع



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة، مرجع سابق، ص 130

ويرتكز هذا النموذج على ثلاث متغيرات أساسية:¹

◀ **التكافؤ (La valence):** قوة ميل أو أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة أو عائد مرغوب. هي القيمة الذاتية أو الشخصية للمكافأة، أي تفضيل الفرد لإحدى نتائج المستوى الثاني، ومن بين هذه النتائج الإيجابية نجد: الاحترام من طرف الزملاء، إنجاز عمل مهم... الخ

◀ **الوسيلة (Instrumentalité):** مدى اقتناع الفرد واعتقاده بأن تحقيق أداء/إنجاز جيد سيؤدي إلى تحقيق العائد التنظيمي. هو الاحتمال بالنسبة للفرد على أن الجهد المبذول سيؤدي أو لا لمكافأة. ويمثل العلاقة بين نتائج المستوى الأول ونتائج المستوى الثاني

◀ **التوقع (Expectation):** مدى توقع الفرد بأن جهده سيؤدي إلى إنجاز/أداء جيد، ويعكس درجة قناعته بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى الوصول إلى نتيجة معينة. إمكانية الفرد إنجاز المهام مقارنة بالقدرات والكفاءات التي يمتلكها. أي التأكد من أن مستوى معين من الجهد سيؤدي إلى مستوى معين من الإنتاجية.

واستنادا على نظرية التوقع فإن: الدافعية = $V \times I \times E$

$$= \text{العلاقة (1)} \times \text{العلاقة (2)} \times \text{العلاقة (3)}$$

▪ نظرية تحديد الهدف لـ Edwin Locke.

تقوم هذه النظرية على أن مصدر دافعية الفرد يتمثل في الأهداف والغايات التي يسعى إليها. وكلما كانت هذه الأهداف محددة وواضحة ومقبولة زادت الدافعية للوصول إليها، وهذا ينطبق على توقعات الفرد في أداء مهامه وواجباته في العمل². والهدف يمتثل عاملا محفزاً، فهو يساعد الأفراد على مقارنة إنتاجيتهم الحالية

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 253

² علي عباس، مرجع سابق، ص 176

والتي يتم تحقيقها عند بلوغ الهدف. فالأفراد الذين يدركون أنهم لا يملكون القدرة على تحقيق هدف معين سيشعرون بعدم الرضا ويسعون بذلك للعمل بطاقة أكثر من أجل الوصول إلى الأهداف المحققة في نظرهم.

▪ نظرية العدالة لـ Adams.

تفترض هذه النظرية أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عائد ينسجم مع الجهد الذي يبذله. هذه النظرية مبنية على المقارنة بين:

- **العوائد:** تمثل المقابل الذي يحصل عليه الفرد عند عملية التبادل.

- **المدخلات:** تمثل المشاركة الشخصية عند التبادل

شكل(14): نظرية العدالة

	العوائد (أ)	العوائد (ب)
غير عادلة (أقل)	أصغر	_____
	المدخلات (أ)	المدخلات (ب)
	_____	_____
	العوائد (أ)	العوائد (ب)
عادلة	يساوي	_____
	المدخلات (أ)	المدخلات (ب)
	_____	_____
	العوائد (أ)	العوائد (ب)
غير عادلة (أكثر)	أكبر	_____
	المدخلات (أ)	المدخلات (ب)
	_____	_____

المصدر: خضير كاظم حمود، موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 331

ويلجأ الأفراد عند شعورهم بانعدام العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود التي يبذلونها إلى:

1. تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين.
2. التأثير الكبير على الآخرين.
3. المقارنة مع آخرين في مجالات عمل مشابهة.
4. البحث عن أعمال أخرى.
5. يتركون العمل.

¹ خضير كاظم حمود، موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 331

وظيفة الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وذلك لكي تقوم بتصحيح العملية الإدارية إن حادت عن مسارها المخطط له، وقد تتحرف عمليات الإدارة والعاملين عما هو مخطط له، وذلك بسبب عوامل داخلية أو خارجية. ومن أجل الإحاطة بوظيفة الرقابة سوف نتطرق فيما يلي إلى:

- ماهية الرقابة وأهدافها؛
- خصائص نظام الرقابة الفعال؛
- أنواع الرقابة؛
- مراحل عملية الرقابة وأدواتها.

أولاً/ماهية الرقابة وأهدافها:

1- مفهوم الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الأخيرة في العملية الإدارية، وتتمثل في "مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة، وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية وتحقيق الأهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف، فالوظيفة الإدارية للرقابة تتلخص في التأكد من أن ما يتم أو تم من عمل مطابق لما أريد إتمامه"¹.

وتعني الرقابة أيضاً متابعة وقياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقاً ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك، ومن خلال العملية الرقابية يحافظ المدراء على وجود صلة مستمرة بالأعمال الجاري تنفيذها لجمع المعلومات الواردة بالتقارير واستخدامها في عمليات التغيير أو التصحيح عندما يتطلب الأمر ذلك². وهي بهذا أداة هادفة تعين الإدارة على كشف الانحرافات وتصحيحها³.

¹ عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998، ص 12.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 27.

³ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 381.

تختلف التعريفات المقدمة للرقابة قليلا، إلا أنها تؤدي إلى مضمون متقارب، ويمكن أن نذكر - بالاعتماد على التعريفات المقدمة من طرف الدارسين والمختصين تجميع على¹:

- الرقابة تهتم بقياس أداء ومقارنته بالمعايير الموضوعة في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية

- الرقابة ليست وظيفة مستقلة عن باقي الوظائف الإدارية، وإنما عملية مكملة لها

- الرقابة ضرورية في كل المستويات الإدارية ومختلف مجالات الأنشطة والوظائف للتأكد من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأداء المطلوب.

2- أهداف الرقابة:

يتمثل الهدف العام لعملية الرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعة إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة والتي تشمل²:

أ- **منع وقوع الأخطاء:** عملية الرقابة في هذه الحالة إيجابية في أدائها ولكن عمليا يصعب تحقيق ذلك، وبالرغم من أن المؤسسة تهدف إلى الرقابة الإيجابية عن طريق إقامة نظام رقابي سليم للرقابة الداخلية، والتوجيه إلى ما يجب اتخاذه من إجراءات واحتياطات وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتوضيح الأوامر والسياسات واللوائح المطلوب تنفيذها، إلا أنها تواجه صعوبة في منع وقوع الأخطاء، إذ أن الطبيعة البشرية للأفراد القائمين بالتنفيذ معرضة للخطأ في التعامل مع الأفراد، فالتنفيذ كذلك يتم على ضوء خطة موضوعة في ظروف معينة وهذه الظروف قابلة للتغيير وبالتالي وقوع الأخطاء.

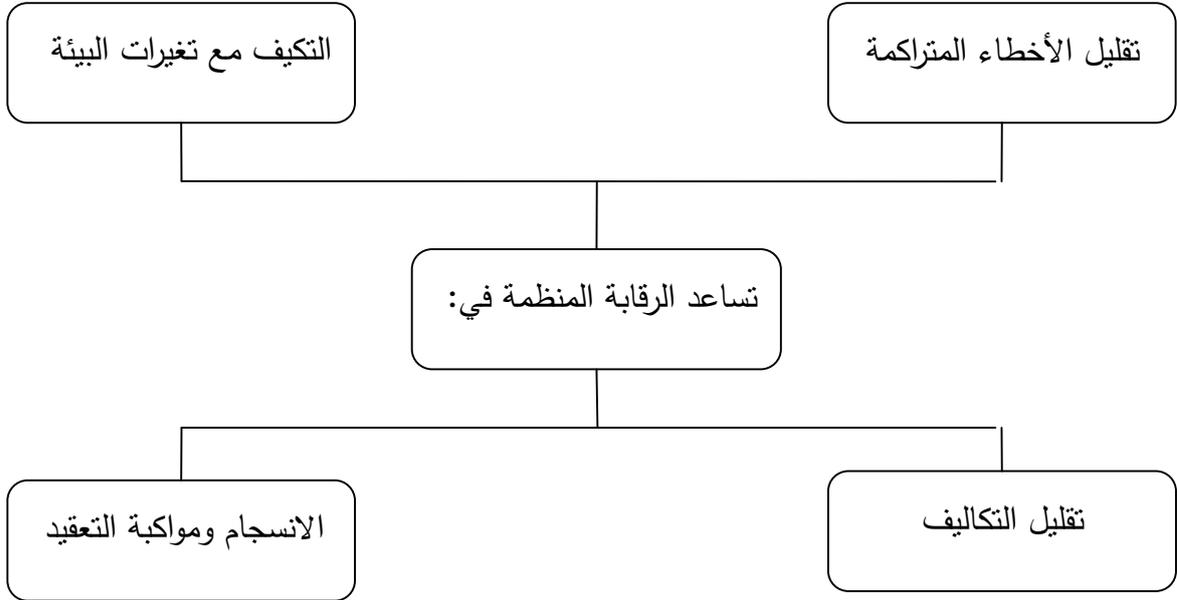
ب- **منع تكرار الأخطاء:** من الناحية العملية المنع النهائي للخطأ أمر صعب، لهذا فالهدف الثاني للرقابة هو منع الاستمرار في الخطأ وتكراره، وذلك باتخاذ إجراءات العلاج في نفس الوقت وبالسرعة الممكنة.

ج- **الإصلاح الإداري:** إذا كان هدف الرقابة تصيد الأخطاء وانتظار وقوعها لتحديد المسؤولية وتوقيع الجزاء بما أمكن بهدف تحقيق هدف ما، فإنه يجب توضيح أن الرقابة السليمة تهدف إلى الإصلاح الإداري بمعنى أن يكون لدى العاملين اقتناع بأن الرقابة الإدارية موجودة بغرض معاونتهم على حل

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 183
² علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 246.

مشاكلهم و رفع كفاءة الأداء بتوجيه و ترشيد المسؤولين على التنفيذ إلى ما يجب تنفيذه، و بالتالي يعود الإصلاح الإداري بالنفع أولاً على القائم بالتنفيذ.

الشكل(14): أهداف الرقابة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 229

كما يمكن إبراز أهداف الرقابة في النقاط الرئيسية الموضحة في الشكل، وذلك كما يلي:

- **التكيف مع التغيرات البيئية:** نتيجة تعقد واضطراب بيئات الأعمال، والفارق الزمني ما بين تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها، الذي قد يشهد تغيرات في تلك البيئة، فإن نظام الرقابة يساعد على استباق التغيرات والتكيف مع الحالة الجديدة التي تفرضها على المؤسسة.
- **تقليل تراكم الأخطاء:** يجب أن تعالج الأخطاء الصغيرة أولاً بأول لأن تراكم الأخطاء الصغيرة سيقود إلى مشكلة كبيرة، لذا من الأهمية معالجة الانحرافات مهما كانت بسيطة وتبدو غير مؤثرة.
- **المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:** تحتاج المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة والمنتجات والممتدة جغرافياً إلى نظام رقابي يساعد المديرين على فهم تعقيد منظماتهم ويساعد الإدارة على معرفته والتعامل معه.
- **تخفيض التكاليف:** يساعد النظام الرقابي الفعال على تخفيض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء.

ثانيا/خصائص نظام الرقابة الفعال:

هناك العديد من الخصائص الواجب توفرها في أي نظام رقابي حتى تتحقق الاستفادة المرجوة منه، ونذكر منها¹:

✓ **رقابة اقتصادية:** يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له، فوضع نظام لتسجيل البيانات وتحليلها وكتابة التقارير والمذكرات المختلفة له تكلفة معينة ينبغي، على الأقل، أن تساوي العائد المتحصل عليه من جراء ذلك النظام.

✓ **سهولة الفهم والتطبيق:** على النظام الرقابي أن يتصف بسهولة الفهم والاستيعاب من القائمين عليه.

✓ **الارتباط بمراكز اتخاذ القرار:** يجب أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات والمسؤولية عن تحقيق الأداء وتقييمه، ويكون للمراكز التي تقوم بإصدار القرارات أهداف واضحة لإقناع من يقوم بتنفيذ القرارات والمعلومات صحيحة للتقييم السليم لتنفيذ الأهداف.

✓ **سرعة كشف الانحرافات:** يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات عن مستوى الأداء المرغوب، وتقدم التقارير الخاصة بالانحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير.

✓ **المرونة:** فيجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف. وعلى هذا يجب على كل مدير أن تتوفر لديه الوسائل الرقابية لإتباع العديد من التصرفات المختلفة للمشاكل المختلفة.

✓ **الانتقائية:** فيجب على كل مؤسسة أن تقوم بتفصيل المقاييس الأساسية التي تمكنها من الحكم على كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة، كما يجب عليها ألا تتماهى في وضع عدد كبير من المعايير غير الضرورية حتى لا ترتفع التكاليف ولا يشعر الأفراد من الناحية النفسية أنهم تحت الملاحظة المستمرة فيصابوا بالإحباط.

✓ **الاعتماد على الاتصال والمعلومات الإدارية:** فلا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء والقياس الفعلي للأداء، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب.

ثالثا/أنواع الرقابة:

توجد عدة تقسيمات للرقابة حسب عدد من المعايير المستخدمة، وسنذكر أهمها:

1- **الرقابة حسب توقيتها:** وتصنف الرقابة حسب توقيت حدوثها إلى:

¹ - محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 355.

أ- الرقابة السابقة: تستهدف هذه الرقابة التأكد من الموارد الداخلة من الناحيتين الكمية والكيفية، وذلك قبل دخولها نظام الإنتاج.¹

ب- الرقابة المتزامنة: تتم أثناء عملية تحويل المدخلات، وإذا كان من الواضح أن النوع السابق يعتبر وقائياً، فإن هذا النوع يعتبر رقابة إصلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء أثناء تنفيذ العمل أو التأكد من أن ما يتم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه.²

ج- الرقابة اللاحقة: تتعامل الرقابة اللاحقة مع مخرجات النظام من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، أي أن هذه الرقابة تتم على السلع الجاهزة بعد الانتهاء من الإنتاج وقبل شحنها إلى الأسواق أو العملاء، كذلك فإن مكافأة العاملين بعد أدائهم لعمل جيد يعتبر نوعاً من الرقابة اللاحقة، ونفس الشيء بالنسبة لتوزيع الأرباح على المساهمين، حيث تستهدف الرقابة هنا التأكد من أن التوزيع مصدره أرباح تحققت بالفعل وأنه لن يؤثر على المركز المالي للمؤسسة.³

2- الرقابة حسب مصدرها:

أ- رقابة داخلية: رقابة تمارسها إدارة المؤسسة بنفسها، مثل التدقيق الداخلي ومراقبة الجودة.

ب- رقابة خارجية: تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة، مثل مكاتب تدقيق الحسابات المعتمدة أو مصالح الضرائب.⁴

3- الرقابة حسب تكرارها:

أ- رقابة دورية: تتم كل فترة زمنية محددة، مثل مرة في الأسبوع أو الشهر.

ب- رقابة مفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق.

ت- رقابة مستمرة: وفيها تتم المراقبة والمتابعة المستمرة والتقييم المستمر.⁵

4- الرقابة حسب المستوى الإداري: يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية:

¹ علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 359

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 240

³ علي الشريف، مرجع سابق، ص 261

⁴ علي عباس، مرجع سابق، ص 185

⁵ حسين حريم، مرجع سابق، ص 315

أ- الرقابة على مستوى الفرد: حيث يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذا العمل، ويمكن في هذا الخصوص استخدام العديد من المؤشرات مثل : الكفاءة الإنتاجية للفرد، معدل الغياب، بالإضافة إلى تقارير الأداء السلوكية التي يعدها رؤسائه في العمل.

ب- الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية: كالتسويق والإنتاج والتمويل وتسيير الموارد البشرية، وفي هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها في كل نشاط من الأنشطة المذكورة كمعدل دوران العمال، ونسب السيولة، نسبة التكاليف التسويقية إلى إجمالي المبيعات، نسب استغلال الطاقة.

ج- الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية، وفي هذا الشأن نجد مؤشرات عديدة يمكن استخدامها في هذا الخصوص كحصة المؤسسة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات.¹

رابعا/مراحل عملية الرقابة وأدواتها:

تتم عملية الرقابة من خلال مراحل متتابعة ومترابطة، هذه المراحل/الخطوات هي: وضع معايير للأداء، قياس الأداء الفعلي أو المحقق والذي يعبر عن النتائج، مقارنة النتائج بالأهداف وبالمعايير وكشف الانحرافات، وأخيرا القيام بالإجراءات التصحيحية. وسنقوم بشرح الخطوات الأساسية لعملية الرقابة:

تحديد معايير الأداء

قياس الأداء

إن الخطوة الثانية من العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفا، وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخططا لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، ومهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد أو الإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة. وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة فكلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها، وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال غير الفنية.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص184

ويمكن أن تقول أنه كلما انتقلت الأعمال من المستوى التنفيذي (آلات، مصانع، خطوط إنتاج) إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة.

ثالثاً: تصحيح الانحرافات:

يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات، فمقارنة الأداء بالفعل بالأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها. وعادة ما يتم التفكير في الانحرافات على أنها انحرافات سلبية أي عدم الوصول إلى المعايير الموضوعة سلفاً وبالتالي تصحيح الأداء المعيب. ولكن يمكن أن تكون الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية وهذه الحالة تستحق من الإدارة دراستها لتحديد عما إذا كان الانحراف الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أساساً أو الأداء العالي للأفراد. ويمكن أن نميز بين نوعين من الانحرافات¹:

- انحرافات طبيعية كفرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ أو انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ...

- انحرافات غير طبيعية كالانحرافات الجسمية أو انحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم..

ويمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية: إجراءات علاجية قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل. فالإجراءات العلاجية تنطوي على التصرف السريع والعلاج الفوري والتي قد تظهر في إحدى المجالات. فإذا ما تبين مثلاً أن قسم العزل لإحدى الشركات لم يحقق الخطة المحددة سابقاً، فقد يهتم المدير بإرجاع معدل الإنتاج إلى حالته الطبيعية عن طريق:

المطلب الثاني: أدوات الرقابة و أساليبها

تأخذ الأساليب و الطرق الرقابية العديد من الأشكال بعضها بسيط و الآخر أكثر تعقيداً . لكن باختلاف هذه الأساليب الرقابية في تصميمها و فيما تقيسه، إلا أنها تسعى إلى تحقيق الهدف نفسه و المتمثل في تحديد الانحرافات، و من بين هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى:

أولاً : القوائم المالية

تتمثل الرقابة في تحليل هذه القوائم المالية، و يتم الاعتماد فيها على البيانات المحاسبية في شكل قوائم

المالية التي نذكر منها :

¹ - محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان مرجع سبق ذكره ص 353

* قائمة الدخل .

* الميزانية العمومية .

* قائمة التدفقات النقدية .

ثانيا : تحليل النسب :

يعتمد على القوائم المالية التي تقدم صورة شاملة عن إنجازات المشروع ، و يستخدم تحليل النسب في قياس أداء المؤسسة عن السنة الحالية ، و قد تتطوي هذه النسب على الحكم على سلامة المركز المالي . و يطلق عليها - في هذه الحالة - **النسب المالية** ، أو الحكم على كفاءة الأداء في كل المجالات

(إنتاج ، تسويق ، و الأفراد...) .

و فيما يلي أمثلة عن بعض النسب و هي على سبيل الذكر لا الحصر :

نسبة التداول = أصول متداولة / خصوم متداولة (تشير إلى مدى مقدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها التجارية)

* إنتاجية رجال البيع = المبيعات / عدد رجال البيع (تفيد في معرفة متوسط المبيعات لكل رجل في المؤسسة)

* فعالية الرقابة على الجودة = إجمالي مردودات المبيعات بسبب رداءة الجودة الإجمالي المبيعات

(و كلما زادت هذه النسبة ، كلما كان ذلك يعني انخفاض كفاءة الأداء في الرقابة على جودة المنتجات النهائية) .

ثالثا : أنظمة الرقابة على الإمدادات

تمثل نظام الإمدادات في العديد من الأنشطة مثل : الشراء ، و التخزين ، و التصنيع ، و إدارة المخزون ، والشحن ، والاستلام . ويتيح نظام الرقابة على الإمدادات لإدارة المؤسسة أن تحدد تأثير التغيرات التي تحدث في أي جزء من النظام على مخرجات النظام بأكمله .

رابعاً : المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة أداة للتحقق من سلامة نظام التقارير المالية للمؤسسة ، كما تعتبر من وجهة نظر أوسع كاختبار التقارير المالية مضافاً إليها بعض المحالات مثل : اختبار الأهداف في السياسات و الإجراءات و الهيكل التنظيمي و مدى جودة الإدارة .

خامساً : تحليل التعادل

يبين العلاقة بين التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة و الأرباح، و يهدف أساساً إلى تحديد حجم الإنتاج والمبيعات التي تتعادل عنده التكاليف الكلية و الإيرادات الكلية، فلا تحقق المؤسسة عنده لا أرباح و لا خسائر.

اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر الإدارة لما لها من أهمية وشمولها لكل المستويات التنظيمية في الشركة، ولقد اختلفت نظريات اتخاذ القرار نظرا لاختلاف المداخل المنتهجة، وتعد عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، كما يعتبر القرار حلقة رئيسية في العملية الإدارية بحيث لا تتكامل بدونها، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ إلا إذا تم اتخاذ قرار فيها، كما أن اتخاذ القرارات يشمل كل المستويات الإدارية. وسوف نتطرق إلى:

- مفهوم القرار الإداري وخصائصه؛
- أنواع القرارات؛
- مراحل صنع القرار واتخاذها؛
- العوامل المؤثرة في القرار؛
- المساهمات النظرية في عملية اتخاذ القرار.

أولا/تعريف القرار الإداري وخصائصه:

1. تعريف القرار الإداري: تعددت التعريفات التي قدمها كتاب ومنظرو الإدارة وإن تشابهت في الكثير من النواحي. إذ يعرف القرار على أنه عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين¹. كما يعرف بأنه عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للشركة². في المقابل يرى H.Simon أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختبار الإنساني³.

ومن التعريفات السابقة وغيرها من تعريفات لعلماء الإدارة، نجد أن جميعها يتفق على أن جوهرها هو الاختيار المبني على تفضيل بديل من بين بديلين أو مجموعة من بدائل متاحة أمام متخذ القرار، وتكون عملية الاختيار على أساس عدد من المعايير التي تحقق أفضل النتائج.

¹ محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2006، ص 105

² نفس المرجع، ص 105

³ جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، بيروت 2002، ص 63

أما القرار الرشيد فهو القرار المبني على أساس عدد من الحقائق والأساليب العلمية، وإحكام العقل والتفكير به، بما يجعله أفضل ما يحقق الغرض الذي اتخذ من أجله في وقت معين ووفق ظروف معينة.¹ ويمكن استنتاج أن عملية اتخاذ القرار تتضمن عددا من العناصر²:

- ✓ الاختيار.
- ✓ توفر البدائل.
- ✓ الأهداف والغايات، أو محركات دوافع السلوك.
- ✓ الوقت.
- ✓ الموارد المادية والبشرية.
- ✓ البيئة الداخلية (مناخ العمل).
- ✓ البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

2. خصائص عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار وهي³:

- ◀ تتصف بالواقعية، حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- ◀ تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات من يتخذ/يتخذون القرار.
- ◀ يكون أي قرار امتدادا من الحاضر إلى المستقبل، ومعظم القرارات الإدارية بالمنظمات امتداد للماضي.
- ◀ تتميز بأنها عامة، أي أنها تتعلق معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها، وشاملة لجميع المناصب الإدارية.

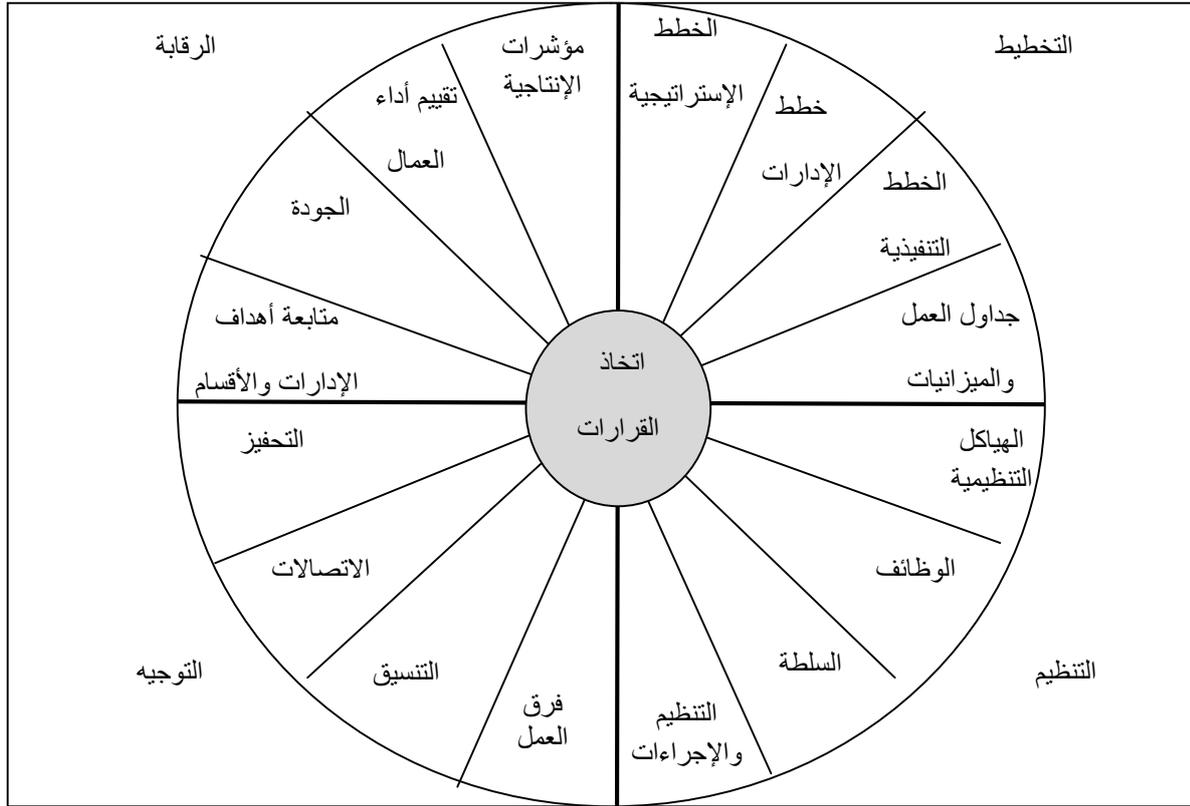
- ◀ تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- ◀ تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
- ◀ تشمل عدة نشاطات وفروع.
- ◀ تتصف بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة باستمرار.

¹ نفس المرجع السابق، ص 73

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 132

³ علي حسين، مرجع سابق، ص 21-22.

الشكل (15): اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية



المصدر: أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين النظرية والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص37.

ثانيا/أنواع القرارات:

- القرارات الفردية:

تكون عادة قرارات بسيطة وروتينية، يتم اتخاذها في معظم الأحيان لإشباع رغبات وسد حاجيات الفرد، وهذه عادة تكون في مركز شخص المدير نفسه دون مشاركة أحد من حوله، وهذا يتم عندما تكون المشكلة تتطلب حلا سريعا وعاجلا، أو أن يكون الذين من حول المدير موظفين ليسوا على درجة كفاءة عالية، أو في الحالات العادية عندما يكون القرار ليس فيه أية خطورة على الشركة، وهنا تبرز أهمية خبرة وقدرة المدير في مواجهة واتخاذ القرارات الفردية¹.

ومن أهم الأسباب التي تبرر الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات ما يلي²:

- زيادة درجة خطورة أو سرية القرار.
- قيود الوقت المفروضة على المدير والتي تحول دون مشاركة الآخرين والظروف الطارئة.

¹ علي حسين، مرجع سابق، ص 17-18

² ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص265-266

- عدم توفر الجماعة التي يمكن مشاركتها في عملية اتخاذ القرار.
- عدم توفر الكفاءات والخبرة الكافية لدى أفراد الجماعة لتحقيق فاعلية المشاركة.

- القرارات الجماعية:

تكون هناك مشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى المدير أشخاص آخرون، وهذا نوع من الديمقراطية، ويستخدم هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة وحاجتها إلى أكثر من جهة للمشاركة فيها¹. ومن أهم مزايا المترتبة على إتباع الأسلوب الجماعي هي:²

- الاستفادة من الآراء المتخصصة في مجالات متنوعة يتطلبها القرار.
- تحقيق المشاركة في التفكير في البدائل
- تنمية المرؤوسين أو أعضاء الجماعة و تدريبهم على اتخاذ القرارات.
- رفع الروح المعنوية لأعضاء الجماعة.
- كسب التأثير والدعم للقرار عند التنفيذ بسبب مشاركة الجماعة فيه.

وهناك تقسيمات أخرى للقرار الذي يُتخذ حسب المركز الإداري وصلاحيات متخذه والبيئة التي اتخذ فيها، ونتيجة هذه الاختلافات يتم تصنيف القرارات إلى أنواع عديدة حسب معايير مختلفة.

الشكل(16): معايير تصنيف القرار



المصدر: محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي،

1. الناحية القانونية: وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى أربعة أقسام وهي:

أ. مدى القرار وعموميته: ويتضمن ما يلي:³

- القرار التنظيمي المتعلق بالقواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدد من الناس كاللوائح التنظيمية والسلطات والسياسات في المؤسسة.

¹ علي حسين، مرجع سابق، ص 18

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 266

³ محمد الصيرفي، القرار الإداري، ونظم دعمه، مرجع سابق، ص 15

- القرار الفردي المتعلق بمخاطبة فرد محدد كقرار التعيين.

ب. تكوين القرار: ويتضمن ما يلي:¹

- قرارات بسيطة: لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع (تعيين موظف أو مكافأته).

- قرارات مركبة: تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة (إجراء مناقصة أو مزاد).

ت. أثر القرار على لأفراد: تكون إما قرارات ملزمة (الأوامر الإدارية)، أو قرارات لا تحمل صفة الإلزام (التعليمات الخاصة بإجراءات العمل).

2. حسب طبيعة القرار: وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين:

القرارات الأساسية والقرارات الروتينية: تتطلب القرارات الأساسية إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات إستراتيجية (موقع المشروع أو طريقة الإنتاج..). أما القرارات الروتينية فهي متكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل الرقابة على جدولة الإنتاج.²

3. بيئة القرار الإداري:

وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

- قرارات تبعا لدرجة التأكد.

- قرارات تبعا لدرجة عدم التأكد.

- قرارات تبعا لدرجة المخاطرة.

4. قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: ويمكن تقسيمها إلى:³

- قرارات قابلة للإلغاء والتعويض (قرارات الفصل أو العقوبة).

- قرارات غير قابلة للإلغاء (الأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة).

وهناك تصنيفات أخرى :

• القرار الإداري ووظائف المؤسسة: وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ما يلي:⁴

- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

- قرارات تتعلق بالإنتاج وحجمه وأسلوبه ونوعه (حجم الإنتاج، حجم المصنع، موقعه وطرق الإنتاج..).

- قرارات متعلقة بالتسويق (تحديد الأسواق، تغليف المنتجات، العلامة التجارية، السعر...).

¹ نفس المرجع السابق، ص 16

² طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط2، بيروت 2003، ص 16

³ نفس المرجع السابق، ص 16

⁴ نفس المرجع السابق، ص 19

- قرارات متعلقة بالتمويل (الهيكل المالي، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، التصفية ...).
- قرارات الأفراد (الاختيار، التدريب، تحليل العمل وتقييمه، أسس دفع الأجور ...).

• التصنيف الشكلي للقرارات:

القرارات الإستراتيجية والقرارات الروتينية: تعالج القرارات الإستراتيجية مشاكل معقدة، فهي غير متكررة، وتتسم بطابع إستراتيجي، بحيث تتطلب عناية فائقة واهتماما كبيرا، وتتميز هذه القرارات بأن لها صفة الدوام ويكون الالتزام بها طويلا نسبيا، وأن أي خطأ أو قصور فيها يؤثر على انتظام المؤسسة، ويتسبب في خسائر كبيرة، أما القرارات الروتينية فهي قرارات تتكرر باستمرار وتظهر عادة في نطاق الكتابية وغير الفنية، ويكون لها أسلوب وإجراءات معينة لمعالجتها وهي لا تحتاج جهدا ذهنيا كبيرا لاتخاذها¹.

- من حيث المضمون: أي تصنيف القرارات حسب طبيعة المشكلة التي يقوم القرار على معالجتها، مشكلة اقتصادية، سياسية، إدارية، قانونية، أو اجتماعية².

• تصنيف Ansoff I. للقرارات:

- قرارات إستراتيجية: تتعلق برسم سياسة مستقبلية للمؤسسة والمسار الذي تتبناه، وتتناسب مع مواردها ومع تغيرات بيئتها الخارجية.
- قرارات إدارية: وتتعلق بتنظيم أقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أو تنظيم مصادر المؤسسة.
- قرارات تشغيلية: مثل قرارات تتعلق بميزانيات المؤسسة، أو تتعلق بتسهيل الإنتاج و المهم هنا أن هذه القرارات مكاملة الواحدة للأخرى، إذ أن هناك ترابط كبير بين هذه الأنواع من القرارات بعضها البعض، و إنه من الضروري التمييز بين القرارات، و إن على المدير أن يعرف إن كان القرار الذي هو بصده إستراتيجيا أو تكتيكيا³.

ثالثا/مراحل صنع القرار واتخاذ:

تمر عملية صنع واتخاذ بالمراحل التالية:⁴

- تحديد الهدف أو المشكلة؛
- تحديد بدائل الوصول إلى الهدف (أو حل المشكلة)؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 501-502

² علي حسين، مرجع سابق، ص 17

³ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة، الجزائر 2005، ص 28

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 132

- تقييم البدائل السابقة في ضوء القيود الخاصة بالتكلفة، والوقت والعائد واعتبارات أخرى اجتماعية أو ثقافية؛

- اختيار أفضل البدائل.

- إصدار القرار: وهي المرحلة الأخيرة التي تعطي للقرار الذي تم اتخاذه الشرعية التنظيمية أو صفة الإلزام.

- متابعة تنفيذ القرار.

1. صياغة المشكلة وتعريفها:

يجب على متخذ القرار الاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية، ويؤدي تشخيص السيئ للمشكلة وتحري أسبابها إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها¹.

وتبدأ هذه المرحلة بجمع البيانات (المتعلقة بالمحيط العام، حول أوضاع السوق، والعناصر الداخلية للمؤسسة)، ثم معالجة البيانات المتحصل عليها، فالبيانات المجمعّة تسمح بالتفكير في نقاط القوة والضعف للشركة، والفرص والتهديدات كذلك، عادة ما تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما تظهر أعراض مشكل بالظهور، الذي يشير مثلا إلى أن المردودية منخفضة، وطريقة تحليل المشكل في البداية لها أثر على الحل المقترح². وفي هذه المرحلة قد تظهر ثلاثة أخطاء وهي:³

- التركيز على الأعراض المشكل دون التركيز على أسبابه: فالأعراض هي مؤشرات تعني وجود مشاكل مثلا في حالة انخفاض المبيعات فعلى المسير بدل محاولته للقضاء على الأعراض بخفض سعر البيع، على المسير أن يذهب إلى مصدر المشكل من خلال تحليل أسباب انخفاض المبيعات (منتجات لا تلائم احتياجات الزبائن، حملات إعلانية غير فعالة، منافسة كبيرة ..).

- تحليل المشكل بصفة عامة: فعلى المسيرين تحليل المشاكل بصفة موسعة ومعقدة.

- الخطأ في اختيار المشكل المراد معالجته: فعلى المسير اقتراح أولويات وتوفير حلول للمشاكل الأكثر

أهمية بالإضافة إلى المشاكل التي يمكن حلها أنيا.

¹ طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 203

² John.R.Schermerhorn - David S.Chappell, Principes de management, Edition Village Mondial, Paris 2002, P 98

³ Ibid, P 99

2. مرحلة البحث عن الحلول:

هي عبارة عن الحلول الممكنة للمشكلة/المشاكل موضوع القرار، ولا بد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع أهداف المؤسسة، ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها، ولا بد أن يكون أكثر من بديل، وإيجاد الحلول أو البدائل ليس سهلاً دائماً، فإذا كان على سبيل المثال تدني حجم المبيعات هو قَدَمُ السلعة بحيث أصبح الطلب عليها منخفض، وأن الإدارة وجدت أنه لا بد من تحديث السلعة، وعملية التحديث تتطلب آلات حديثة وخبرات فنية مدربة جديدة، وهذه كلها تحتاج إلى رأس مال كبير، والشركة ليس بإمكانها أن تحصل على مثل هذه الآلات واليد العاملة المدربة لعدم كفاية رأس المال ومنه تنتظر الشركة إلى حلول أخرى إضافية مثلاً : تقسيط أسعار هذه الآلات أو إمكانية قرض من أحد البنوك لهذه العملية، ويتطلب ذلك دراسة هذين البديلين دراسة معمقة¹، أو اللجوء للسوق المالي لرفع رأس المال عن طريق الأسهم إذا كانت تستوفي شروط الدخول للسوق المالي.

3. مرحلة تقييم البدائل:

تتطلب هذه المرحلة وضع معايير مالية، فنية، إدارية، واجتماعية والتي لها علاقة بالتكاليف ومن ثم علاقة بالأرباح وكذلك رأس المال والعائد والإنتاجية والعمالة². بعد البحث عن البدائل يصبح من الضروري التفكير في النتائج المتوقعة لكل بديل، وتعتبر من المراحل الصعبة نظراً لضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل وتقييم مزايا وعيوب كل منها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار³:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقعها والخسائر التي يمكن أن تتجم عنه.
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه، ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيته تنفيذه.

4. مرحلة اختيار أفضل بديل:

تعتبر المراحل تحضيرية لمرحلة اختيار أفضل بديل، وتتمثل الصعوبة في عملية موازنة البدائل المطروحة، فما قد يعتبره البعض عيباً، قد يجد فيه الآخرون ميزة وفقاً للاعتبارات التي يركز عليها متخذو القرار، والتي قد تكون إنسانية أو مالية أو اقتصادية، ولاشك أن القرار الأفضل هو الذي يأخذ جميع هذه

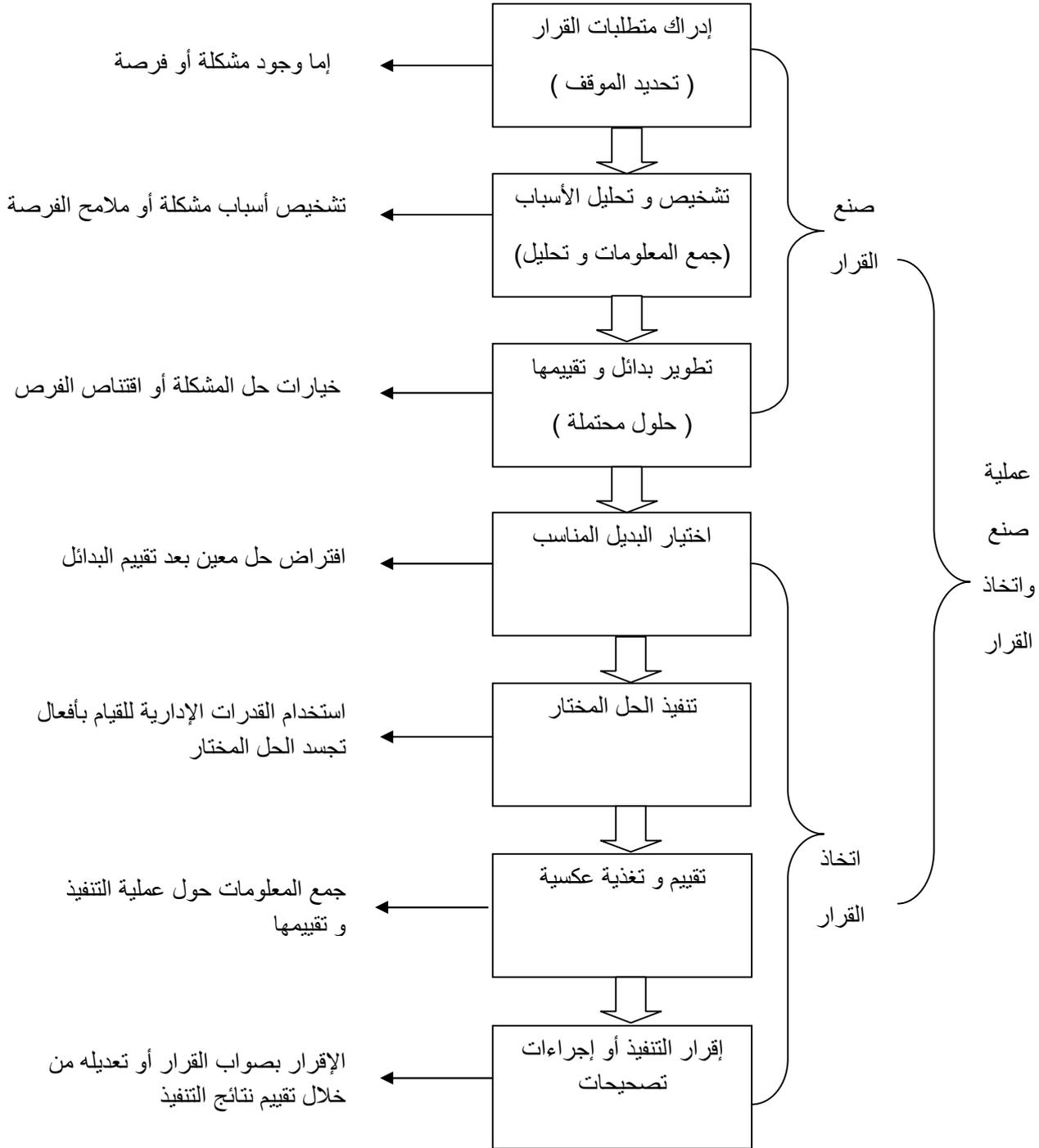
¹ علي حسين، مرجع سابق، ص 23

² نفس المرجع السابق، ص 23

³ طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 204

الاعتبارات في الحساب عند اختيار البديل¹. ويتأثر تحديد الأصلح من البدائل إلى حد كبير بسلوكيات متخذ القرار وخبرته ومهارته، وتتفاوت من شخص لآخر².

الشكل (17): مراحل صناعة القرار واتخاذ



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 299

¹ نفس المرجع السابق، ص 204.

² علي حسين، مرجع سابق، ص 23.

5. مرحلة تحويل القرار إلى عمل فعال:

يعتقد بعض متخذي القرارات أن دورهم قد انتهى باختيارهم لأفضل بديل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ، لأن القرار يتطلب تحويله إلى عمل فعال ومنتج لآثاره¹. فالقرار لا ينتهي بإقراره وإنما بتنفيذه، وقد يكون المنفذ هو غير الشخص الذي أعدَّ القرار، مما يستوجب التعاون والتنسيق وتحديد المهام والمسؤوليات، وتدخل كذلك عملية تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرار ودفعهم لإنجاز هذا القرار مادياً ومعنوياً من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار واختيار البديل مما يدفعهم لبذل الجهد والاهتمام أكثر لتنفيذ القرار².

6. مرحلة متابعة تنفيذ القرار ومراقبته:

وذلك لمعرفة الانحرافات أو الاختلافات، لكي تقوم الإدارة بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن، وأهمية الرقابة تكمن في أن ما تم التخطيط له أصلاً قد تم تحقيقه فعلاً، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتنفيذه، وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية³.

رابعا/العوامل المؤثرة في القرار:

يتأثر القرار بالكثير من العوامل والمتغيرات، ومن أهمها:⁴

◀ الإدارة: طبيعتها، أهدافها، تنظيمها، سياساتها، ظروفها و مناخها التنظيمي، إمكانياتها المادية والبشرية.

◀ الموارد البشرية المكلفة بالتنفيذ وبالمتابعة: طبيعتهم، خبراتهم، اتجاهاتهم، انتماءاتهم، درجة ولائهم للمؤسسة.

◀ المشكلة: الوضوح، التحديد، الواقعية ...

◀ توفر المعلومات المطلوبة والموارد اللازمة للتنفيذ: ميزانية، أفراد، أجهزة، تكنولوجيا.

◀ نوع القرار وأهميته وطبيعة الموضوع الذي يعالجه.

◀ الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار.

◀ مدى ملاءمة الظروف البيئية الداخلية والخارجية: الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ... وما يترتب عنها من ضغوط على المدير أو متخذ القرار.

◀ تكرار القرار ودرجة تأثيرها.

¹ طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 204

² أنظر علي حسين، مرجع سابق، ص 24

³ علي حسين، مرجع سابق، ص 24-25

⁴ رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان 2007، ص 70

◀ دور شخصية المدير في القرار: علاقة القرارات بالشخصية التي يتمتع بها متخذ القرار مردها أشياء كثيرة منها مدى إدراك متخذ القرار للموقف، خبرته في العمل الذي يمارسه، قوة شخصيته في التعامل مع الأفراد ومواجهة المشاكل، المواقف والميول والاتجاهات والانفعالات وباقي العوامل المؤثرة، وقد أثبتت الدراسات أن الشخصية القوية أقدر من غيرها على اتخاذ قرارات صحيحة¹.

إضافة إلى ذلك، هناك عوامل أخرى مؤثرة على متخذ القرار مثل الجماعات، العائلة، القيم، العادات... إلخ².

◀ تأثير حالات اتخاذ القرار: نعني بها الظروف البيئية المحيطة بالقرار، وتتمثل في حالة التأكد، حالة المخاطرة، حالة عدم التأكد.

وفي وقتنا الحاضر يُتخذ القرار في المؤسسة في بيئة يسودها عدم التأكد، إضافة إلى عوامل تنظيمية خاصة بالمؤسسة تمثل قيودا على دوره المتعلق باتخاذ القرار. وتتمثل القيود التنظيمية على اتخاذ القرار في³:

- تقييم الأداء: يولي أصحاب القرار اهتماما كبيرا بالمعايير التي سوف يُقيمون على أساسها، ويأخذون هذا في اعتباراتهم.

- تحديد الأهداف: للمفاضلة ما بين بديلين أو أكثر يتم اللجوء إلى المقارنة ما بين نتائجهما، واختيار من بينها من يكون له نتائج مرغوبة أكثر. وهذا يفترض إجراء ترتيب للناتج المتوقعة في المستقبل، يعني الأهداف المحققة بواسطة كل اختيار ممكن. وبالتالي فإن وجود أهداف محددة سلفا بطريقة جيدة يسهل في عملية المفاضلة ما بين البدائل، ويتم اختيار الأفضل من بينها.

- الدخول إلى المعلومات: ينتج توفر المعلومات معرفة دقيقة للمشكلة ولما يحيط بالمؤسسة، وبالتالي تخفيض عدم التأكد.

- نظام الأجور والحوافز: يقود هذا النظام أصحاب القرار يؤثر فيهم ويوجههم إلى الخيارات التي تكون أكثر أهمية فيما يخص منافعهم الشخصية.

- القواعد الرسمية: تقوم المؤسسات بوضع قواعد وإجراءات يتبعها الجميع، وهذا لتنظيم الأعمال وسلوك أعضائها، وبرمجتها للقرارات يمكن أن تصل إلى نتائج جيدة دون أن تكون مجبرة على تمويل سنوات طويلة من التجريب، وهي بهذا أيضا تحد من حركة وخيارات أصحاب القرار.

¹ أنظر: أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية 2008، ص 230

² علي حسين، مرجع سابق، ص 26.

³ أنظر:

•S. Robbins et T. Judge, op-cit, pp209-210

•J-F Souterain et P. Farcet, op-cit, p203

- القيود الزمنية: تفرض المؤسسة قيوداً أو آجالاً يجب احترامها عند اتخاذ القرار، وفي هذا الشأن تكون قيود الزمن ضاغطة، ويصبح من المتعذر جمع كل المعلومات الضرورية المرغوبة للقيام باختيار نهائي.
- السوابق التاريخية: لا تتخذ القرارات بشكل منعزل، وإنما تتدرج ضمن سلسلة طويلة من القرارات المترابطة والمتتابعة، تؤثر القرارات السابقة باستمرار في القرارات الحالية، والالتزامات السابقة تحد من البدائل المتاحة.

خامساً/المساهمات النظرية في عملية اتخاذ القرار

1. النموذج الكلاسيكي

تكون المؤسسة هي الفاعل الوحيد، وتكون متجانسة، ورشيده تماماً وواعية بكل محيطها، ولها أهداف مستقرة نسبياً¹. يتبنى الفكر الإداري الكلاسيكي تنظيمًا هرميًا ثابتًا، ويخضع لعدد من المبادئ التي نجدها في كل من أفكار ماكس فيبر، تايلور، فايول، ومن أتجه نهجهم في الإدارة. إنهم يعتبرون المؤسسة الاقتصادية نظامًا مغلقًا، تتركز السلطة في أعلى هرمها الإداري، وتنفيد مختلف المستويات بالرجوع إلى السلطة المركزية في أغلب أو كل نشاطاتها، طبقاً لمبدأ وحدة القرار ووحدة القيادة، وغيرها من المبادئ الموجودة في هذا الاتجاه².

ويرتكز هذا النموذج الرشيد على أربع فرضيات وهي³:

- أهداف صاحب القرار واضحة، ويمكن أن تترجم إلى دالة منفعة.
- الفرد الرشيد يقوم بالاختيار بين حلول ممكنة، أو بدائل جد محددة ومعلومة لديه.
- نتائج مختلف البدائل معلومة، ويمكن أن تقيم بالنسبة إلى دالة منفعة صاحب القرار.
- الاختيار الرشيد يعني هو الاختيار الذي تترتب عنه أقصى دالة المنفعة وهذا نموذج يستدعي:

1- معرفة كل أهداف متخذ القرار، وكذا إدراجها في دالة المنفعة.

2- البحث عن الحلول الممكنة.

3- المعرفة و التقييم الاحتمالي لكل نتائج البدائل.

وقد ساهمت عدة نظريات إدارية في إثراء النموذج الكلاسيكي، ومنها:

أ- الإدارة العلمية:

سجل F.W.Taylor عدة نقاط سلبية أثناء ممارسته لمهامه في العديد من المصانع نذكر منها⁴:

¹ Voir : Jean Pierre Detrie et autres, Strategor, 3^{ème} édition, Dunod, Paris1997, PP 408-409

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001، ص 112

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 112

⁴ حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2008، ص 15

- غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.
- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمال.
- غياب حوافز تشجيعية للعمال.
- تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى عليها القرارات الناجحة.
- عدم التناسب في الكثير من الحالات بين الوظيفة والفرد، وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية وكل أوجه القصور، والتي أصبحت تشكل عقبة حقيقية أمام توسع المشروعات الإنتاجية.
- واعتقد تايلور أن زيادة الإنتاجية هي أساس زيادة الأرباح للمؤسسة وزيادة دخل العمال¹.
- ومن إسهامات تايلور كذلك في مجال اتخاذ القرار دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والانسجام بدلا من التفرقة والتعاون بدلا من سيادة الروح الفردية، وهذه المفاهيم كلها تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار².

ب- الإدارة البيروقراطية³:

- تقسم المنظمة إلى وحدات، لكل منها تنظيمها وإجراءاتها وسلوكها، والعلاقة بين هذه الوحدات تحدها إجراءات وتنظيمات تفرضها الإدارة وتمنح لكل وحدة أهداف، وتعتبر هذه الأهداف بالنسبة للوحدات بمثابة قيود يجب أخذها بالاعتبار عند تحقيق كل وحدة لأهدافها⁴.
- وتركز على مركزية القرارات، وأن هناك قوانين و قواعد تضبط سير العمل وجمع القرارات المتخذة في مثل هذه الإدارة، وقد برز Max Weber في هذا الاتجاه الإداري وبنى فلسفته عليها وتتميز هذه الإدارة ب:
- القوانين: وهي المنهج الأساسي للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم.
 - الأمور غير الشخصية: لتقادي المحسوبة وعدم تدخل الأمور الشخصية بالذات في الوظائف، فالموظفون يتم تقييمهم وتعيينهم بناء على الكفاءة وليس للأمور الشخصية أي ارتباط.
 - أقسام العمال: تقسيم العمال والأعمال بناء على تخصصات العمالة المتوفرة لدى المؤسسة.
 - نموذج الهيكل التنظيمي: يتم ترتيب الوظائف حسب قوة الصلاحيات المعطاة لكل وظيفة أو إداري أو قسم أو مدير.

¹ نفس المرجع السابق، ص 16

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 47

³ علي حسين، مرجع سابق، ص 32-33

⁴ Voir : Jean Pierre Detrie et autres, Strategor, op-cit, P 413-414.

- وظيفة العمر: يحتفظ الموظف بوظيفته طيلة حياته.

- العقلانية: أي المنطقية في القرارات والإدارات.

ت- العملية الإدارية:

من إسهامات Henry Fayol في مجال اتخاذ القرارات، اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير، لضمان حسن أدائه لدوره القيادي، وتقديره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير يلتزم بها في أداء مهامه ومن هذه التوجيهات:¹

- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، ومراعاة المديرين لذلك في اتخاذ قراراتهم، ولاحظ فايول أن بعض الصفات مثل الأنانية والكسل والضعف والطموح الزائد والجهل وغيرها من السمات لها آثار سلبية وتنعكس على سلوك المدير متخذ القرار.

- على المديرين أن يتأكدوا دائما من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية، وأنها ستنفذ بدقة، وقد اعتبر فايول "قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء" بأنها جوهر الإدارة، وأن توفر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل واتخاذ الاحتياطات اللازمة بشأنه.

- التأكيد على توفر صفة المبادرة لدى المدراء لتمكينهم من ابتكار وخلق الحلول الملائمة للمشاكل الصعبة، ودعوة المدراء إلى تشجيع روح المبادرة وتحمل المسؤولية عند مرؤوسيه، وذلك في حدود الاحترام اللازم للسلطة وفي حدود النظام.

- التأكد من أن اختيار المدير للوسيلة يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العمال، ويجب أن يقوم على أسس ومعايير نابغة من شخصيته وتجاربه واعتماده على مرؤوسيه.

- مبدأ التدرج الرئاسي الذي يعني التزام الوحدات الدنيا بما يُتخذ من قرارات الصادرة عن الوحدات الإدارية الأعلى منها، و يترتب على هذا المبدأ تحديد مسؤولية مُتخذ القرار.

- مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه بما يكفل أداء العمل بروح الفريق، وتطبيق هذا المبدأ يساعد في اتخاذ قرارات صائبة ويضمن سلامة تنفيذها.

- مبدأ ترتيب العمل الذي يعني تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام المختلفة في المؤسسة.

¹ أنظر نواف كنعان، مرجع سابق، ص 50-51.

ث- مدرسة العلاقات الإنسانية:

هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية مرتبطة بالأفراد كعمال أو إداريين أو مؤطرين وتؤثر على عملية اتخاذ القرار، وقد اهتمت هذه المدرسة بهذه العوامل وفي نفس الوقت كانت ناقدة للفكر الكلاسيكي، وقد دعت إلى الاهتمام بالاتصال في المؤسسة، والاستفادة منه ومن الجماعات غير الرسمية فيها التي لها دور في توجيه الرأي العام فيها¹.

وبحسبهم فإنه يجب أن تتخذ القرارات بإشراك العمال وذلك عن طريق ما يسمى بأسلوب الإشراف والقيادة الديمقراطية، كما أن الاتصال يجب أن يكون ذو اتجاهين، ويتم الحصول على البيانات من المصدرين الرسمي وغير الرسمي².

ج- إسهامات L.Urwick:

تمثلت إسهاماته من خلال إبرازه لأهمية تأثير الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرار، فقد أكد على أهمية ودور التفويض في فاعلية القيادة الإدارية في ممارسة مهامها وترشيد قراراتها، وهو يرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في اتخاذ قراراته، وأن من مقومات التفويض الناجح في اتخاذ القرارات: شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه وثبات العمل بالنسبة للموظف، وتحديد واجباته بوضوح لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثير سيئ على الروح المعنوية للعمال، ويضاف إلى ذلك عامل هام هو مدى نجاح المدير في تطبيق نطاق الإشراف، الذي يعتبره إرويك أساساً لتقدير فاعلية تأثير المدير في مرؤوسيه³.

2. نماذج الرشادة المحدودة:

وتعني أن وجود شخصين كفؤين ومحفرين بنفس الأهداف، ولهم نفس القيم ونفس المعارف والمعلومات لا يؤدي بالضرورة إلى اقتراح حلول متساوية⁴.

وحسب M.Crozier و Friedberg سنة 1977 فالفاعلون (Acteurs) نادراً ما يكون لهم أهداف واضحة ومتناسقة، فأهدافهم متعددة وغامضة وضمنية ومتعارضة، فقد يكتشف أهدافاً أخرى مع مرور الزمن بعد حصول أحداث غير منتظرة من أفعاله، وسلوك الفاعلون دائماً له معنى وتفسير، كما أن هذا السلوك قد يتبع

¹ أنظر ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 114

² أنظر حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 37

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 55-56

⁴ M.Calika et autre, Les systèmes de gestion, Vuibert, Paris 1989, p 26

إستراتيجية هجومية كإقتناص الفرص أو دفاعية لحفظ مركزه وتوسيع نطاق حريته¹، وأشهر هذه النماذج نموذج سايمون ونموذج Cyert et March .

• نموذج H.Simon:

اهتم سايمون بالسلوك النفسي لمتخذ القرار ذي الرشادة المحدودة الموجهة من طرف المحيط، بحيث يرى أن الإنسان عقلاني ورشيد، لكن رشادته محدودة ولا يستطيع تذكر كل الاختيارات السابقة ومن الصعب عليه التنبؤ بكل ما يحدث في المستقبل، وله أهداف قصيرة الأجل ولا يبحث عن إشباع كل أهدافه دفعة واحدة، بل له خيارات متدرجة يحققها حسب قدراته ورغباته، وبالتالي فمتخذ القرار لا يبحث على حل أمثل، كونه لا يملك المعلومات ولا القدرة الفكرية التي تسمح له بتحديد كل الحلول الممكنة وتقييم محاسنها ومساوئها، بل يكتفي فقط بالحل الأول الذي يراه مرضيا².

واعتبر أن المؤسسة نظام مفتوح على محيط يؤثر عليها وغير مستقر، وأنشأ سايمون نظريته في اتخاذ القرار التي تتميز بالعقلانية المحدودة، وفيها يعتبر أن الإنسان ليس رشيد بشكل مفرط كما لدى الكلاسيك، وحسب سايمون فالمقرر لا يأخذ بشكل إجمالي مشكلة معقدة، ولكن يحل بالتتابع مختلف جوانبها، ويعد حلولا بالعودة إلى تجارب أو أعمال ماضية يعلمها، وانطلاقا منها يقوم بتكييفات متتابعة، وفي الأخير يتوقف عند أول حل مرضٍ يجده، والحل الذي يتوقف عنده ليس تعظيما مطلقا للمنفعة، ولكن ببساطة أول حل مرض³.

وحسب سايمون فإن مراحل عملية اتخاذ القرار تتم كما يلي:⁴

- الاستعلام: تكوين فكرة عند متخذ القرار عن البيئة التي سيتخذ فيها القرار، والمواقف التي تستند على اتخاذ قرارات من نوع معين.
- التصميم: في هذه المرحلة تحدد البدائل المعروضة و التحليل المناسب لنتائج كل بديل.
- الاختيار: وهي مرحلة اختيار البديل المرضي الذي يحقق مستوى الطموح من بين مجموعة البدائل.

• نموذج Cyert et March:

هذا النموذج لا يخرج عن الرشادة المحدودة، ويقترّب أكثر نحو الأطراف المشاركة في اتخاذ القرار، ففيه أعضاء التحالف (أفراد أو مجموعات فردية) يقدمون طلبات مختلفة، ومفاوضات بينهم تنتج اتفاقات حول

¹ Ibid, P 28-29

² Voir : Jean Pierre Detrie et autres, op-cit, PP 414-415

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 116

⁴ حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 49

الأهداف العامة للمؤسسة، ولكن لا تتفادى وجود أهداف فرعية متنازع فيها على المستوى العملي أو التشغيلي¹.

3. النماذج الرياضية والإحصائية:

تعتبر هذه الأساليب امتدادا لما نادى به F.W.Taylor ، وتجنب التخمين والحدس في اتخاذ القرار، وأقترح استخدام الأسس العلمية، وتبعه في ذلك H.Fayol، و H.Gant ، مما أدى إلى ظهور العديد من الأساليب الرياضية والإحصائية نذكر منها:²

• نظرية الاحتمالات: ويقوم هذا الأسلوب على استخدام الاحتمالات في بناء النماذج الرياضية للتحقق من درجات عدم التأكد والمخاطرة.

• بحوث العمليات: وتعتبر من الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، وتقوم على استخدام العلاقات الخطية للوصول إلى الحل الأمثل، وذلك عن طريق تشكيل دوال الهدف لتعظيم الربح أو تقليل التكاليف وصياغة القيود على شكل مترجمات أو معادلات.

• تحليل الشبكات: ويستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع، ومن ثم حساب القيم لإنهائها وتنفيذها، وهناك أسلوب (P.E.R.T) أو ما يعرف بأسلوب المسار الحرج، والذي يستخدم لحساب مدة الإنجاز، وأفضل الطرق لإنهاء تنفيذ هذه المشروعات.

• نظرية المباريات: ويستخدم هذا الأسلوب عند وجود أكثر من منافس، حيث يفترض وجود تضارب مصالح بينهما، ويستخدم كل واحد منهم النماذج الرياضية والأسلوب العلمي الصحيح لتعظيم أرباحه عن طريق استخدام أفضل الإستراتيجيات أو مزيج منها.

• التنبؤ: وهذا الأسلوب يتعلق بالمستقبل لتحديد الأهداف وتحقيقها ، ويستخدم فيه أسلوبان:

- أسلوب السلاسل الزمنية.

- نماذج الانحدار.

وفيما يلي تفصيل عن أهم التقنيات المستخدمة في صنع واتخاذ القرار:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 116

² علي حسين، مرجع سابق، ص 60

الارتباط والانحدار: ¹

تستخدم هذه الطريقة للبحث في العلاقات السببية بين عوامل أو متغيرات الظاهرة المدروسة، وتشمل مجموعة من الطرق الفرعية التي تأخذ بعين الاعتبار سلوك المتغيرات المستقلة مثل الدخل الفردي وحجم السكان والأسعار المنافسة والحالة الاقتصادية وغير ذلك، وتأثيرها على قيم الظاهرة المدروسة والتي تعرف باسم المتغير التابع وذلك مثل المبيعات والإنتاج وما شبه ذلك ومن أبرز الطرق السببية هي:

- **معامل الارتباط:** و يحسب بالطريقة التالية: ²

$$Y = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

حيث \bar{x} و \bar{y} هما الوسطان الحسابيان لقيم X و Y .

أما S_x و S_y فهما الانحرافات المعيارية لقيم X و Y .

وفي حالة دراسة الارتباط بين البيانات النوعية يمكن استخدام معامل ارتباط النسب (سبيرمان)، ويمكن حسابه عن طريق ترتيب معدلات x_i بحيث تعطي الرتبة 1 لأعلى قيمة والرتبة 2 التي تليها، وكذلك نرتب المعدلات y_i بنفس الطريقة ثم نجد الفروق بين الرتب x_i و y_i ثم نحسب معامل سبيرمان كما يلي: ³

$$Y_s = 1 - \frac{\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

حيث $D = y_i - x_i$

- **الانحدار (Régression):**

نقوم أولاً بمعرفة شكل الانتشار (سجلات النقاط)، فإذا كانت على شكل مستقيم يكون شكل معادلة الانحدار من الدرجة الأولى وبالصيغة التالية: ⁴

$$\hat{Y} = a + bX_i + e_i$$

حيث a و b تمثل معالم النموذج.

وتمثل e_i الأخطاء غير المشاهدة حيث تمثل الفارق الحاصل بين نقاط الحقيقة على المستوي وموقعها المقدر (\hat{Y}).

¹ حامد الشمري، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، دار المجداوي للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 237

² حامد الشمري، مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 239.

³ حامد الشمري - مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 240.

⁴ لمزيد من المعلومات أنظر المرجع السابق، ص 246-248.

- أسلوب الانحدار المتعدد:

يستخدم هذا الأسلوب في عملية التنبؤ بالظواهر الاقتصادية في ظل وجود تأثير لأكثر من متغير على الظاهرة المدروسة، والنموذج الرياضي الخاص لهذه الحالة هو:¹

$$\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + e_i$$

+ بحوث العمليات:

يعرفها Ronald.V.Harty على أنها مجهود جماعي لتطبيق الطرق العلمية في تطوير نماذج التنبؤ وتقديم نماذج لعمليات المشروعات، وبالتالي يمكن المنفذين من الحصول على معلومات كمية تساعد في حل المشكلات الإدارية.² ويتم استخدام بحوث العمليات في حل المشكلات وفق الخطوات التالية:³

- تحديد وصياغة المشكل.
- بناء النموذج الرياضي.
- استخراج حل النموذج.
- الرقابة على الحل.
- تطبيق الحل.

وتشمل بحوث العمليات الأساليب التالية:⁴ البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، نماذج المخزون، أساليب المحاكاة. ويمكن حل مشاكل البرمجة الخطية بالطرق التالية⁵ :

1- طريقة الرسم البياني (Solution Graphique).

2- طريقة الحل الجبري (Solution Algébrique).

3- الطريقة المبسطة (Simplex).

¹ أنظر: المرجع السابق، ص 253

² حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 40

³ المرجع السابق، ص 41-42

⁴ المرجع السابق، ص 42

⁵ لمزيد من المعلومات أنظر أكرم عرفان المهدي، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 22

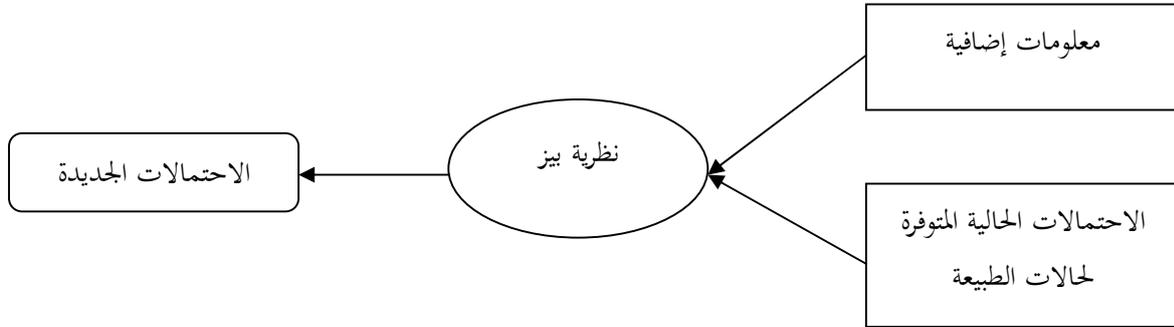
تحليل الشبكات (شجرة القرارات):

يشكل هذا الأسلوب الرسم البياني للقرار الذي يتم بموجبه ترتيب كل ما يحويه القرار من بدائل واحتمالات ونتائج وحالات طبيعة، ومن مميزات هذه الطريقة هو استخدامها لحل بعض المشاكل الكبيرة والمتعددة المراحل.¹

نظرية الاحتمالات:

تعتمد عملية اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة أساساً على خبراتنا وتقديراتنا الشخصية نظراً لعدم وجود معلومات دقيقة وكاملة عن نسبة حدوث حالات الطبيعة، فإذا كانت غير دقيقة فإننا نلجأ إلى تعديلها وتقدير احتمالاتنا، ومنه نستخدم نظرية بيز Bayes.²

الشكل (18): مراحل تطبيق نظرية بيز



المصدر: علي حسين، مرجع سابق، ص 110

وتعتمد نظرية بيز على مبدأ الاحتمالات المشروطة، وهذا يعني حدوث الحدث (س) مشروط بحدوث الحدث (ص).³ والقانون العام للاحتتمالات المشروطة هو:⁴

$$P(S|V) = \frac{P(S \cap V)}{P(V)}$$

¹ علي حسين، مرجع سابق، ص 93

² المرجع السابق، ص 93

³ علي حسين، مرجع سابق، ص 110

⁴ علي حسين، مرجع سابق، ص 111

4 التحليل الزمني لشبكات الأعمال:¹

الهدف الأساسي لاستخدام التحليل الشبكي هو لتوضيح أهمية الوقت في عملية الإنجاز، وتوقع الأوقات اللازمة لإنجاز كل نشاط يعتمد على الطريقة المتبعة في تحليل الشبكة، وطرق التحليل الزمني لشبكات الأعمال هي:

1- طريقة المسار الحرج (Critical Path Method (CPM).

2- طريقة تقييم ومراجعة البرامج (P.E.R.T) Program Evaluation and Review Technique.

فإذا كانت الطريقة المستخدمة هي طريقة المسار الحرج، فإن تقدير الوقت اللازم لإنجاز النشاط يحدد بشكل مؤكد، أما إذا كانت الطريقة المستخدمة هي طريقة (P.E.R.T) فإن تقدير الوقت المتوقع لإنجاز النشاط يحدد بشكل احتمالي غير مؤكد معتمداً على ثلاثة أزمنا احتمالية وهي: الزمن التفاولي، الزمن الأكثر احتمالاً، الزمن التساومي.

4. النماذج الحديثة:

أ. إسهامات نظرية النظم في اتخاذ القرار:

المؤسسة نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر) وتستند في ديناميكيتها على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية، وتعمل في تناسق محدد ومرسوم ومنسجم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.²

أضافت هذه النظرية مفهوماً جديداً للبيئة الخارجية بمكوناتها المختلفة، وأضافت أبعاداً جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتبارها المنظمة نظاماً مفتوحاً، كما اعتمدت هذه المدرسة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل.³

وأصبح من الضروري أخذ البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار، والمدخل النظمي هو فن تطبيق نظرية النظم في دراسة المشاكل والظواهر والعمليات قيد البحث بشكل شمولي واستخلاص النتائج واتخاذ قرار يتكون من عدد محدود ومحدد من الأنظمة الجزئية (sous-système)، المرتبط بعضها مع بعض ويؤثر نشاط أي منها على نشاط وعمل النظام ككل، وهذا يعني من الناحية العملية، أنه لا بد من

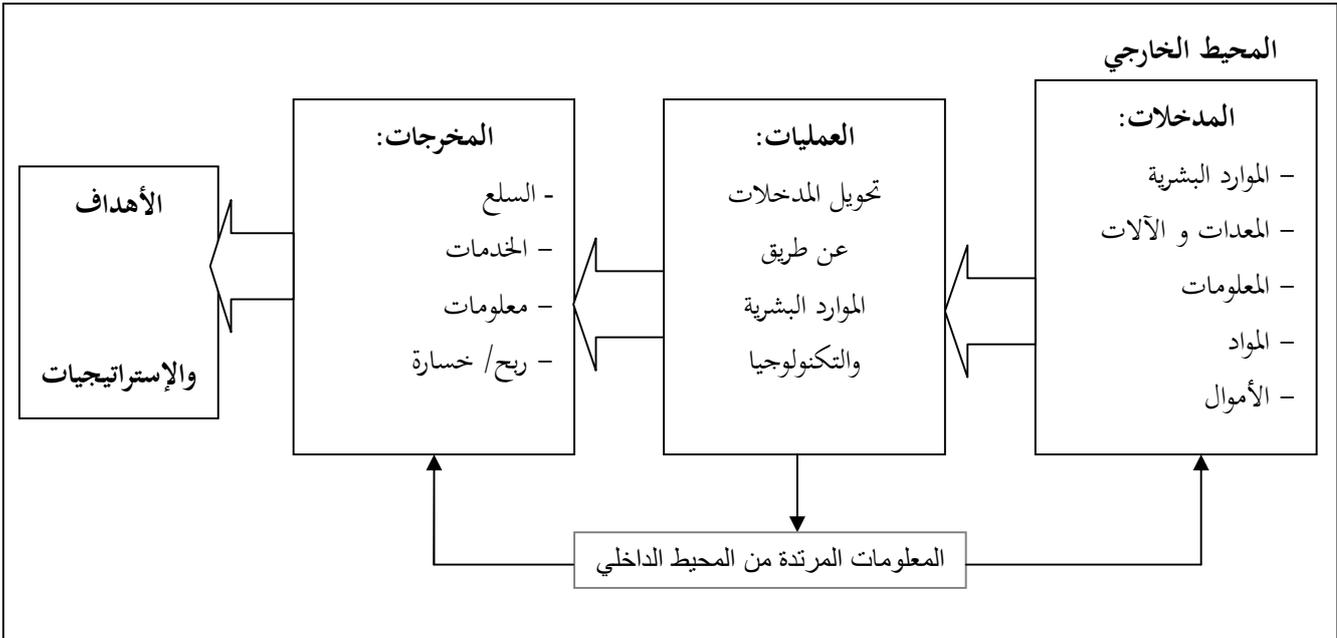
¹ أكرم محمد عرفان المهدي، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 183

² كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط2، بيروت 2008، ص 52

³ المرجع سابق، ص 53.

دراسة الظواهر (المشاكل) داخل المؤسسة من خلال علاقاتها السببية، انطلاقاً من مبدأ العلمية (سبب-نتيجة) وتتبع سلسلة منتهية من الأسباب والنتائج، والمقصود بالعلاقات ليس كل العلاقات بل العلاقات الجوهرية التي تربط عناصر النظام بعضها ببعض وتربط النظام مع بيئته، بغية الكشف عنها وتعيينها وتحديد كيفية عملها وتأثيرها لتوجيهها الوجهة المطلوبة¹.

الشكل (19): المؤسسة كنظام مفتوح يتفاعل داخلياً وخارجياً



المصدر: كامل برير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط2، بيروت 2008، ص 51

ب. العصف الذهني (Brainstorming):

العصف الذهني هو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد في الجماعة لتكونوا في حرية تامة من حيث التفكير والإبداع والاقتراحات والمناقشة بالنسبة لمشكلة معينة. وتتطلب هذه الطريقة إذن حرية التعبير من جانب أعضاء الجماعة مع درجة بسيطة من التوجيه لضمان أكبر درجة من التفاعل وتبادل الأفكار والآراء، ومن الإرشادات التي ترفع من فاعلية هذه الطريقة:²

- تقليل النقد إلى أدنى حد.
- استبعاد القيود على عدد الأفكار ونوعيتها.
- تشجيع العمل المشترك لتقديم الإسهامات الجماعية.

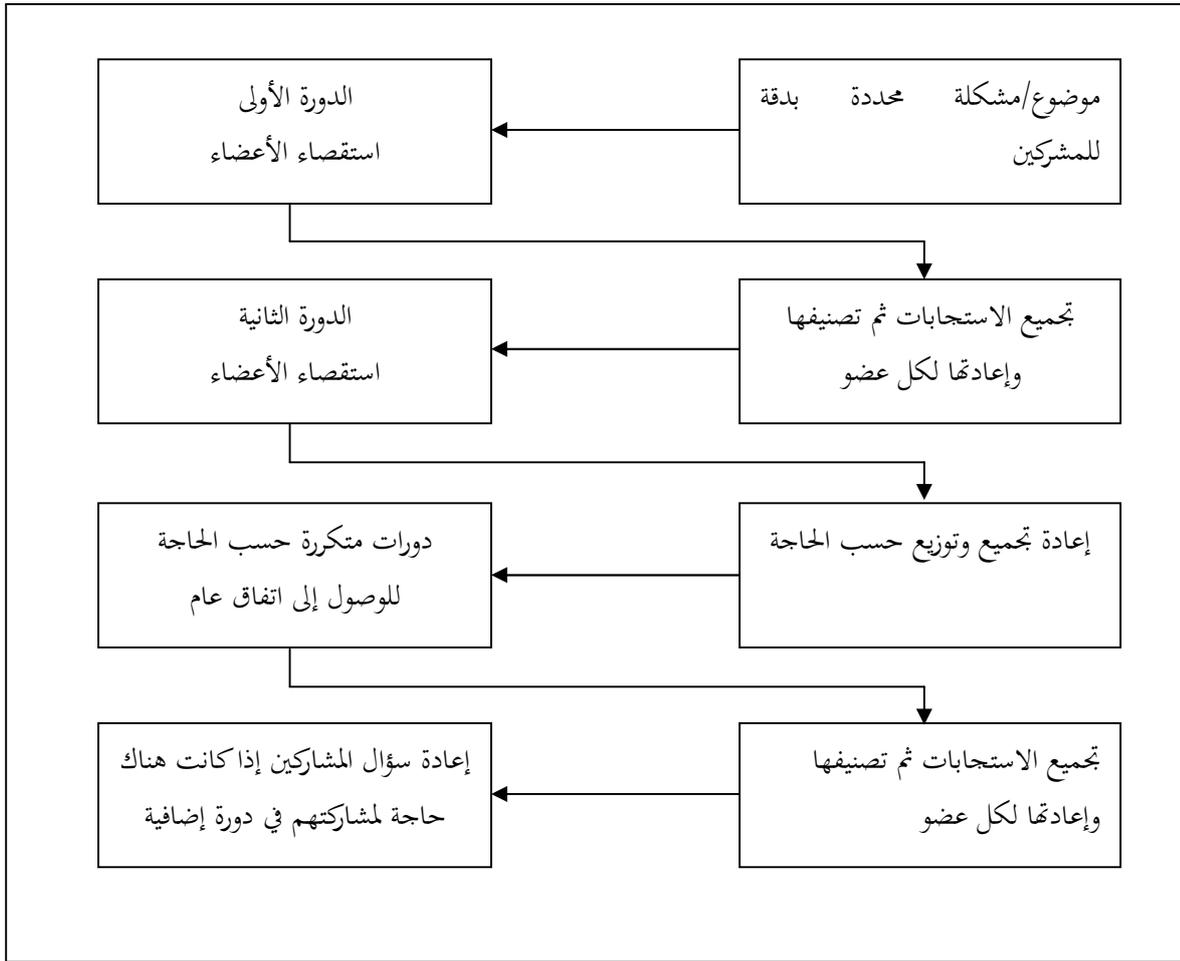
¹ شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق 2005، ص

² أنظر ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص 266-267

ج. أسلوب دلفي Delphi:

وهي طريقة تعتمد على الاستقصاء والموجه إلى مجموعة من الأعضاء أو الخبراء المختارين للمساهمة في حل مشكلة معينة، وعلى عكس العصف الذهني ففي ظل أسلوب دلفي لا يجلس الأعضاء معا وجها لوجه لمناقشة ونقد الأفكار والآراء، ويجب أن يكون الأعضاء أو الخبراء المشاركون غير معروفين لبعضهم البعض وذلك لتشجيعهم على الاستجابة دون أي نوع من الضغوط النفسية والاجتماعية.¹ وجاءت تسمية هذه الطريقة على معبد دلفي اليوناني الذي كان يقصده الناس للحصول على معلومات عن المستقبل.²

الشكل (20): مراحل أسلوب دلفي



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 271

¹ أنظر ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 270.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 283.

خاتمة:

حاولنا أن نقدم في هذه المطبوعة الموجهة بالأساس لطلبة السنة الثانية، مادة علمية ترسخ وتعمق المعارف والمكتسبات التي تحصلوا عليها في السنة الأولى، وذلك من خلال ستة محاور بدأت بمراجعة وتعمق لماهية الإدارة وما يتعلق بها، ثم تطور الفكر الإداري والمنجزات النظرية ومختلف المقاربات التي حاولت دراسة المؤسسة وإدارتها وفهمها، ثم فهم طبيعة عمل المسير وما يميزه ومختلف المهارات التي تساعد في أداء دوره. وانتقلنا بعدها لدراسة الوظائف الإدارية بدءا بالتخطيط ثم التنظيم، ومرورا بالتوجيه وركائزه الثلاث القيادة والاتصال والتحفيز، وصولا إلى الرقابة. وفي الأخير أعطينا حيزا كافيا لاتخاذ القرار بوصفه جوهر العمل الإداري، وطرحنا بالتفصيل المدارس الإدارية والنظريات التي ناقشت اتخاذ القرار وجعلتها محوريا في اهتماماتها.

قائمة المراجع:

أولا/الكتب باللغة العربية:

- 1) أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1997.
- 2) أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية، الرياض 2005
- 3) أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين النظرية والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.
- 4) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- 5) بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان 2008.
- 6) ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
- 7) جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر 2002.
- 8) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومه، ط2، الجزائر 2009،
- 9) حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2008.
- 10) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد عمان 2004.
- 11) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان 2006،
- 12) حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت،
- 13) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء، عمان 2008
- 14) خليل الشماع، خضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2 ، عمان 2005.
- 15) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء، عمان 2007
- 16) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 17) سيد عليوه، تنمية مهارات شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة 2001.
- 18) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، عمان 2009.
- 19) صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط3، دار وائل، عمان 2011.
- 20) صبّاح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، دار الحامد، عمان 2007.

- (21) ظاهر كلالده، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان 1997.
- (22) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة الدول العربية، القاهرة 1999.
- (23) عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية 1997.
- (24) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية. 1998.
- (25) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان 2004.
- (26) علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000.
- (27) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، 1999.
- (28) فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، ط5، عمان 2006.
- (29) فضيل دليو، (تحت إشراف) الاتصال في المؤسسة. مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة 2003.
- (30) فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط6، عمان 1998.
- (31) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، القاهرة 2003.
- (32) محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء، الإسكندرية 2006.
- (33) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، 2008.
- (34) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2006.
- (35) محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1996.
- (36) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان 2004.
- (37) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (38) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان 2006.
- (39) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان 2002.
- (40) مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال، عمان 2009.
- (41) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية، ط3، بيروت 2000.
- (42) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- (43) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998.

- 44) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
- 45) هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002.

ثانيا/الكتب باللغة الفرنسية:

1. Bergeron G., la gestion moderne, Gaeton Morin, Québec 1998.
2. Calika M.et autre, Les systèmes de gestion, Vuibert, Paris 1989.
3. Carre C., Animer un groupe: leadership, communication, et résolutions des conflis. Editions d'Organisation. Paris 2007.
4. Charles R.et Williame Ch., La communication orale. NATHAN, Paris 1994
5. Detrie J.P et autres, Strategor, 3^{ème} édition, Dunod, Paris 1997.
6. DETRIE.P et BROYEZ .C, la Communication interne au service du management. Editions Liaisons, 2éd. Paris 2001
7. Duluc A., leadership et Confiance, Dunod , Paris 2008.
8. Lazary, Le management. Ouvrage imprimé à compte d'auteur 2006
9. Malaval P. et autres, PENTACOM: La Communication théorie et pratique, Pearson éducation, Paris 2005
- 10.MEZIANE M., la Communication et les nouvelles techniques de l'information. Editions EL-AYEM. Alger 1999
- 11.MINTZBERG H,. Le Manager au quotidien: les 10 rôles des cadres. traduit par Pierre Romelaer. éditions d'Organisation, Paris 1984, 2tirage 2002
- 12.MUCCHIELLI R., Communication et réseaux de communication. ESF éditeur, 9éd. Paris 1993
- 13.PERETTI J-M, Gestion des ressources humaines. Vuibert, 10éd, Paris 2002
- 14.Schermerhorn R.et David S. Chappell, Principes de management, Edition Village Mondial, Paris 2002.
- 15.WESTPHALEN Marie-Hélène, Communicator. DUNOD, 4éd. Paris 2004