

أساسيات إدارة الأعمال

الدكتور

هشام صبري البحيري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

بكلية التجارة

جامعة القاهرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ
القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر
لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله
إن الله يحب المتوكلين﴾

صَلَّى
الْعِظِيمُ

سورة آل عمران أية رقم ١٥٩

إهداء

**إلى واحداً من أهم رواد العلوم
الاجتماعية في الوطن العربي
فيلسوف التنوير والتطوير
الأستاذ الدكتور
محمد عثمان الخشت
رئيس جامعة القاهرة
(حفظه الله)**

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٣-١١	مقدمة الكتاب :
٤٦-١٥	الفصل الأول : المفاهيم الأساسية للإدارة
١٩	مقدمة :
٢٠	أولاً : مفهوم الإدارة
٢٥	ثانياً : أهمية الإدارة
٢٩	ثالثاً : أين تمارس الإدارة؟
٣٠	رابعاً : مستويات الإدارة
٣٦	خامساً : المهارات الواجب توافرها في المديرين
٣٨	سادساً : السمات الأساسية لمهام المديرين
٤١	سابعاً : مظاهر الصعوبة في العمل الإداري
٤٤	حالة دراسية : أهم المخترعات التي غيرت تاريخ البشرية
٤٦	أسئلة الفصل الأول
٩١-٤٧	الفصل الثاني : تطور الفكر الإداري
٥١	مقدمة :
٥٢	أولاً : ممارسة الإدارة قبل القرن العشرين.
٦٠	ثانياً : المدرسة التقليدية في الإدارة .
٦٩	ثالثاً : مدرسة العلاقات الإنسانية.
٧٤	رابعاً : المدرسة التجريبية في الإدارة .
٧٥	خامساً : مدرسة النظم الاجتماعية .

٧٦	سادساً: المدرسة الموقفية في الإدارة .
٧٧	سابعاً: المدارس الحديثة في الإدارة.
٨٨	حالة دراسية : محاربة البيروقراطية في شركة جنرال الكتريك .
٩٠	أسئلة الفصل الثاني
٩٣_١٢٤	الفصل الثالث : المفاهيم الأساسية للمنظمة
٩٧	مقدمة :
٩٧	أولاً: ماهية المنظمة.
٩٨	ثانياً: أهداف منظمة الأعمال.
٩٩	ثالثاً: مكونات منظمة الأعمال.
٩٩	رابعاً: دورة حياة المنظمات.
١٠٣	خامساً: أنواع المنظمات.
١٠٤	سادساً: ثقافة المنظمة.
١٠٥	سابعاً: وظائف المنظمة.
١٢٢	حالة دراسية: أزمة مياه في شمال لندن.
١٢٤	أسئلة الفصل الثالث
١٢٥_١٤٢	الفصل الرابع: الاشكال القانونية لمنظمة الاعمال
١٢٩	مقدمة :
١٢٩	أولاً: المشروع الفردي .
١٣١	ثانياً: شركات الأشخاص.
١٣٤	ثالثاً: شركات الأموال.
١٤٠	حالة دراسية: كارثة مكوك الفضاء تشالنجر.
١٤٢	أسئلة الفصل الرابع.

١٦٨_١٤٣	الفصل الخامس : وظيفة التخطيط
١٤٧	مقدمة :
١٤٨	أولاً: مفهوم التخطيط.
١٥٠	ثانياً: جدوى وظيفة التخطيط .
١٥١	ثالثاً: العوامل المؤثرة في التخطيط.
١٥٣	رابعاً: التخطيط والمستويات الإدارية.
١٥٤	خامساً: مؤشرات فعالية التخطيط .
١٥٦	سادساً: معوقات التخطيط .
١٦٦	حالة دراسية: محاكاة التخطيط.
١٦٨	أسئلة الفصل الخامس .
٢٠٥_١٦٩	الفصل السادس: وظيفة التنظيم
١٧٣	مقدمة:
١٧٣	أولاً: مفهوم التنظيم.
١٧٧	ثانياً: مكونات التنظيم.
١٧٩	ثالثاً: أنواع التنظيم.
١٨٠	رابعاً: التنظيم الإداري الفعال.
١٨٤	خامساً: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي .
١٩٤	سادساً : السلطة والمسئولية
٢٠٣	حالة دراسية: القادة والصناديق.
٢٠٤	أسئلة الفصل السادس .
٢٤٩_٢٠٧	الفصل السابع: وظيفة التوجيه
٢١١	مقدمة :

٢١١	أولاً: مفهوم التوجيه.
٢١٢	ثانياً: عناصر وظيفة التوجيه.
٢١٢	١ - القيادة .
٢٢٨	□ ٢ - الاتصالات.
٢٤٠	□ ٣ - التحفيز .
٢٤٦	□ حالة دراسية: سر النجاح
٢٤٩	□ أسئلة الفصل السابع .
٢٧٥-٢٥١	□ الفصل الثامن: وظيفة الرقابة
٢٥٥	مقدمة :
٢٥٥	أولاً: مفهوم الرقابة.
٢٦١	ثانياً: أنواع الرقابة.
٢٦٣	ثالثاً: وسائل الرقابة.
٢٦٤	رابعاً: مبادئ الرقابة.
٢٧٣	خامساً: التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى.
٢٧٤	حالة دراسية : ثقافة مدير
٢٧٥	□ أسئلة الفصل الثامن .
٢٨٠ - ٢٧٧	□ المراجع :

مقدمة الكتاب:

يشهد العالم الآن تغيرات جذرية سريعة ومتلاحقة، حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة الأعمال التقلب والديناميكية والتغير السريع، وأصبح المديرون يعملون في ظل العديد من المتناقضات وحالات عدم التأكد المرتفع. ولقد أصبح التغير منذ مطلع التسعينات أسلوب حياة للبشر وللمنظمات على حد سواء. فمنذ بداية التسعينات والعالم يشهد تحولات عميقة وغير مسبوقة. ومع تزايد أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في حياتنا، تغيرت محددات النجاح في عالم الأعمال كما تغيرت قواعد العمل والقيم وعوامل البقاء. ومن هنا بدأت المنظمات تركز على مفاهيم جديدة كانت مهملة حتى وقت قريب، وهي مفاهيم غير ملموسة، أو غير قابلة للقياس رغم أهميتها. من هذه المفاهيم على سبيل المثال لا الحصر (الاعتماد على فرق العمل ذاتية الإدارة، وتبني المخاطرة مع اجتثاث الخوف، وتقليل الفاقد وتحسين العمليات الإدارية وتشجيع التعليم والتدريب المستمرين، وفتح قنوات الاتصال في مناخ يتسم بالانفتاح والصراحة، وتوطيد الثقة بين العاملين، وتعزيز العلاقات بين الموردين والعملاء، والاهتمام بصورة المنظمة، وتوجيه مواردها لتحقيق رسالة معلنة، والإدارة القائمة على المبادئ الأخلاقية السامية).

هذه التغيرات في الرؤى والتوجهات والمفاهيم تفرض على كافة المديرين والموظفين في كافة أنواع المنظمات أن يطوروا من أنفسهم وأساليبهم في العمل من أجل التكيف مع عالم الأعمال الجديد، ومحاولة التصدي لموجات التغير المتلاحقة.

ومفاد ما تقدم أن منظمات الأعمال المعاصرة تحتاج إلى مدير جديد، لا يشترط أن يكون هذا المدير عبقرياً، لكن من الضروري أن يكون قادراً على التفكير الخلاق بأسلوب غير مقيد أو غير محدد النهاية، وأن يعيد رسم الحدود التي يعمل في نطاقها، وأن ينظم صفوفه في إطار المكان والزمان والهيكل، والبنى المؤسسية المتاحة، ثم ينطلق بعد ذلك لمكانه الجديد وزمانه الخاص ويسعى لتغيير منظمته، ومن يعمل معه.

إن المدير الجديد يجب أن يكون إيجابياً، قادراً على التفاعل مع كافة المتغيرات، وسباقاً في اغتنام الفرص التي تتاح أمامه أو خلق فرص جديدة لا يراها منافسوه. كما ينبغي عليه أن يسعى لتطوير مهارات وقدرات مروّسيه، وأن يشجعهم على الابتكار والمبادأة أكثر من ترهيبهم للانصياع للأوامر وتقليد الآخرين. إن المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها خلال القرن الواحد والعشرين يجب أن تدار من منظور العالمية، كما أن الجامعات ينبغي عليها أن تطور مناهج إدارة الأعمال لاستيعاب التغيرات العالمية الجديدة والتعامل معها.

وبالرغم من الأهمية المطلقة للإدارة وارتفاع قدرها المذهل إلا أن الإدارة كما يقول عميد فلاسفة الإدارة الحديثة (بيتر دراكر) هي أقل الأنماط والمفاهيم الأساسية في حياتنا فهما ومعرفة، وحتى القائمون بالعمل الإداري، فهم غالباً لا يعرفون ماذا تفعل الإدارة الخاصة بهم، وما المفروض أن يتم عمله؟ وكيف تعمل؟ ولماذا؟ وما إذا كانت تؤدي عملاً متميزاً أم لا؟

ويمثل هذا الكتاب محاولة من المؤلف لتناول أساسيات إدارة الأعمال بشكل مبسط لكي يصبح هذا الكتاب دليلاً عملياً للممارسين للعمل الإداري في كافة منشآت الأعمال، ومنهجاً

علميا للدارسين في كليات الإدارة، والكليات التي تهتم بتدريس الإدارة بالجامعات العربية. وتحقيقاً لهذا الهدف فلقد أشتمل هذا الكتاب على ثمانية فصول تغطي عدداً من الموضوعات الهامة والرئيسة في مجال إدارة الأعمال. ففي الفصل الأول يعرض المؤلف المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال. وفي الفصل الثاني يستعرض المؤلف تطور الفكر الإداري، وفي الفصل الثالث يستعرض المؤلف المفاهيم الأساسية للمنظمة وفي الفصل الرابع يستعرض الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال. أما الفصول من الخامس وحتى الثامن فيستعرض فيها المؤلف وظائف المدير بشكل تفصيلي. حيث يتم تناول وظيفة التخطيط في الفصل الخامس، ووظيفة التنظيم في الفصل السادس، ووظيفة التوجيه في الفصل السابع، ووظيفة الرقابة في الفصل الثامن.

ولقد تضمنت كافة فصول الكتاب على العديد من الحالات العملية والأمثلة التطبيقية التي تقرب الصورة للقارئ وتشرح المعنى. وأسأل الله عز وجل أن يكون هذا العمل إضافة لمكتباتنا العربية وتتويجا لكل الجهود السابقة لرواد الفكر الإداري والتي حبيبنا في الإدارة.

والله ولي التوفيق...

دكتور / هشام صبري البحيري
الجيزة

١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية للإدارة

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية للإدارة

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل يكون قادرا على :

- ☐-التعرف على مفهوم الإدارة.
- ☐-التعرف على أهمية الإدارة للمنظمات والمجتمع.
- ☐-معرفة المكان الذي تمارس فيه الإدارة.
- ☐-التعرف على مستويات الإدارة.
- ☐-معرفة المهارات الواجب توافرها في المديرين.
- ☐-معرفة السمات الأساسية لمهام المدير.
- ☐-معرفة مظاهر الصعوبة في العمل الإداري.

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية للإدارة

مقدمة:

حقل الإدارة كبير وممتد ويصعب علينا أن نصل لنهايته، وكل من تناول إدارة الأعمال بالبحث والدراسة لا يستطيع أن يجزم أنه قدم تغطية شاملة لكل أبعاد العملية الإدارية، أو ألف مرجعا فريدا يحوى بين طياته كل جوانب الإدارة. فالجهود التي قدمها رواد الفكر الإداري وكذلك الجهود التي يقدمها العديد من الباحثين والممارسين للعمل الإداري تعد جهودا مكملة لبعضها البعض.

وفى العديد من المحاضرات التي ألقيتها في الجامعة، وفي البرامج والندوات التدريبية التي يتم دعوتي إليها، أواجه بالعديد من الأسئلة الهامة حول الإدارة ومنها: هل الإدارة هي اختراع حديث تم اكتشافه في أوائل القرن العشرين؟ هل يوجد مفهوم واحد متفق عليه للإدارة؟ ما هي الأسباب التي تدفعنا لدراسة الإدارة؟ ولماذا نحتاج لدراستها بشكل علمي؟ وهل الإدارة هي فن يمكن اكتسابه بالخبرة العملية؟ أم علم يمكن تعلمه؟ هل يصلح أي شخص أن يصبح مديراً؟ وهل يصلح كل مدير أن يكون قائداً؟ هل يمارس كل مدير وظيفة أو مجموعة وظائف واحدة؟ هل يشترط أن تمارس وظائف الإدارة بشكل متتابع ومتكامل؟ أم يمكن أن يمارس المدير وظيفة واحدة أو عدة وظائف ويترك وظائف أخرى يقوم بها آخرون؟ هل وظائف الإدارة تمارس في كافة أنواع المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، وسواء كانت تجارية أم صناعية أم زراعية أم خدمية. وسواء كانت كبيرة أم صغيرة وفى داخل الشركة الواحدة، هل تطبق وظائف الإدارة بنفس الكيفية وعلى نفس النطاق؟

هذه بعضاً من الأسئلة التي أوجهها دائماً، وتحتاج أن نجيب عليها في هذا الفصل من الكتاب.



أولاً: مفهوم الإدارة

عندما تبحث في الكتب والدوريات المتخصصة في إدارة الأعمال ستلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد للإدارة متفق عليه بين الكتاب والباحثين والممارسين للعمل الإداري، وهذه الظاهرة يمكن إيعازها إلى اختلاف الخلفية العلمية والعملية لكل منهم. كما أن الحداثة النسبية لعلم الإدارة مقارنة بالعلوم الأخرى مثل الفلك، والكيمياء، والفيزياء، والطب، والرياضيات تعد سبباً آخر يعزى إليه الاختلاف حول مفهوم الإدارة. كما أن تعدد الأنشطة التي تغطيها العملية الإدارية يعد سبباً جديداً لاختلاف علماء الإدارة في المسميات وبعض المفاهيم الإدارية.

ولقد تعددت التعريفات التي صاغها الرواد والباحثون والممارسون للإدارة. ونعرض فيما يلي أمثلة لبعض هذه التعريفات:

□ -عرفها (تيلور) على أنها: فن المعرفة الدقيقة لما يجب أن يعمل به الأفراد، والتحقق من أن القائمين بتنفيذ الأعمال قد أدوا أعمالهم بأفضل الطرق وأقلها تكلفة.

□ -عرفها (فايول) على أنها: التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

- عرفها (شيستر برنارد) على أنها : فن اتخاذ القرارات.
- عرفها (شيلدون) على أنها : نشاط يسعى لتحديد السياسات والتنسيق بين الإنتاج والتوزيع والتمويل والرقابة على تنفيذ الأعمال .
- عرفها (بيتر دراكر) على أنها: العضو Organ متعدد الأغراض والذي يقوم بإدارة المشروع ، وإدارة المديرين ، وإدارة العمال والعمل .
- عرفها (الدكتور/ على عبد المجيد) على أنها: النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من - أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأموال وأسواق - لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- عرفها (الدكتور/ على السلمي) على أنها: ظاهرة مجتمعية تكون جزءا من نسيج المجتمع، وهي نظام فرعى في إطار مجتمعي كلى والعلاقة بين الإدارة والمجتمع تبادلية، كل يأخذ من الآخر ويعطيه ويؤثر فيه ويتأثر به.
- عرفها (الدكتور/ شوقي حسين) على أنها: العنصر المنشط الذي يرمى إلى تنسيق الجهود الفردي والجماعي في سبيل تحقيق أهداف المجموعة.
- عرفها (الدكتور/ أحمد فهمي) على أنها: عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربعة وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة باستخدام الموارد البشرية.

وبعد استعراضنا لبعض التعريفات للإدارة والتي ذكرت على سبيل المثال لا الحصر.. نخلص إلى وجود اختلافات بين الكتاب والباحثين حول مفهوم الإدارة، فلكل منهم مدخل ورؤية مختلفة لما يجب أن تكون عليه العملية الإدارية. فالبعض يرى أن الإدارة فن، والبعض

الآخر يرى أنها علم والبعض يرى أنها نشاط أو عملية تنطوي على أربع وظائف محددة، والبعض يرى أن الإدارة هي اتخاذ القرارات. كما ينظر آخرون للإدارة على أنها نظام فرعى داخل نظام أكبر وهو المجتمع، كما ينظر البعض للإدارة على أنها نشاط إنساني ينسق بين الجهود الفردية لتحقيق أهداف الجماعة.

ويميل المؤلف إلى تعريف الإدارة على أنها:

" أنشطة إنسانية مستمرة تمزج العلم والفن والصناعة لاستغلال الموارد المتاحة للمنظمة استغلالاً رشيداً لتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المحيطة ".

ويتضح من التعريف السابق ما يلي :

□-أن الإدارة في الأساس أنشطة إنسانية تعتمد على نتاج مجموعة من العلاقات والاتصالات التي تحدث بين مجموعة من البشر مختلفي الثقافات، والخبرات، والقدرات، والرغبات، والأهداف. وبناء على ذلك فإننا نستطيع القول أن الإدارة لا تقتصر على مجموعة من المبادئ والسياسات والإجراءات والنظم والاستراتيجيات فقط، وإنما هي في الأساس مجموعة من العلاقات الإنسانية.

□-أن الإدارة نشاط مستمر خلال الزمن. بمعنى أنها تسعى لتحقيق سلسلة لا تنتهي من الأهداف، فكلما تحققت مجموعة من الأهداف كلما ارتأت الإدارة أن هناك حاجة للتحرك نحو مجموعة جديدة من الأهداف تكون أعلى مستوى.

□-أن الإدارة هي مزيج من العلم والفن والصناعة معا. فالعلم يعلم الشخص ليعرف، في حين أن الفن يعلمه ليعمل ، أما الصناعة فهي المهارات الواجب توافرها في المدير لكي يدمج (العلم مع الفن) ومع نمو علم الإدارة ينبغي أيضاً نمو فن الإدارة، كما أن التوازن ما بين الاثنين مطلوب. إذ لا ينبغي المبالغة في وزن العلم أو

التقليل من الفن، ولعله أيضاً من قصر النظر التأكيد على الفن على حساب العلم، ويشعر البعض بأن أية مكاسب إضافية في العلم تؤدي إلى تحديد الفن أكثر وأكثر، وهذا صحيح إلى درجة معينة فقط ، لكن تبقى الحقيقة وهي أنه يجب تطبيق المعرفة (أو العلم) حتى يكون مفيداً ، كما أن الفن يجب أن يكون موجوداً بحيث يتقدم فن الإدارة و علم الإدارة معاً.

□-أي منظمة تمتلك مجموعة من الموارد، وهذه الموارد تصنف لثلاث أنواع رئيسية هي:

أ- الموارد البشرية (وهم الأفراد بمختلف أنواعهم ومستوياتهم الوظيفية والمهارية) .

ب- الموارد المادية وتتمثل في (المواد، الآلات، المعدات، المباني، الأراضي، السيارات، الأثاث، رأس المال. إلخ) .

ج- المعلومات وتتمثل في تراكم المعرفة والخبرة والعلم الإنساني، ومخرجات تشغيل البيانات بمختلف أنواعها سواء مالية، تسويقية، صناعية، اقتصادية... إلخ.

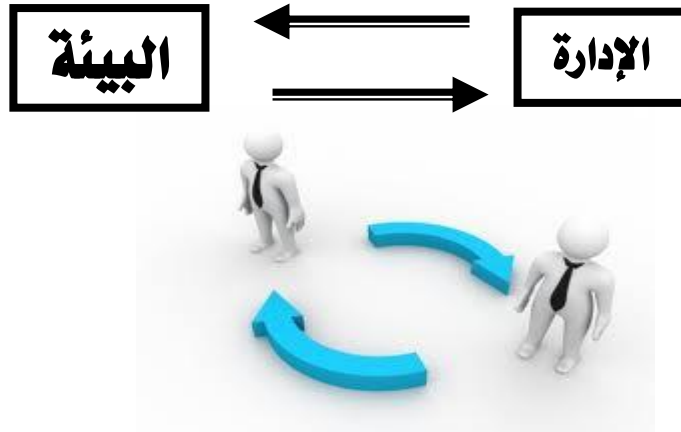
□-تساعد الإدارة على استغلال كافة الموارد المتاحة للمنظمة برشاده بمعنى أن يتم استغلال الموارد بالشكل الصحيح والذي يعظم العائد ويقلل التكلفة.

□-الإدارة نشاط هادف، بل إن نقطة البداية في عمل أي إدارة أن تحدد لنفسها (أو يحدد لها طرف آخر) أهداف محددة تسعى جاهدة أن تصل إليها. وبالتالي فإن الإدارة لا تنشأ من فراغ ولا تتجه نحو مجهول، بل تظل دائماً هناك نتائج أو أغراض تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

□- تعمل الإدارة في محيط عمل يطلق عليه ((بيئة)) هذه البيئة تنقسم إلى نوعين ، بيئة داخلية وتتمثل في كافة العناصر الموجودة داخل المنظمة ومنها ، الآلات والمعدات ، والأجهزة ، التنظيم الإداري ، النظم ، السياسات ، والإجراءات ،

والاستراتيجيات ، والأهداف ، والموارد البشرية ،... وغيرها .
ولكل منظمة بيئة داخلية متميزة تنفرد بها عن غيرها من المنظمات. أما النوع الثاني من البيئة فهو البيئة الخارجية، وتتمثل في مجموعة من العناصر التي تشترك فيها المنظمة مع غيرها من المنظمات مثل: النظم السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والدينية، والاجتماعية، والحضارية، والحكومية، والتكنولوجية، والمنافسين ، والموردين ، والعملاء ، والبنوك ، وأسواق العمل ، نقابات العمال ، الأجهزة الرقابية ، الجمعيات الأهلية ، المراكز البحثية ، الجامعات ، ...الخ.

وعلى ذلك، تعد الإدارة نظاما مفتوحا على بيئته الخارجية، يؤثر فيها ويتأثر بها، بمعنى أن كل طرف سواء الإدارة والبيئة، كل يأخذ من الآخر ويعطيه.



المدير: هو الشخص الذي يحقق الأهداف من خلال الآخرين، وبتعبير آخر هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز المهام والأعمال.
ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر والتعليمات والتعاميم الإدارية، أو إرغام الرؤوسين على العمل، بل يرتقي دوره ليصبح (المعلم - والمنسق - والمرشد - والمدرّب - والموجه - والقائد - والداعم - والمعضض) .

ثانياً: أهمية الإدارة

غزت الإدارة كافة مجالات الحياة. ودخل علم الإدارة إلى الاقتصاد والسياسة، والصناعة، والرياضة، والحروب، والبحوث، والاختراعات والعلاقات، والوقت، والثروة الشخصية. فلم تترك الإدارة مجالاً دون أن تسهم فيه بنصيب. وعندما سئل (بيتر دراكر) أحد أشهر علماء الإدارة في العصر الحديث عن أهمية الإدارة، أجاب بأن غير الخبير يعتقد أن الإدارة ما هي إلا حزمة من الأنشطة الاعتباطية التي تعتمد على المصادفة والتي لا تحكمها قوانين أو مبادئ. ولكن هذا هو الحال دائماً مع أي ظاهرة نعجز عن رؤيتها بشكل متكامل. وسوف نستعرض في السطور القادمة أهمية الإدارة لكل من المنظمة والمجتمع.

١- أهمية الإدارة للمنظمة.

يتوقف نجاح أو فشل أي منظمة واستمرارها على مدى ما يتوافر لديها من أهداف ومديرين أكفاء يتسمون بالرشد، لديهم القدرة على استغلال الموارد المتاحة لديها بالشكل السليم والذي يعظم العائد ويقلل التكلفة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

إذاً، فالإدارة تقوم بتحديد أهداف أي منظمة وتسعى نحو تحقيقها وبدون الإدارة يتعذر تحقيق الأهداف.

والإدارة الرشيدة تستطيع أن تبتكر طرق جديدة مبسطة للعمل، وتحسن الجودة، ولا نعني بذلك جودة السلع والخدمات فقط، بل جودة كافة الأنشطة التي تمارس في أرجاء المنظمة. كما أنها تستطيع أن تتنبأ مبكراً بالمشاكل التي من المحتمل أن تواجهها وتضع السيناريوهات البديلة لمواجهةها والتكيف معها. كما يلعب المديرون المتميزون دوراً هاماً في تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وهذا يؤدي إلى زيادة درجة رضائهم عن العمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيتهم. وتبرز أهمية الإدارة بالنسبة للمنظمة أيضاً، في كونها تحقق التوازن بين الرغبات والمصالح

المتعارضة لكل من (رغبات أصحاب رأس المال أي ملاك المنظمة، ورغبات العاملين بها، ورغبات المجتمع الذي تعمل فيه) فلو تفحصنا رغبات كل طرف من الأطراف الثلاثة ستبدو رغباتهم جميعا متعارضة في شكلها وهذا ما يمكننا توضيحه فيما يلي :

أ- رغبات أصحاب رأس المال (الملاك) :

الحصول على أكبر عائد على استثماراتهم وهذا يتحقق عن طريق تقليل المصروفات وزيادة الإيرادات من خلال بيع منتجات المنظمة بأسعار مرتفعة، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. وزيادة القيمة السوقية للمنظمة في السوق والتوسع والانتشار في الأسواق .

ب- رغبات العاملين بالمنظمة:

الحصول على مرتبات مرتفعة ومزايا عينية وخدمات صحية ورعاية اجتماعية، وضمان الاستمرار والاستقرار في العمل وتوفير فرص للترقية. والعمل في ظل مناخ عمل مناسب.

ج- رغبات المجتمع:

توفير فرص عمل لأبناء المجتمع، وتوفير السلع والخدمات بأسعار معقولة وبمستوى جودة وباشتراطات صحية متميزة. ورفع مستوى معيشة أبناء المجتمع.

ولا شك أن مهمة الإدارة في المنظمات هي العمل على تحقيق رغبات هذه المجموعات الثلاثة والتوفيق بينها بشكل عادل. ولو نظرنا على الجانب الآخر للمنظمات التي يقودها مديرون أصحاب كفاءة منخفضة، ولا يمتلكون القدرة على فهم واستيعاب مشاكل العصر ومواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة، ولا يعتمدون في إدارتهم للمنظمة على الأساليب والأسس الإدارية السليمة، فإننا سنلاحظ أن مصير مثل هذه المنظمات الهلاك والفسل، كما أن مواردها سوف تستنزف، وقدراتها التنافسية في السوق سوف تخور.

٢- أهمية الإدارة للمجتمع.

تعتبر الإدارة ضرورة لكافة المجتمعات متقدمة كانت أم نامية فالإدارة هامة للمجتمعات المتقدمة من أجل الحفاظ على تقدمها، والحفاظ على مستوى معيشة الأفراد عند مستواه المرتفع، وحسن استغلال الموارد المتاحة لهذه المجتمعات.

كما أن الإدارة أكثر أهمية للمجتمعات النامية. لأن هذه المجتمعات تعاني من العديد من المشاكل الاقتصادية وأهمها مشكلة الندرة - عدم كفاية الموارد لتلبية حاجات السكان - وتعتبر بذلك الإدارة نشاطا ضروريا في هذه المجتمعات لحسن استخدام هذه الموارد المحدودة وتوزيعها بشكل عادل. والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية والثروات. كما تلعب الإدارة أيضا دورا هاما في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية في الدول النامية وكذلك تساعد الإدارة في إجراء الإصلاحات الهيكلية في النظم السياسية والاجتماعية والمنظمات الحكومية والأجهزة الرقابية والسلطة التشريعية والسلطة التنفيذية كما أن الإدارة تحقق مساهمة اجتماعية هامة عن طريق توفير فرص عمل وهي بذلك تقضى على البطالة وآثارها المدمرة للمجتمعات. كما أن الإدارة تساعد على تنويع الأنشطة الاقتصادية وعدم قصرها على نشاط معين.

وهذا الدور للإدارة يبدو في غاية الأهمية للدول النامية والتي تعاني من قصر نشاطها على النشاط الزراعي لتصدير المواد الأولية، واستيراد السلع الرأسمالية والسلع الاستهلاكية. وهذا يتسبب في توسيع هوة العجز في الميزان التجاري للدول النامية فتضطر للاقتراض من الداخل أو الخارج لتدبير هذا العجز، وهذا يترتب عليه فوائد وأعباء اقتصادية جديدة تعقد المشاكل التي تعاني منها الدول النامية.

إذاً على الإدارة في المجتمعات النامية أن تتجه نحو التصنيع دون الاقتصار على الزراعة، كما ينبغي عليها توفير المناخ المشجع للمستثمرين الأجانب لإقامة مشروعات صناعية وخدمية توفر

الآلاف من فرص العمل لأبناء هذه المجتمعات، وهذا يحسن من مستوى معيشة أبنائها.

ولو عقدنا مقارنة بين دولتين، دولة متقدمة وأخرى من دول العالم الثالث سيتضح لنا أهمية الإدارة للمجتمع. فدولة مثل اليابان لا تمتلك الموارد المادية اللازمة للتطور والنمو، ولكنها تمتلك (الإنسان الرشيد) وهو أهم من كل الموارد المادية، بل أعظم الموارد على الإطلاق هذا الإنسان هو الذي طور المفاهيم الإدارية التقليدية، وشكل أنماط إدارية خاصة به سميت الإدارة اليابانية، والتي تسببت في جعل اليابان ثاني اقتصاد في العالم. ولا شك أن الإدارة اليابانية تعد حقا نموذجا فريدا يبرهن على أهمية الإدارة لتقدم المجتمعات ونهضة الشعوب. ولكنها لازالت تكتتم أسرارها فلم يبح اليابانيون بأسرار الإدارة اليابانية ولذلك فشلت معظم الشركات الأوروبية والأمريكية عندما حاولت محاكاة نموذج الإدارة اليابانية.

ويطلق اليابانيون على منهجهم الإداري مصطلح (هوشين كانري) وأنصحك عزيزي القارئ بألا تضيع وقتك في البحث عن معنى هذا المصطلح أو تسعى لجمع بيانات ومعلومات عن هذا المنهج الإداري لأنك ببساطة لن تجد شيئا!!

إن (هوشين كانري) منهج إداري يمنح المنظمات اليابانية قوتها التنافسية الخطيرة. وكل ما تسرب عنه للعديد من الشركات الغربية والأمريكية خرج بصورة غامضة تشبه الطلاسم. ويضمن هذا المنهج تحقيق نجاحات استراتيجية ساحقة، ولم تعرفه إلا قلة من الشركات العالمية مثل: هيليت بكارد وإنتل وتكساس إنسترومانتس.

وإدارة هوشين هي طريقة للتنفيذ توجه الموارد لسد الثغرات الحيوية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة ككل. ولو عقدنا مقارنة بين منهج هوشين وغيره من المناهج الإدارية مثل منهج التخطيط الاستراتيجي، سنجد أن هناك اختلافا جوهريا بينهما. ففي الوقت الذي يضع فيه منهج التخطيط الاستراتيجي الأولويات بناء على تغيرات الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وطبيعة الصناعة

وحاجات العملاء، نجد أن منهج هوشين يحدد أكثر هذه الأولويات أهمية ويدفع المنظمة بالقوة لتحقيق رؤيتها، ويستمر في عملية الدفع بناء على ما يحدث في البيئة المحيطة.

وعلى الجانب الآخر لو اخترنا دولة مثل السودان تمتلك الموارد الطبيعية الكثيرة والتي وهبها الله تعالى لها، حيث يتوافر بها مساحات شاسعة من أجود أنواع التربة الزراعية في العالم، والتي أكدت الدراسات أنها تكفي لإطعام العالم العربي بأكمله. كما أن بها موارد مائية وفيرة ومتنوعة ومناخ مناسب. وبالرغم من ذلك تعاني السودان من ظروف اقتصادية صعبة. وانخفاض مستوى معيشة الأفراد، وانخفاض كبير في قيمة عملتها الوطنية. فهل تعتقد عزيزي القارئ أن سوء الإدارة يعد هو السبب في ذلك؟!



ثالثاً: أين تمارس الإدارة؟

تمارس الإدارة في كل مكان يوجد فيه أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة، ولهذا فالإدارة تمارس في جميع أنواع المنظمات حكومية كانت أم خاصة، تجارية كانت أم صناعية أم خدمية، كبيرة كانت أم صغيرة. وحتى على مستوى المنظمة الواحدة تمارس الإدارة في مختلف المستويات الإدارية. والسؤال الآن.. ماذا يقصد بالمستويات الإدارية؟

رابعاً: مستويات الإدارة

تشتمل (الإدارة) في كافة أنواع المنظمات على العديد من الأفراد إلا أن هؤلاء الأفراد يختلفون في الأعباء والواجبات والسلطات والمسئوليات، كما يختلفون من حيث قدراتهم وحقوقهم في اتخاذ القرارات. وبصفة عامة تنقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات تعارف العلماء على تقسيمها إلى:

□ - مستوى الإدارة العليا Top Management

□ - مستوى الإدارة الوسطى Middle Management

□ - مستوى الإدارة المباشرة Direct Management

والخيط المشترك بين هذه المستويات الثلاثة أنها جميعها تمارس مجموعة من الوظائف هي: (وظيفة التخطيط / ووظيفة التنظيم / ووظيفة التوجيه / ووظيفة الرقابة)

وعلى وجه الإجمال تمثل هذه الوظائف الأربعة ما نطلق عليه مصطلح (وظائف الإدارة) ويقوم المديرون سواء في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو المباشرة، وسواء كانوا في منظمة خدمية كالبنك أو المستشفى أو الجامعة، أو منظمة صناعية كشركة إنتاج سيارات أو ثلاجات أو أسمنت، أو منظمة حكومية كالشرطة أو الدفاع أو وزارة الخارجية، وغيرها من المنظمات بإنجاز هذه الوظائف الأربعة الرئيسية. وتشمل هذه الوظائف بعض الأنشطة المحددة على النحو التالي:

□. **التخطيط:** هو الوظيفة الإدارية الأولى والتي تختص بالتحديد مقدماً لما ينبغي أن ينجزه فرد أو مجموعة من أعمال، وطريقة تحقيق الأهداف وتوقيت تحقيق هذه الأهداف. وهذا يعني أن التخطيط يتم قبل التنفيذ الفعلي للأعمال من أجل ضمان الحصول على الموارد بالقدر الضروري واستخدامها بالشكل الاقتصادي الذي يزيد من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. كما يساهم التخطيط في التنبؤ بالصعوبات والمشاكل والعقبات التي من المحتمل أن تواجه المنظمة في المستقبل ويعمل على تفاديها حتى لا تقف كحجر عثرة في طريق تحقيق أهداف المنظمة. أو على الأقل يسعى للتخفيف من آثارها السيئة على كفاءة العمل.

٢- **التنظيم:** تهدف هذه الوظيفة إلى تنسيق الجهود من خلال إعداد وتصميم هيكل من العلاقات الوظيفية والرئاسية يقلل من اجتهدات أعضاء التنظيم فيما يتعلق بأداء الأدوار المطلوبة منهم. ويحدد من سيؤدي العمل، ومن سوف يرأس من، ومن سيكون مسؤولاً أمام من، ومن له حق اتخاذ القرارات وما هي صلاحياته ومسؤولياته، وما هي الحدود التي سيتحرك في إطارها؟

٣- **التوجيه:** تختص هذه الوظيفة بالتحقق من أن كافة الرؤوسين في المنظمة يتحركون في الاتجاه الذي يحقق الأهداف ويتفق مع ما هو مخطط وما هو منظم من قبل، وهذا يستلزم ممارسة عدداً من الأنشطة منها : إرشاد الرؤوسين والإشراف عليهم أثناء تنفيذهم الفعلي للأعمال ، والاتصال الفعال بكافة المستويات الإدارية ، كما يتطلب أن يصبح المدير قائداً أكثر من كونه رئيساً لمجموعة من الموظفين يقوم بمتابعة أدائهم وعقابهم متى أخطئوا ، كما تتطلب وظيفة التوجيه أيضاً أن يتوافر لدى المدير القدرة على تحفيز الرؤوسين وإثارة دوافعهم ورفع معنوياتهم ، والعمل على زيادة درجة حبهم وولائهم لمنظمتهم ، ووضع معايير تقويم أدائهم

بشكل عادل وموضوعي ، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لكي يستطيعوا تبوء مناصب عليا في المنظمة في المستقبل . وتحتوي وظيفة التوجيه على ثلاث وظائف فرعية تسمى عناصر التوجيه (القيادة، والاتصالات، والتحفيز).

٤- الرقابة: هي الوظيفة الإدارية التي تكمل الحلقات الإدارية الثلاث السابقة وتربط بينها، وتحتوي وظيفة الرقابة على عدد من الأنشطة هي: وضع المعايير، ثم التحقق من أن الأداء الفعلي المحقق يتطابق مع الأداء المخطط سلفا (المعايير) ، وكشف الانحرافات - إن وجدت - موجبة كانت أم سالبة ، والعمل على تصحيح هذه الانحرافات.

ويلاحظ أن الوظائف الإدارية الأربع تكمل بعضها البعض ولا يمكن فصل إحداها عن الآخر. فأى مدير يعمل في داخل المنظمة سواء كان من طبقة الإدارة العليا أو الوسطي أو الإدارة المباشرة يمارس هذه الوظائف بشكل متكامل فلا يستطيع أن يمارس وظيفة واحدة أو وظيفتين أو ثلاث وظائف فقط من هذه الوظائف الأربع. بل ينبغي عليه أن يمارس جميع الوظائف الأربع معا. وتتوقف كفاءة المدير في أدائه لوظيفته على حسن قيامه بجميع وظائف الإدارة.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن.. هل يمارس كل مدير في كل مستوى من المستويات الإدارية الثلاثة الوظائف الإدارية الأربع بنفس الكيفية؟

والإجابة على هذا السؤال هي النفي بالطبع، وذلك لاختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق كل مدير نتيجة لاختلاف كل من ((نطاق العمل الإداري، وحجم المسؤوليات، ومدى السلطات المخولة)).

فالإدارة العليا: تتعامل على مستوى المنظمة كوحدة متكاملة، ومن ثم فهي تهتم بعمليات: ^(١)

- تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى.
- رسم السياسات الشاملة.
- تصور برامج وخطط الأمد الطويل.
- توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمنظمة.
- اعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء والأخصائيون.
- اتخاذ القرارات الأساسية والاستراتيجية، في شأن مجالات النشاط وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمنظمة.
- المتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة.
- تقييم الانجازات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم خطط وبرامج جديدة.

ويلاحظ أن مستوى الإدارة العليا يمارس إلى جانب الوظائف السابقة وظيفتين أخرتين على جانب كبير من الأهمية والحيوية هما:

□-تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المنظمة من ناحية، وبين أو عناصر البيئة المحيطة من ناحية أخرى. أي أن الإدارة العليا هي حلقة الوصل بين المنشأة والمجتمع. وبذلك تصبح مسئولية الإدارة العليا تتبع ودراسة مواقف الوحدات الأخرى في المجتمع، واستنتاج انعكاسات تلك المواقف على المنشأة مثلاً، دراسة موقف الدولة وأجهزة التخطيط والرقابة المركزية، واتخاذ الإجراءات الإدارية التي تضمن توافق أهداف وسياسات المنشأة من ناحية وأهداف ومتطلبات المجتمع من ناحية أخرى.

□- دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار في كافة مجالات عمل المنشأة وذلك من خلال تشجيع وتنمية عمليات البحث العلمي المنظم.

أما الإدارة الوسطى.. فتختص بترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ. أي أن الإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها الإستراتيجية موضع التطبيق العلمي وذلك من خلال عديد من القرارات التكتيكية (الإجرائية) التي تحول الخطط والأهداف إلى أنشطة وإنجازات.

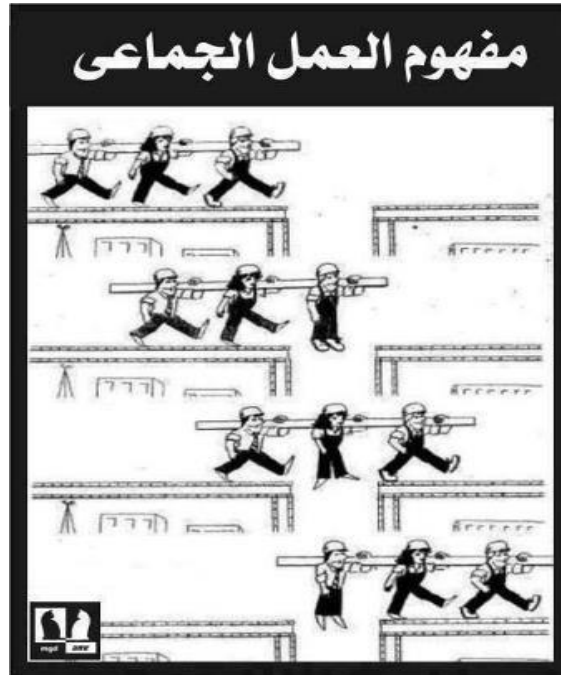
وتهتم الإدارة الوسطى أساسا بإنتاج سيل متدفق من البيانات والمعلومات عن مجالات النشاط (الإمكانات والمعوقات) وتغذي الإدارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها في رسم الاستراتيجيات العامة للعمل كذلك تهتم الإدارة الوسطى بتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية وتعمل على تنسيق الجهود المبذولة وصولا إلى النتائج المستهدفة. أي أن الإدارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل، وتمارس دورها التخطيطي في مجال تخطيط العمليات والإجراءات، كذلك في مجال التنظيم والمتابعة والتقييم، إلا أن نطاق اهتمام الإدارة الوسطى أقل من نطاق اهتمام الإدارة العليا، ولكنه أكثر اتساعا من نطاق اهتمام الإدارة المباشرة. وتعمل الإدارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بين المستوى الأعلى من جانب وبين المستويات الأدنى في المنظمة من جانب آخر.

ويتصف أفراد الإدارة الوسطى عادة بالميزات الآتية:

- تغلب التخصص الفني والمهني.
- التركيز على الأنشطة ومجالات العمل الداخلية بالمنظمة.
- تغلب الفكر التنفيذي على المنطق التخطيطي، أي الاهتمام بالجانب التنفيذي أكثر من اعتبارات التخطيط.

أما **الإدارة المباشرة** فهي المستوى الذي تعهد إليه أعباء إدارة العمليات التنفيذية بالدرجة الأولى وإلى أعلى درجة من التفصيل، ومن ثم فإن الجانب التخطيطي في عمل الإدارة المباشرة يقتصر على الحد الأدنى المتصل بتخطيط عملية التنفيذ أي إعداد جداول التنفيذ والإشراف اليومي الدقيق على تطور سير العمل. ونلاحظ أن درجة التخصص المهني بين أفراد الإدارة المباشرة تصل إلى درجة عالية كما أن أغلبهم يقترب من مستوى المهارة الفنية للأفراد القائمين بالتنفيذ فعلاً.

وتمثل الإدارة المباشرة خط الاتصال الأول بمواقع العمل الفعلي ومن ثم تكون على بيئة تامة بمشكلات الأداء ومعوقات التقدم نحو الأهداف وتعمل على إمداد الإدارة الوسطى بتلك المعلومات الحيوية التي تستند إليها الأخيرة في إعادة صياغة قراراتها والتقدم باقتراحاتها للإدارة العليا.



خامساً: المهارات الواجب توافرها في المديرين

هناك ثلاثة أنواع من المهارات يجب توافرها في كل مدير وهذه المهارات هي:

Conceptual Skills	□. الممارسة الفكرية
Human Skills	□. الممارسة الإنسانية
Technical Skills	□. الممارسة الفنية

ويقصد **بالممارسة الفكرية**، قدرة المدير على النظر للمنشأة كنظام واحد متكامل وفهم العلاقات بين أجزائها، وفهم طبيعة أداء الوظائف الإدارية (تخطيط / تنظيم / توجيه / رقابة) وعلاقة التكامل والاعتمادية الموجودة بينهم. كما يقصد بها أيضاً قدرة المدير على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها والعمل على تفاديها، وكذلك قدرته على استخدام البيانات والمعلومات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقدرة أيضاً على الابتكار والتطوير.

أما **الممارسة الإنسانية** فيقصد بها قدرة المدير على فهم وتفسير سلوك كل من يتصل بهم سواء مرؤوسين أو زملاء أو رؤساء حتى يستطيع أن يتعامل مع كل نمط من هذه الأنماط. كما يقصد بهذه الممارسة أيضاً قدرة المدير على معاملة مرؤوسيه معاملة طيبة ترفع من روحهم المعنوية، وتزيد من درجة رضائهم عن العمل، وتحفزهم على زيادة إنتاجيتهم.

وأخيراً يقصد **بالممارسة الفنية** المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة على استخدام المعلومات والطرق والأدوات الفنية المتخصصة في أداء الأعمال. ومن أمثلة هذه المهارات مهارة المهندس المعماري في التصميمات، ومهارة المحاسب في إعداد الحسابات الختامية وحساب تكاليف الإنتاج، ومهارة طبيب الجراحة في إجراء العمليات الجراحية، ومهارة المحامي في إعداد وصياغة العقود القانونية.. وهكذا.

والسؤال المطروح الآن: هل يحتاج كل مدير في كل مستوى من المستويات الإدارية الثلاثة للمهارات الثلاثة؟

والإجابة (نعم) يحتاج كل مدير إلى مزيج من المهارات الثلاث. ولكن هل يتشابه المديرون في احتياجاتهم لنفس القدر من المهارات؟

والإجابة (لا) والسبب في ذلك أنه نتيجة لاختلاف نطاق العمل الإداري وحجم المسؤوليات ومدى السلطات المخولة لكل مدير في كل مستوى إداري فإن الأمر يتطلب توافر مهارات متباينة فيمن يشغل الوظائف الإدارية في كل مستوى إداري. وهذا يعني أن كل مستوى إداري بحاجة إلى مزيج مختلف من المهارات الثلاث ولكن بنسب مختلفة.

بالنسبة للمهارة الفكرية، فلا يمكننا أن نتخيل أن المهارات الواجب توافرها في شخص يشغل وظيفة رئيس مجلس إدارة تتساوى مع المهارات الواجب توافرها في شخص يشغل وظيفة مدير مشتريات، أو شخص يشغل وظيفة رئيس قسم الرواتب والأجور، أو رئيس قسم الأمن، أو أخصائي موارد بشرية، أو رئيس وردية عمال. ولذا فإن المديرين في طبقة الإدارة العليا يحتاجون لتوافر مهارات فكرية مرتفعة مقارنة بالمديرين في طبقة الإدارة الوسطي، أو طبقة الإدارة المباشرة. بمعنى أن المهارة الفكرية تتدرج في الانخفاض كلما اتجهنا لأسفل الهيكل التنظيمي حتى تصل لأقل مستوى لها في الإدارة المباشرة.

أما المهارة الإنسانية، فهي هامة لجميع المستويات الإدارية نظرا لأن أداء أي عمل وتحقيق أية نتائج لن يتم إلا من خلال الاتصال بالبشر، وهنا يشبه المدير ضابط اتصال مع العديد من الأطراف المحيطة به.

أما المهارة الفنية فتكون في أدنى مستوى لها في مستوى الإدارة العليا وهذا يرجع إلى أنه لا يشترط فيمن يشغل وظيفة قيادية أن تتوافر لديه معرفة فنية متخصصة بدقائق العمل وتقنياته ، وإنما

يكفيه قدر معقول من المعرفة الفنية ، ثم تزداد المهارة الفنية في مستوى الإدارة الوسطي ، ثم تصل إلى أقصى مستوى لها في مستوى الإدارة المباشرة ، فمشرف العمال يحتاج لمعرفة فنية كبيرة لكل تفصيلات العملية الإنتاجية لأنه يواجه مشاكل فنية يومية يجب أن تتوافر لديه المهارة لحلها ، كما أن مشرف المبيعات ينبغي أن تتوافر لديه مهارة فنية عالية لكل تفصيلات العمل البيعي .

وللأسف فإن وضع الإدارة في الدول النامية لا يعترف بذلك، حيث يميل المسؤولون لاختيار مسؤولي القيادات العليا ممن تتوافر فيهم معرفة فنية مرتفعة، فنجد على سبيل المثال أن مدير أي مستشفى لابد وأن يكون طبيباً، وليس طبيباً عادياً، بل طبيباً متميزاً في مجاله ويشار له بالبنان في مهنة الطب. كما نلاحظ أيضاً أن مدير عام شركة بترول لابد وأن يكون مهندساً، وأن مدير عام شركة طيران لابد وأن يكون طياراً ... وهكذا.

سادساً: السمات الأساسية لمهام المديرين

يقوم كل مدير بمدى واسع من الأدوار لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وفيما يلي نتناول الجانب المتعلق بما يمارسه المدير، حتى يتسنى للقارئ أن يعرف من هو المدير: ^(٢)

□. **يعمل المدير مع ومن خلال الآخرين:** وتشمل كلمة الآخرين

المديرين الآخرين في المنشأة وكافة الرؤوسين. كما يتعامل أيضاً مع المستهلكين والموردين وممثلي النقابات وغيرهم إذا تطلب الأمر ذلك. ومن ثم فإن المديرين الذين يعملون مع أي فرد في أي مستوى داخل أو خارج منظماتهم يستطيعون المساعدة في تحقيق أهداف منشأتهم. وهم بذلك يعملون أيضاً على تحقيق أهدافهم الشخصية. وأخيراً فإن المديرين في أي منظمة يجب أن يعملوا معاً لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمنشأة وتخطيط كيفية تحقيقها. وهم يعملون معاً لإمداد

بعضهم بالبيانات الدقيقة المطلوبة لأداء المهام ومن هذه الزاوية فإن المديرين يمثلون قنوات اتصال داخل المنظمة.

□. **المديرون مسئولون وقابلون للمحاسبة:** فالمدير يكون مكلفا

بالتحقق من أن المهام المحددة سلفا قد تم تأديتها بكفاءة، ولهذا عادة ما يتم تقييمهم على أساس مدى التهيئة والترتيب لهذه المهام أن تؤدي. والمديرون مسئولون أيضا عن تصرفات مرؤوسيهـم، لأن نجاح أو فشل المرؤوسين يعتبر انعكاسا مباشرا لنجاح أو فشل المديرين. ومن الطبيعي أن جميع أعضاء المنظمة بما فيهم غير المديرين مسئولون عن مهامهم الخاصة. لكن المديرون إلى جانب مسئولياتهم عن عملهم، فهم مسئولون أيضا عن أعمال الآخرين. معنى ذلك أنه يتوقع من المديرين إنجازا أكبر من أعضاء المنظمة الآخرين، وبالتالي فهم مسئولون عن تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف.

□. **المديرون يحققون التوازن بين الأهداف المتنافسة ويحددون**

الأولويات: ففي أي نقطة زمنية يواجه المدير عددا من الأهداف والمشاكل والحاجات التنظيمية التي تتنافس جميعا على وقته وموارده (بشرية / مادية / معلومات) . وحيث أن هذه الموارد دائما محدودة، فإنه يجب أن يحقق التوازن بين الأهداف والحاجات المختلفة. فكثير من المديرين يرتبون مهام كل يوم حسب أولويتها فيؤدون الأكثر أهمية أولا ثم ينظرون فيما هو أقل أهمية فيما بعد. وبهذه الطريقة يستخدم المدير وقته بفعالية أكبر.

□. **يجب أن يفكر المديرون بطريقة تحليلية وفي إطار منظم:**

فلكي يكون المدير مفكرا تحليليا، يجب أن يكون قادرا على تحديد المكونات والجوانب الفرعية للمشكلة، وتحليل كل منها، ثم التوصل إلى حل ممكن. وإلى جانب ذلك، وربما بدرجة أهم، يجب أن يتم هذا التفكير في إطار منظم يسمح

برؤية الموقف بأكمله، والمشكلة بأبعادها ومسبباتها وعلاقاتها بالأجزاء الأخرى لكي يتسنى لهم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل.

□. **يعمل المديرون كوسطاء:** تتكون المنظمات من أفراد مختلفون من حيث السمات والاتجاهات، وبناء على ذلك يختلفون على الأهداف والسبل الصحيحة لتحقيقها. ومن شأن هذه الخلافات أن تسبب في خفض الروح المعنوية والإنتاجية، وربما تؤدي إلى أن يترك البعض المنشأة. ومثل هذه الأمور تؤدي إلى تعطيل العمل نحو تحقيق أهداف المنشأة أو بعض وحداتها. ومن ثم فإن المديرين يجب أن يقوموا في بعض الأوقات بدور الوسيط لحل الصراعات والخلافات التي تظهر. وهذه الوساطة في حل الصراعات التنظيمية تتطلب مهارة ولباقة. ولذلك فإن المديرين الذين لا يهتمون بذلك قد يفاجئون بأن الأمور أصبحت أكثر سوءاً.

□. **يعمل المديرون كرجال سياسة:** فالمديرون يحتاجون إلى بناء علاقات وتبني بعض الحلول التوفيقية لترويج أهداف المنظمة. وهم في هذا يشبهون رجال السياسة حينما يقدمون برامجهم. كما ينبغي أن ينمي المديرون مهارات سياسية أخرى. فمثلاً يجب أن يكونوا شبكة من الالتزامات المتبادلة مع المديرين الآخرين بالمنظمة. وربما يلجئون إلى تكوين أو الانضمام إلى تحالفات. وهم يستخدمون كل هذه العلاقات في كسب التأييد لمقترحاتهم أو قراراتهم أو الحصول على التعاون في تنفيذ الأنشطة المختلفة.

□. **يعمل المديرون كدبلوماسيين:** فالمديرون يعملون كممثلين رسميين لإداراتهم أو منظماتهم. فقد يمثلون المنظمة ككل أو أحد وحداتها في التعامل مع العملاء والموردين والجهات الحكومية

□. **المديرون يتخذون قرارات صعبة:** فلا يوجد في الواقع منظمات تعمل وتسير بسلاسة في جميع الأوقات. وليس هناك حدود لعدد أو أنواع المشاكل التي قد تحدث، ولكن على سبيل المثال هناك مشاكل مالية، مشاكل عمالية، مشاكل بين المديرين حول سياسات المنظمة.. إلخ . ويتوقع من المديرين أنفسهم أن يوجودوا هم الحلول المناسبة للمشاكل المعقدة وأن يتابعوا تطبيقها.

ويتضح مما أن المديرين يحتاجون إلى تغيير قبعاتهم بشكل متكرر، وأن يكونوا مستعدين لأي دور من الأدوار المطلوبة منهم، وفي أي وقت. وكقاعدة فإن المدير هو زميل ورئيس ومرؤوس في نفس الوقت. وتعتبر القدرة على إدراك الدور المناسب في وقت معين أو تغييره إحدى سمات المدير الفعال.



سابعاً: مظاهر الإداري

يواجه القائم بالعمل الإداري بمجموعة من الصعوبات منها:

□-صعوبة تحقيق التوازن بين الرغبات والمصالح المتعارضة لكل من ملاك المنظمة والعاملين فيها، والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

- -صعوبة صياغة الأهداف في ضوء غاية المنظمة، وبشكل متدرج وفقا لأهميتها واحتمالات تحقيقها، وصعوبة اختيار المقياس الملائم للحكم على ما تم إنجازه من أهداف ودرجة التقدم نحو تحقيق غاية المنظمة.
- -صعوبة الاستفادة القصوى من موارد المنظمة المادية والتي تعد محدودة الطاقات ومعرضة للهلاك.
- -صعوبة تعظيم الكفاءة الإنتاجية للعاملين، بمعنى زيادة العائد من الموارد البشرية وتقليل تكلفة استخدامها.
- -صعوبة في مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم الشخصية، ومحاولة صهرها في بوتقة واحدة مع أهداف المنظمة لكي لا تصبح أهداف العاملين متعارضة مع أهداف منظماتهم.
- -صعوبة في مساعدة العاملين على إشباع كافة مطالبهم سواء كانت فسيولوجية أو نفسية أو مادية أو اجتماعية أو ثقافية أو حضارية بدرجة متوازنة، ومصدر هذه الصعوبة أن الإنسان له مطالب مختلفة الأبعاد. فلا يمكن على سبيل المثال، تعويض النقص في المطالب النفسية بزيادة إشباع المطالب المادية، وكذلك لا يمكن تعويض النقص في المطالب الاجتماعية عن طريق زيادة إشباع المطالب الفسيولوجية.
- -صعوبة التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلافات أيضا.
- -صعوبة التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية الكثيرة والمتلاحقة.
- -صعوبة المنافسة مع الشركات التي تنتج نفس منتجات المنظمة أو منتجات بديلة لها.
- -صعوبة توفير الاحتياجات من الأموال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ومن مصدر التمويل المناسب.

□□- صعوبة توفير احتياجات المنظمة من المواد بالكمية الاقتصادية المناسبة ومن مصدر التوريد المناسب وفي التوقيت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

□□- صعوبة في صيانة موارد المنظمة والحفاظ عليها .

□□- صعوبة في تطبيق السياسات والأنظمة التي تفرضها الأجهزة الرقابية والمنظمات العمالية.

□□- صعوبة مواجهة التغيرات العالمية والتكتلات الاقتصادية، والاندماجات بين المنظمات لفرض السيطرة والهيمنة على أسواق السلع والخدمات.

ومفاد ما تقدم: أن الإدارة تعمل في ظروف صعبة، في محاولة تحقيق أهداف صعبة، باستخدام موارد صعبة، وفي مواجهة احتمالات صعبة.^(٣)

إذا الإدارة هي مهنة المهام الصعبة!

((حالة دراسية))

أهم المخترعات التي غيرت تاريخ البشرية

نظم مركز التنمية الإدارية وخدمة المجتمع بكليات الشرق العربي بالرياض ندوة بعنوان ((المخترعات وتاريخ البشرية)) ودار حوار ساخن حول أهم مخترعات هذا العصر والتي غيرت تاريخ البشرية. فقام أحد الطلاب وأشار أنه من وجهة نظرة يعد أهم مخترعات هذا العصر هي المضادات الحيوية والتطعيم ضد الأمراض الخطيرة. إلا أن هذا الرأي لم يعجب بعض الطلاب الحضور، لأنهم يرون أن أهم مخترعات العصر هي الطائرات. أما طلاب قسم الحاسب الآلي فكان لهم رأي آخر، فهم يعتقدوا أن أهم مخترعات العصر هو الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات.

وفي هذه اللحظة وقف أحد الطلاب ويدعى (فيصل) وبكل حماس لأنه في السنة النهائية بشعبة إدارة الأعمال قائلاً: إن كل المخترعات التي ذكرها زملائي قد غيرت بالفعل تاريخ البشرية، لكن ما كان لأي منها أن يستمر لولا اختراع الإدارة! فالحضارة الإنسانية لها وجهان: تكنولوجي وإداري. كما أن الإدارة تعد هي أم العلوم. فلقد غزت الإدارة كل مجالات الحياة، ودخل علم الإدارة إلى الاقتصاد والسياسة والطب والهندسة والصناعة والحروب والبحوث والاختراعات والعلاقات وحتى الوقت الشخصي والثروات الشخصية. فلم تترك الإدارة مجالاً دون أن تسهم فيه بنصيب. فإذا فهمنا علم الإدارة فهمنا الأرضية المشتركة التي تنطلق منها مجالات حياة المؤسسات التي نحيها حالياً.

ولكن لم يستطع (فيصل) أن يكمل حديثه، فقد قاطعه أحد الطلاب الحضور قائلاً: إن معظم المهن والحرف تحتاج لترخيص لمزاولة ما عدا مهنة الإدارة، لذا فأنا أعتقد أنها مهنة من لا مهنة له! فالإدارة تعتمد على الممارسة أكثر مما تعتمد على النظرية. بل إن نظريات الإدارة نفسها تستند إلى ما يحدث في الممارسة. فنظريات الإدارة تأتي من الممارسة. ولذلك يمكننا أن نطلق على الإدارة (العلم

الحر). وهنا طلب (فيصل) من مدير الندوة الكلمة، ووقف قائلاً: المديرون موجودون منذ الأزل، فليس هناك عصر يخلو من مديرين. فدائماً كان هناك مسئول عن إدارة الآخرين والثروات والأفكار والمؤسسات. وكان كل مجتمع يطلق على هؤلاء المديرين أسماء مختلفة. ونفس الشيء ينطبق على الأطباء، فهم كانوا موجودين في التاريخ في صورة سحرة ومشعوذين. ولكنهم وضعوا علومهم في كتب وأدبيات بدأت تتخذ لنفسها خطأ محددًا بحيث تسهل على ممارسي الطب الجدد البدء من حيث انتهى الأطباء السابقون. واليوم نحن مطالبون بالشيء نفسه لنصبح مدراء متميزون. نحن بحاجة أن نبدأ من حيث انتهى الآخرون وليس من حيث ابتدأ الآخرون. لابد أن نمارس الإدارة باعتبارها علماً متكاملًا ومنتظمًا، وفي نفس الوقت فناً من الفنون.

وهنا تدخل الدكتور/ أحمد مدير الندوة قائلاً: أنه مع سقوط المركزية وانتشار اللامركزية، فإن المديرين أصبحوا في طريقهم إلى الانقراض. والدليل على ذلك أن مؤسسات اليوم أصبحت تميل إلى التخصص. فقد أصبح الموظفون رقباء على أنفسهم وأصبحت المؤسسات تدار بفعل قوى السوق دون مديرين. والتاريخ الآن يسير نحو نزع الإدارة من أيدي المديرين ليضعها في أيدي الموظفين. ولذا ينبغي على كل مسئول أن يختار موظفيه اعتماداً على مهاراتهم الإدارية بجانب مهارتهم الفنية لأن هذا يعني تزايد قوة الإدارة، وتراجع قوة المديرين.. بعد أن أصبحت الإدارة الآن هي وظيفة الجميع. فقد خرج المديرون من التاريخ لتصبح الإدارة ملكاً للجميع. فالإدارة اليوم تنتشر مثلما انتشرت الكتابة والقراءة بعد اختراع الطباعة، ومثلما انتشر الحاسب الآلي بعد اختراع المعالجات الصغيرة. واليوم أصبح محو الأمية الإدارية شرطاً للبقاء، وأصبحت الإدارة هي العلم الكوني بلا منازع.

والمطلوب:

أذكر رأيك في الحوار الذي دار في هذه الندوة؟ ثم حدد مع من تتفق؟

أسئلة على الفصل الأول

حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- .يوجد تعريف واحد متفق عليه للإدارة.
- .الإدارة في الأساس أنشطة إنسانية تعتمد على نتاج مجموعة من العلاقات والاتصالات التي تحدث بين مجموعة من البشر مختلفي الثقافات.
- .تسعى الإدارة لتحقيق مجموعة لا تنتهي من الأهداف.
- .الإدارة هي مزيج من العلم والفن.
- .الإدارة نظام مغلق لا يتفاعل مع بيئته الخارجية.
- .تتعامل الإدارة الوسطى على مستوى المنظمة كوحدة متكاملة، ومن ثم فهي تهتم بالعمليات الاستراتيجية طويلة الأجل .
- .يقصد بالمهارة الفكرية المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة على استخدام المعلومات والطرق والأدوات الفنية المتخصصة في أداء الأعمال.
- .تختص وظيفة الرقابة بالتحقق من أن كافة الرؤوسين في المنظمة يتحركون في الاتجاه الذي يحقق الأهداف ويتفق مع ما هو مخطط وما هو منظم من قبل.
- .تقتصر وظيفة التخطيط على مستوى الإدارة العليا فقط.
- . يحتاج المديرين إلى تغيير قبعاتهم بشكل متكرر، وأن يكونوا مستعدين لأي دور من الأدوار المطلوبة منهم.
- . الإدارة هي مهنة المهام الصعبة.
- . المدير هو أكثر الناس أهمية.
- . وظائف الإدارة متكاملة مع بعضها البعض.
- . أهم مهارة في مستوى الإدارة العليا هي المهارة الفنية.
- . أهم مهارة في مستوى الإدارة المباشرة هي المهارة الفكرية.
- . أهم مهارة في مستوى الإدارة الوسطى هي المهارة السلوكية.

الفصل الثاني **تطور الفكر الإداري**

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل يكون قادرا على :

- ☐-التعرف على طريقة ممارسة الإدارة قبل القرن العشرين.
- ☐-معرفة أسباب تعقد العمل الإداري.
- ☐-التعرف على طبيعة المدرسة التقليدية في الإدارة.
- ☐-التعرف على المدرسة السلوكية في الإدارة.
- ☐-معرفة التجريبية في الإدارة.
- ☐-التعرف على المدرسة الموقفية في الإدارة.
- ☐-التعرف على المدارس الحديثة في الإدارة.
- ☐-معرفة واقع الإدارة في القرن (٢١).

الفصل الثاني تطور الفكر الإداري

مقدمة:

الإدارة ليست اختراعاً حديثاً يرجع إلى بضع عقود من السنين، وإنما هي قديمة قدم الإنسانية ذاتها. فمنذ ظهور الإنسان على الأرض وهو يمارس الإدارة، والشواهد التاريخية تؤكد صحة هذا الرأي فالحضارات الإنسانية القديمة مثل الحضارة الفرعونية والبابلية والصينية والإغريقية، والإمبراطوريات العظمى مثل إمبراطورية الفرس والرومان والديانات السماوية مثل الإسلامية والمسيحية واليهودية لم تنتشر وتعم أرجاء الأرض إلا بالإدارة. ولذلك يمكننا القول أن الإدارة لازمت ظهور الحياة الأولى للإنسان وصاحبته على مر العصور. ولا يمكن لأحد الجزم إطلاقاً بأن نشأة الإدارة وتطورها قد ارتبط بأمة أو دولة أو حضارة دون غيرها، أو أنها وجدت في زمان ومكان محدد. بل يمكن القول بأن الإدارة نشاط لازم للجماعات البشرية منذ نشأتها.

وعندما تتبع التطور التاريخي للفكر الإداري ستلاحظ أن الإدارة كانت، وستظل انعكاساً للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي للمجتمعات. بمعنى أن أي فكر إداري هو نتاجاً طبيعياً للتفاعل بين المتغيرات المكونة لأي مجتمع من المجتمعات، وفي أي فترة من فترات تطوره. ونود الإشارة إلى أن الحدود الزمنية التي تستخدم للترقية بين مراحل تطور الفكر الإداري كلها تقريبية. وذلك يمكن إيعازه لطبيعة الإدارة باعتبارها علماً من العلوم الاجتماعية والمعروف عن هذه العلوم أنه يصعب تحديد حدوداً قاطعة لبداية أو نهاية مدرسة فكرية معينة. ولذلك فإن تسمية حقبة زمنية معينة بمدرسة فكرية معينة إنما يعني شيوع فكر هذه المدرسة أكثر من غيرها خلال تلك الحقبة الزمنية.

ونود الإشارة إلى أن كل فكر إداري جديد لم ينشأ من فراغ، وإنما تأثر بفكر الفترة الزمنية أو الفترات التي سبقتة، وبالتالي فالفكر الإداري الحديث في عالمنا المعاصر هو محصلة معرفة متراكمة بدءاً من حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) وحركة عملية الإدارة بقيادة فايول هاتين الحركتين مازالتا تشعان مؤشرات صالحة للتطبيق والتطوير في عالم الأعمال اليوم، كما أنهما تمدان الباحثين والدارسين لإدارة الأعمال بكثير من الأصول والمبادئ التي لا يمكن إغفالها.

ويهدف هذا الفصل إلى إعطاء صورة متكاملة ومبسطة عن موجات تطور الفكر الإداري مركزاً على خصائص كل مرحلة من مراحل التطور.

أولاً: ممارسة الإدارة قبل القرن العشرين

ترجع ممارسة الإدارة إلى عقد طويل وقديم قدم تاريخ الإنسانية نفسها، ولعل سفينة سيدنا نوح عليه السلام تثبت القدرة الفائقة على تجميع الرجال والموارد من أجل بناء السفينة لإنقاذ المؤمنين من الطوفان، كما أن التفكير في بناء السفينة يعتبر خير شاهد على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وهذه المصطلحات والمفاهيم الإدارية لم يعرفها الممارسون للعمل الإداري إلا قريباً .

وتشير المراجع المتخصصة في تاريخ الإدارة إلى أن أول مستشار Consultant في الإدارة عرفه التاريخ هو سيدنا شعيب والد زوجة سيدنا موسى عليه السلام ، والذي قام بتعليمه أصول تفويض السلطة وتحديد الحد الأقصى لعدد الرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم ، والإدارة بالاستثناء Management By Exception فلقد كتب له كما جاء في الأنجيل (كل الدعاوى الكبيرة يجيئون بها إليك ، وكل الدعاوى الصغيرة يقضون هم فيها) ولعل هذا النص الذي جاء في الأنجيل في روايتها عن سيدنا موسى عليه السلام ما يلخص فلسفة الإدارة الحديثة والتي تقوم على توزيع العمل وتفويض السلطة وبدء الاستثناء . كما تشهد الحضارات القديمة كالحضارة المصرية والحضارة

الصينية والحضارة اليونانية والحضارة الرومانية بوجود بعض القواعد الجيدة للإدارة السليمة، والتي طبقت على كثير من الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وفى كثير من التطبيقات مثال ذلك: إنشاء الطرق والمباني، وابتكار نظم معقدة للمحاسبة وإمساك الدفاتر. ولعل هرم خوفو يعبر عن نموذج فريد وليس بالوحيد من النماذج المادية الدالة على تفوق الممارسة الإدارية في التطبيق العملي لدى قدماء المصريين. وبجانب هذه الآثار المادية الملموسة ترك المصريون آثارا مكتوبة على أوراق البردي تعبر عن نضج فكرهم الإداري - مثال ذلك - تعليمات بتاح حوتب والتي تتضمن مبادئ وقواعد إدارية متعددة يرجع تاريخها إلى أربعة آلاف عام . كما أدرك حكام مصر في الإمبراطوريات الجديدة - والتي يرجع تاريخها إلى حوالي عام ١٦٠٠ قبل الميلاد - الحاجة إلى تركيز السلطة في أيديهم فقاموا بإعادة تنظيم الحكومة المركزية وتحديد علاقتها بالحكومات المحلية ، كما ابتكروا وطوروا نظم متكاملة للتسجيل والحفظ .

ولقد خلف الصينيون تراثا ضخما في مجال الفكر الإداري أهمها الدليل الإداري الذي يرجع تاريخه إلى ١١٠٠ عام قبل الميلاد ويحدد هذا الدليل التعليمات المختلفة التي يجب على كل موظفي الدولة إتباعها، والقواعد والمبادئ المنظمة للعلاقات بينهم. كما يؤكد الدليل الإداري الذي خلفه الصينيون درجة النضج الإداري لدى القادة حيث أوضح ضرورة وأهمية التنظيم لنجاح إدارات وأعمال الدولة.

وفى الحضارة الإسلامية فقد ترك المسلمون تراثا غنيا في الإدارة منذ أقام المسلمون دولة مترامية الأطراف امتدت من غرب أوروبا جنوب فرنسا في بواتييه إلى أقصى شرق آسيا. ولقد تم تقسيم الدولة الإسلامية إلى ولايات متعددة. ولقد أنفرد القرآن الكريم دون سائر الكتب السماوية بتنظيم شئون الدنيا والدين، وأوضح العلاقات بين الشخص ونفسه، وبينه وبين غيره من الناس، وبينه وبين خالقه عز وجل. وتزخر سنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم بكثير من المبادئ الإدارية فالدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم قامت

على أساس خطة هدفها نشر الدين الإسلامي، وتقوم سياستها على مبادئ الحق والعدل، ويتم فيها توزيع الاختصاصات وتفويض السلطة لبعض الصحابة فيما يتعلق بقيادة الجيش وإمامة الناس في غيبة الرسول عليه الصلاة والسلام، وحماية المال وما إلى ذلك.

كما عرفت الدولة الإسلامية منذ صدور الإسلام نظام الوزارة فلقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يشاور أصحابه في الأمور الخاصة والعامة، وكان يخص سيدنا أبا بكر ببعض الأمور حتى أن بعض العرب أطلقوا عليه - وزير النبي - وفي سيرة الخلفاء الراشدين والسلف الصالح من حكام المسلمين كثير من الأمثلة والدروس المستفادة. فلقد ادخل سيدنا عمر رضي الله عنه نظام الدواوين في الحكومة بعد توالي الفتوح واتساع رقعة البلاد. كما كان يمعن على تنمية كفايات العاملين للتشجيع على خلق قيادات الصف الثاني، ولعل قولته الشهيرة ((لو دامت لغيرك ما آلت إليك)) مثال واضح لحفز ولاته على تدريب القيادات وتنمية كفاياتهم.

ولقد كان المدخل الإداري السائد قبل بداية القرن العشرين هو مدخل التجربة والخطأ، ووفقاً لهذا المدخل كان المدير يتوصل إلى قراراته اعتماداً على رؤيته الشخصية للموضوع، وتقديره الذاتي لأبعاده المختلفة. وحين يصل المدير إلى قراره فإنه يلجأ إلى تطبيقه دون أن يكون لديه تقدير دقيق لاحتمالات نجاحه، ومن ثم فإن نتائج القرار تصبح احتمالية دون قدرة على حساب هذه الاحتمالات. وينتهي منطق التجربة والخطأ بأنه في حالة نجاح القرار في توصيل المدير إلى هدفه يستمر العمل به (وقد يلجأ إلى تكرار ذات القرار إذا واجهته مواقف مماثلة في فترات زمنية تالية) . أما إذا أخفق القرار في إحداث النتيجة المرغوبة، فإن المدير يعمد إلى البحث عن حل آخر وهكذا يستمر في أسلوب التجريب إلى أن يصل إلى قرار سليم.

وخطورة هذا المدخل الإداري أنه يضع المدير على قمة المخاطرة دون أن يدري ويعرضه لمواقف قد يصعب فيها تصحيح الأخطاء أو

إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه. وبذلك فإن مدخل التجربة والخطأ يتجاهل أمورا بالغة الأهمية في الإدارة العلمية الحديثة منها:

- التحليل الصحيح والدقيق للمواقف.
- التقدير الدقيق للاحتتمالات المستقبلية استنادا إلى الرؤية الموضوعية والتنبؤ السليم بالسلوك المحتمل للمتغيرات التي تشارك في إحداث تلك المواقف.
- القياس الدقيق للنتائج والإنجازات باتخاذ معايير موضوعية متفق عليها مسبقا كأساس للقياس والتقييم.

وباستقراء تاريخ الإدارة الحديثة نجد أن مدخل التجربة والخطأ وإن كان قد أسهم في إحداث تطورات لها شأنها في بعض الحالات. إلا أنها كانت ترجع أساسا لعامل المصادفة والحظ المواتي أكثر منها إلى المنطق الإداري السليم.

ولقد ساهم في نجاح مدخل التجربة والخطأ واستمرار استخدامه كأسلوب إداري فعال حتى بداية القرن الثامن عشر صغر حجم المشروعات، ومحدودية الأسواق، وقلة حجم الإنتاج واعتماده بصورة أساسية على العامل اليدوي، ولم تكن هناك تدخلات حكومية في عمل المديرين، أو قيود من قبل جماعات ضغط كالنقابات العمالية، أو جمعيات حماية المستهلك، أو جمعيات حقوق الإنسان. وغيرها من المنظمات الموجودة حالياً.

أسباب تعقد وظيفة الإدارة

إن الوظيفة الخاصة بإدارة المشروعات المختلفة - صناعية، تجارية، خدمية - لم تعد مغامرة بل أصبحت علما يواجه ألونا متعددة من المشاكل. والدليل على زيادة الأمور تعقيدا أمام الإدارة في المشروعات وعلى كثرة المشاكل وتنوعها في دائرة الأعمال، هو زيادة التخصص Specialization وكبر حجم المشروع بعد الثورة الصناعية وانفصال ملكية رأس المال Ownership في الشركات المساهمة الكبيرة الحديثة

عن الوظيفة الإدارية Management وظهور التدخل الحكومي Government Control ، وزيادته بشكل مضطرب ، وظهور نقابات العمال Labor Unions وتأثيرها إلى حد كبير في السياسات الإدارية للمشروع .

وفيما يلي نورد تفصيلا لهذه الظواهر وأثرها على تعقد الإدارة؛^(٣)

□-أثر الثورة الصناعية:

بالرغم من أن الثورة الصناعية Industrial Revolution كانت ثورة على النواحي الفنية Technical إلا أنها أحدثت تأثيراً كبيراً على طبيعة التنظيم والإدارة. فقد لوحظ أن فقدان العامل للسيطرة على عمله واشتغاله ضمن مجموعة كبيرة من العمال بدلا من المجموعة الصغيرة العائلية التي كان يعمل معها قد أدى إلى زيادة الأمور تعقيدا أمام الإدارة. والسبب في ذلك أن إدارة مجموعة صغيرة من الأفراد يمكن تحقيقها بسهولة. كما أنها لا تحتاج إلا إلى القليل من مقومات وصفات القيادة. حيث أن كل فرد من أفراد المجموعة يمكن الاتصال به شخصيا ومعرفة ظروفه وأحواله وتوجيهه التوجيه السليم المناسب. هذا بالإضافة إلى أن مهمة التخطيط تكون سهلة بسيطة. كما أنها تصبح محدودة في نطاق التصرف الوقتي. وكذلك مهمة الرقابة فإنها تكون سهلة أيضا حيث يمكن الاعتماد كليا على الرقابة المباشرة والإشراف الشخصي نظرا لصغر حجم المجموعة الكبيرة. حيث يحتاج الأمر إلى تنسيق جهود أفرادها لتحقيق الهدف المنشود. فإن الإدارة هي التي تصبح مفتاح الطريق أمام هذه المجموعة إلى النجاح أو إلى الفشل.

ولا شك في أن مشكلة تنسيق جهود أفراد المجموعة الكبيرة قد ازدادت تعقيدا بسبب ظاهرة أخرى من ظواهر الثورة الصناعية فبعد أن كان العامل قبل الثورة الصناعية هو المالك لأدوات ووسائل الإنتاج - نظرا لبساطتها وقلة تكلفتها - فقد تغير الوضع بعد الثورة الصناعية، وظهرت المصانع ومجموعات العمال الكبيرة التي لا يمتلك فيها الفرد أدوات الإنتاج أو السلع المنتجة بل أصبح يشتغل

عند صاحب العمل، وأصبح جزءاً من المصنع يؤجر مجهوده نظير قدر معلوم من المال . وعلى ذلك فلم يصبح من الضروري أن تكون أهداف العمال هي نفس الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أصحاب العمل. فمثلاً بينما نجد أن كل من العمال وأصحاب العمل يشتركون في رغبة تحسين أحوالهم بواسطة نشاط المشروع، وبينما نجد أن الدافع يبدو لنا واحداً، إلا أن الأهداف الأولية المباشرة ووسائل تحقيقها قد تكون، وغالباً ما تكون مختلفة تماماً .

٢- فصل الإدارة عن ملكية الشركات المساهمة الحديثة:

إن كبر حجم الشركات المساهمة وزيادة عدد المساهمين فيها وصل إلى عشرات الآلاف وبالتالي تضاعف النصيب النسبي لكل مساهم في رأس مال الشركة قد ساعد على زيادة انفصال الإدارة في الشركات المساهمة عن أصحاب رأس المال. وبذلك أصبح المساهمون في مثل هذه الشركات مجرد مستثمرين ينحصر اهتمامهم في مقدار الربح الذي توزعه عليهم إدارة الشركة (مجلس الإدارة) في آخر العام. ولقد سميت هذه الظاهرة بالملكية الغائبة وذلك لأن كثيراً من المساهمين وهم أصحاب الشركة القانونيون لا يحضرون حتى اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين والتي عن طريقها يمكن مباشرتهم لحقوق الإشراف كما هو معروف أصلاً عن نظام الشركات المساهمة.

ومن الواضح أن الفصل بين الملكية والإدارة في الشركة المساهمة الحديثة قد أكد أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المنظمة فنجد مثلاً أن مجلس الإدارة Board of Directors أو المدير العام القابض على الأمور في الشركة يجب أن يفهم بوضوح أن دوره في المنظمة هو إدارة مجموعة كبيرة من الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم إلى تحقيق الهدف المنشود من قيام المنظمة، وهو ما يجب أن يتفق مع مصلحة المجتمع ويحوز قبول الرأي العام والمستهلكين في السوق ، والحقيقة التي لا مناص من الاعتراف بها أن زيادة التعقيد في عمليات الشركات المساهمة الحديثة (المشروعات الكبيرة الحجم) وكثرة مشاكلها قد أدت إلى أن تصبح الإدارة الحسنة الرشيدة ضرورة واجبة ، كما اضطر ذلك

المسؤولين إلى البحث والتنقيب عن النظم والأساليب التي تعاون في تحقيق ذلك .

٣- التدخل الحكومي:

تتأثر إدارة المنظمات إلى حد كبير بدرجة ونوع التدخل الحكومي. فقد لوحظ أن التدخل لا يعقد الأمور ويزيد من المشاكل التي تواجه مدير المشروع فحسب، بل أن ذلك التدخل قد أدى إلى أن المدير قد أصبح مضطرا إلى أن يعطي الحكومة نصيبا في تحديد السياسة الخاصة بمشروعه. والحقيقة أن مديري المشروعات أصبحوا يشعرون بأن الحكومة تشاركهم عمليا في إصدار كثير من القرارات التي تؤثر على حياة المشروع وطبيعة العمل فيه.

ويظهر التدخل الحكومي في صور وأشكال متعددة منها:

أ- إصدار القوانين الخاصة بمنع الاحتكار وصوره المختلفة من الاتحادات والاتفاقات التي تنشأ بين الشركات بقصد السيطرة على السوق والقضاء على المنافسة التي تحاول القيام بها المشروعات الصغيرة نسبيا، وما ينتج عن ذلك من استغلال المستهلكين.

ب- تحديد الأرباح ونسبة الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات، وتحديد كمية وجودة المنتجات التي توزعها المنشآت في السوق.

ج- وتتدخل الحكومة أيضا في تحديد وسائل تمويل المشروعات وخاصة بالنسبة لرأس مال الشركات المساهمة وطريقة إصدار الأسهم والسندات فيها، وطريقة توزيع الأرباح. هذا بالإضافة إلى تنظيم حقوق مجلس الإدارة وواجباته وشروط العضوية وحقوق الجمعية العمومية للمساهمين.

د- تحديد النظم الخاصة بإمسك الدفاتر وتنظيم الحسابات في المشروع ونشر الميزانيات العمومية وحسابات الأرباح والخسائر في الشركات المساهمة.

هـ- إصدار التشريعات الخاصة بتنظيم العاملين وفصلهم وتحديد ساعات عملهم وتحديد الحد الأدنى لأجورهم وطرق صرف مكافآتهم وتعويضآتهم، وتحسين بيئة وظروف العمل وعمل التآمينآت الاجتماعية والصحية الإلبارية. هذا بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين أصحاب الأعمال وبين نقابات العمال. وبالرغم من أن أي صورة من صور التدخل الحكومي في المشروعات تؤثر إلى حد كبير في تصرفات الجهاز الإداري والسياسات الإدارية التي يصدرها، إلا أن هذا التدخل الحكومي في تنظيم العلاقات العمالية مع أصحاب العمل وإصدار التشريعات الخاصة بذلك بقصد حماية الطبقة العاملة من استغلال أصحاب العمل كان له أثر غير عادي، حيث ساعد على تقوية النقابات والمنظمات العمالية Labor Unions ووضع الحكومة وسيطا وطرفا في النزاع الذي ينشأ بين العمال وأصحاب العمل. ولقد كان من نتائج ذلك أن أصبح لنقابات العمال أثر واضح في رسم السياسات الإدارية في المشروعات وخاصة في الدول التي تقدمت فيها الحركات العمالية بدرجة كبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية فلقد أصبحت نقابات العمال في أمريكا من القوة بمكان وخاصة بعد حصولها على حق المفاوضة الجماعية Collective Bargaining وحق عمل العقود الجماعية Collective Agreement مع أصحاب العمل. وهذا ما أدى إلى زيادة أهمية الدور الذي تلعبه النقابات في السياسات الإدارية وخاصة ما يتصل منها بالعمال.

و- حق الحكومة في الاستيلاء على بعض المشروعات لظروف الحرب أو لتأمين سلامة البلاد، وما يتبع ذلك من تحديد نوع الإنتاج وكمياته. كما قد يقتضي الأمر إصدار تشريعات تحرم إنتاج بعض السلع مثل المفرقات وتشديد الرقابة على أجهزة اللاسلكي... الخ. مما قد تفتضيه هذه الظروف الشاذة.

ز- إصدار التشريعات الضريبية مثل ضريبة الأرباح التجارية والصناعية وضريبة الأرباح الاستثنائية خلال فترة الحرب. وضريبة المبيعات.

٤ - أثر نقابات العمال:

لفتت نقابات العمال نظر الإدارة الحديثة إلى أهمية العنصر الإنساني وأحقية العمال بأن يعاملوا المعاملة اللائقة بهم كمجموعة شبه مستقلة بدلا من معاملتهم كوسائل آلية مثل أدوات الإنتاج الأخرى. ولا شك أن هذا قد أضر المديرين إلى إعادة النظر في وظائفهم وفحص مهامها على ضوء التطورات الحديثة في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ولقد دعا ذلك كثيرا من المديرين إلى عدم إصدار أي قرار يتعارض مع مصلحة العاملين، بل لقد حرصوا على الحصول على موافقة هؤلاء العاملين على القرارات قبل إصدارها. وسوف يتأكد ذلك طبعا في المشروعات المختلفة في جمهورية مصر العربية بعد القانون الخاص بتمثيل العاملين في مجالس الإدارة.

ثانيا: المدرسة التقليدية في الإدارة

توافق ظهور المدرسة التقليدية في الإدارة مع إنشاء المنظمات الكبيرة والمعقدة، واعتراف الأشخاص الذين مارسوا الإدارة في تلك المنظمات أن إدارتها مختلفة عن إدارة العمل في الورش والمصانع الصغيرة. فحتى نهاية القرن الثامن عشر كان الشغل الشاغل للمديرين هو كيفية تضخيم شركاتهم إلى أقصى حد ممكن. وكان ذلك في الفترة التالية للثورة الصناعية، وظهور المخترعات الجديدة في أمريكا من الآلات البخارية، والآلات الحديدية، والتلغراف، والمحركات الكهربائية، ومد خطوط السكك الحديدية، وشق القنوات وشبكات الأعمال التي فتحت أسواقا جديدة أمام المنتجين.

وتعد هذه الفترة فترة تاريخية حاسمة حيث شهدت التوسع السريع في الأسواق، فضلا عن إدراك المديرين المسؤولين أنه يمكنهم - بشكل

جزئي - أن ينعزلوا عن التقلبات الطارئة في الأسواق من خلال تنمية منشآتهم وجعلها أكبر.

ويضيف (جاري ديسلر Gary Desler) أحد رواد الإدارة المعاصرين، أنه في هذه الفترة تسابق المديرون في تكديس الأفراد والآلات والأموال بهدف جعل منشآتهم أضخم من المنافسين. ولكن في نهاية القرن الثامن عشر بدأت عملية التحول من النمو (الكم) إلى الكفاية (الكيف) وبالتالي أصبحت منظماتهم ضخمة، ولكنها غير عملية وغير مرنة، وشعر المديرون بحاجاتهم إلى طرق جديدة لتحسن المنفعة التي تعود عليهم من تلك الموارد التي سبق لهم أن كدسوها . وفوق ذلك فقد بحث هؤلاء المديرون عن مفاهيم وأساليب جديدة لتساعدهم في خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية. ومن هذه البيئة الصناعية نشأت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة. ويعد فريدريك تايلور Taylor من أشهر الكتاب الكلاسيكيين في الإدارة بل يلقب بالأب الروحي للإدارة العلمية حيث قام في عام ١٩١١م بنشر كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية" The Principles Of Scientific Management وفيه حدد مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:

- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلاً من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفاً دقيقاً واختيار أفضل طرق الأداء.
- إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد.
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف.
- تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ.

ومن أهم ما يميز تايلور أنه أستطاع أن يجمع بين الدراسة العلمية العالية في المعاهد الأمريكية والأوربية العالية وبين التدريب العملي، فلقد تدرب كميكانيكى أثناء أزمة عام ١٨٧٣ وعمل في شركة صلب

ميدفيل في فيلادلفيا عام ١٨٧٨ وأصبح رئيساً لمهندسي الشركة في عام ١٨٨٤ وخلال هذه الفترة كان يقضي معظم وقته في دراسة وتحليل طبيعة العمل بالمصانع حيث يقوم بالدراسات العملية معتمداً على ساعات ضبط الوقت والشروط والمعايير لقياس عمل العمال في تشغيلهم للآلات واستعمالهم للمواد. ولقد دفع إيمان تايلور العميق بإمكانية تطبيق الهندسة على طرق العمل بالمصنع إلى البحث عن الطريقة المثلى للعمل، وتوصل إلى أن نسبة مئوية عالية من المجهود تذهب هدراً لعدم وجود التنظيم الفعال والرقابة اللازمة على العمل. ولقد عارضت النقابات طرق تايلور ووصفتها بأنها من الإسراع في أداء العمل ونظمت الإضرابات ضد طريقته في إدارة المصنع، وقام الكونجرس الأمريكي نتيجة لكل هذا بإجراء تحقيق رسمي، ولقد بلغت حدة المعارضة لأفكار طرق تايلور إلى الحد الذي دفع الكونجرس الأمريكي أن يرفق بقانون المخصصات المالية والعسكرية بندا يمنع استعمال الأموال المقررة لتمويل أية طريقة أو دراسة للوقت بواسطة ساعة ضبط الوقت أو أي قياس آخر للوقت.^(٤)

ولقد ولد هنري فايول عام ١٨٤١ في عائلة برجوازية في فرنسا وتلقى تعليمه الثانوي في ليسيه ليون بفرنسا، ثم التحق بعدها بمدرسة التعدين في مدينة سانت ايتين وتخرج عام ١٨٦٠ في سن ١٩ عاماً كمهندس تعدين وعمل في شركة كومنثري فور شامبولت وترقى بها حتى وصل إلى منصب المدير العام في عام ١٨٨٨. ولقد ظهرت مبادئ فايول في كتابه المشهور عن الإدارة الصناعية والعامة Administration Industrial And general وتعتبر الأفكار التي نشرها فايول في كتابه بمثابة الترجمة الكاملة والصورة التامة لما يمكن تسميته بنظرية متكاملة عن الإدارة تعكس جهود كل المهتمين في هذه المدرسة. ولقد أشار فايول إلى أن جميع أوجه نشاط المشروع يمكن تقسيمها إلى ست مجموعات:

□. أعمال فنية وهي عمليات الإنتاج والتصنيع والتحويل.

- . أعمال تجارية وهي عمليات بيع وشراء وتبادل.
- . أعمال مالية وهي عبارة عن البحث عن الأموال وإدارتها .
- . أعمال الوقاية والأمان وهي تتضمن حماية الممتلكات والأفراد.
- . أعمال محاسبية وهي الجرد وإعداد الميزانية وتحديد أسعار الفائدة والإحصاء.
- . أعمال إدارية وهي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ولقد أشار فايول إلى أن هذه الأنشطة مهمة لكل أنواع المشروعات باختلاف أنواعها وأصحابها، وأن الأنواع الخمسة الأولى من هذه الأنشطة معروفة للجميع ولذلك فقد كرس جزء كبير من وقته وتحليله في الكتاب الذي أصدره إلى تحليل نشاط الإدارة.

وبفضل قوة إدراك فايول النادرة للأمر، فلقد أكد على ما أكدته بإسهاب الدراسات الحديثة للإدارة من أنه بالرغم من أهمية المقدرة الفنية في نواحي العمل المختلفة إلا أن الأهمية النسبية للمقدرة الإدارية تأخذ في التزايد مع التصاعد في سلم الوظيفة حتى تصبح الكفاءة الإدارية أكبر ما يمكن في المستويات الإدارية العليا للمنشأة. ولذلك فهناك حاجة ماسة لمبادئ الإدارة وتعليم الإدارة.

ولقد طالب فايول بضرورة تدريس الإدارة في المدارس، وأشار إلى أن الإمكانيات الإدارية تماما كالإمكانيات الفنية يمكن أن يتم تكوينها واكتسابها في المدارس أولا، وفي أثناء العمل بعد ذلك للإدارة.

ولقد كرس فايول حياته بعد ذلك للبحث في نظرية الإدارة، وبذل الكثير من الجهد والوقت. ولقد قدم ((فايول)) **أربعة عشر مبدءا للإدارة**

هي :

- أ- **تقسيم العمل:** سواء على المستوى الإداري أو الفني أو التنفيذي.

ب- **السلطة والمسئولية:** وقد بين فايول درجة الترابط بين السلطة والمسئولية، حيث تعتبر المسئولية هي نتيجة حتمية للسلطة. ولقد فرق فايول بين السلطة الرسمية والتي يستمدّها المدير من موقعه على الهيكل التنظيمي، والسلطة الشخصية التي يستمدّها المدير من ذكائه وخبراته وقدراته الشخصية على التصرف.

ج- **النظام:** ويقصد فايول بالنظام احترام القواعد واللوائح والنظم ولذلك فإن وجود هذا المبدأ يقتضي ضرورة وجود المديرين القادرين الأكفاء في مختلف المستويات كما يقتضي وجود قواعد واضحة وعادلة تحكم الأداء.

د- **وحدة الأمر:** ويقصد فايول بذلك أن العامل يجب أن يحصل على التعليمات المتعلقة بعملية معينة من شخص واحد فقط.

هـ- **وحدة التوجيه:** يقتضي هذا المبدأ أن تكون كل أوجه النشاط ذات الهدف الواحد تحت إمرة رئيس واحد وخطة واحدة. والفرق بين هذا المبدأ، والمبدأ السابق الخاص بوحدة الأمر هو أن هذا المبدأ يتعلق بالمنظمة ككل بينما يتعلق المبدأ السابق بالعاملين فقط.

و- **خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة:** بحيث تكون المصلحة العامة للمنظمة فوق المصالح الشخصية والخاصة للعاملين وفي حالة التضارب فإن على الإدارة أن توفق بينهما، وعند التضارب تكون الأولوية للمصلحة العامة.

ز- **مكافأة العاملين:** ويرى فايول أنه من الضروري أن يوضع نظام عادل لمكافأة العاملين بحيث يحقق مصلحة العاملين وأرباب الأعمال في نفس الوقت.

ح- **المركزية:** ويقصد بذلك تركيز السلطة وبالرغم من أن فايول لم يستخدم لفظ (مركزية السلطة) إلا أن مبدأ يشير إلى هذا المعنى،

ويشير إلى الظروف الخاصة التي تحدد درجة المركزية اللازمة للحصول على خير النتائج.

ط-سلسلة تدرج السلطة: ويطلق عليه فايول خط الصلاحية، أي سلسلة تدرج الرؤساء من الأعلى لأسفل ومع تشديده على عدم الخروج عن هذا الخط إلا أن فايول يرى إمكانية الخروج عن هذه السلسلة عندما يؤدي التقيد الدقيق بها إلى أضرار تلحق بالتنظيم.

ي-الترتيب: ويقصد به الترتيب المادي والترتيب الإنساني، وبذلك فإن هذا المبدأ يتعلق بوضع الشخص والشيء المناسب في المكان المناسب. أي أنه مبدأ يتعلق بتنظيم وتنسيق الأشياء والأشخاص.

ك-الإنصاف: ولقد شدد فايول على استخدام لفظ الإنصاف وليس العدالة على أساس أن هذا المبدأ يتعلق بحسن معاملة الإدارة للعاملين حتى يمكن ضمان ولائهم للعمل.

ل- ثبات العاملين: ويعتبر فايول أن كثرة التغيير في مواقع الموظفين واستمرار هذا التغيير هو من دلائل سوء الإدارة ويعرض المشروع لأخطار كبيرة بجانب تحميله بتكاليف مرتفعة .

م- المبادرة: ويقصد بذلك ضرورة إزكاء روح المبادرة لدى العاملين. ويعطي فايول لهذا المبدأ أهمية كبيرة لأن المبادرة تعطي العاملين الشعور بالرضاء ويحث فايول المديرين على التوضحية بغرورهم الشخصي في سبيل السماح للمرؤوسين بالأخذ بزمام المبادرة.

ن- روح التعاون(الجماعة): ويتعلق هذا المبدأ بالوحدة بين العاملين فالاتحاد قوة ويعتبر هذا المبدأ امتداداً للمبدأ المتعلق بوحدة الأمر ، ويشدد فايول بموجبه على ضرورة تعاون الجماعات ، وعلى أهمية الاتصال للحصول على التعاون .

لقد اعتبر فايول أن عناصر الإدارة هي وظائفها الرئيسية ورأى أنها تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة وقد

خصص الجزء الأكبر من كتابه لعرض نتائج أبحاثه في هذه الوظائف، ولا تزال الآراء التي أتى بها فايول مقبولة حتى اليوم رغم الدراسات والأبحاث التي قدمت حديثاً.

كما يعتبر فايول أول من كتب عن التخطيط على مستوى الدولة، وحين تعرض لوظيفة التنظيم فقد نظر فايول إلى هذا الموضوع نظرة واسعة، فهو يرى أن تنظيم المشروع يعني تزويده بكل شيء ينفع يسر العمل من مواد وآلات وأموال وموظفين. ولقد أضاف في كتابه أن المهمة التنظيمية للمديرين هي إقامة العلاقات الإنسانية والمادية التي تتوافق مع أهداف المشروع وإمكانياته، وكذلك تنسيق وجوه النشاط المختلفة، واتخاذ القرارات الواضحة والدقيقة طبقاً لمبدأ وحدة الأمر. كما يجب على المديرين العمل على حسن اختيار وتدريب الرؤوسين بعناية.

ولقد اعتبر فايول أن وظيفة إصدار الأوامر وهي المتعلقة بالقيادة، بمثابة المحرك الرئيسي للتنظيم، وأن هذه الوظيفة تتطلب صفات خاصة في المدير.

ولقد تناول هنري فايول وظيفة التنسيق كمهمة لتحقيق الانسجام بين أوجه النشاط المختلفة للتأكد من النجاح في أداء المهمة الإدارية. كما تناول فايول في كتابه أيضاً وظيفة الرقابة على أساس أنها تعني في رأيه عملية التثبت من إتباع ما تقرر من خطط وتعليمات ومبادئ أو فعاليتها في معالجة الأمور معالجة سريعة من تطبيق للعقوبات إذا استدعى الأمر، ومن أخذ الاحتياطات اللازمة لمنع تكرار الانحرافات وهذه الاعتبارات نفسها هي التي تطبق في الإدارة الحديثة، مضافاً إليها التنبؤات التي تمكن الرقابة من إعطاء نتائج تفيد في عدم تكرار حدوث الأخطاء المستقبلية.

تقييم نتائج المدرسة التقليدية في الإدارة.

يميل الكثير من الباحثين في تاريخ الإدارة إلى النظر إلى جهود تايلور وفايول على أنها جهود متكاملة وبحوثها متممة لبعضها

البعض. فجهود تايلور انصببت على مستوى المصنع الإدارة التنفيذية لأنه كان مهتما بكفاءة العمال ومهمة المديرين في إنتاج السلع. أما جهود فايول فلقد انصببت على مستوى الإدارة العليا، ومحاولة صياغة مبادئ للإدارة وقيامه بالتحليل العلمي المنظم لمراحل العملية الإدارية. وبالرغم من الجهود التي قدمها كل من تايلور وفايول للفكر الإداري إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت للمدرسة التقليدية للإدارة منها (إغفالها للعنصر الإنساني)، وهذا ما جعل (مارش وسيمون) March and Simon يقولون أن العمال طبقا لحركة الإدارة العلمية يعتبرون بمثابة مساعدين للآلات. وهذا ما أكدته أيضا (ماسي) Massie في انتقاده للمدرسة التقليدية حيث أشار إلى أن رواد هذه المدرسة قد اهتموا بالإنتاجية والكفاءة ولم يتعرضوا للعوامل الإنسانية، فوفقا لأفكار المدرسة التقليدية فإن الأفراد يفضلون أن تتم إدارتهم ولا تترك لهم الحرية الكاملة للتصرف واتخاذ القرارات اعتمادا على أنفسهم، وأن دوافعهم الأساسية تكمن في نواحي اقتصادية تتمثل في الإشباع الاقتصادي. ولذا فأى نظام للمكافآت والحوافز لابد وأن يركز على أساس مادي وليس معنوي. كما أن الفرد بطبعه كسولا، ولا يحب العمل، وينبغي على الإدارة أن تدفعه وتحثه على بذل الجهد بحزم.

كما تمتلك المدرسة التقليدية نظرة ميكانيكية للأمور، ومفهوم خاص عن الأفراد في أدائهم للعمل، ولذلك لم تحظى دراسات السلطة والجماعات غير الرسمية والحوافز المعنوية بأي اهتمام في دراسات هذه المدرسة. كما تنظر الحركة العلمية إلى التنظيم كألة دائرة حول نفسها طبقا لقواعد تم وضعها مسبقا.

وينبغي أن نشير إلى أن التشدد الذي أبداه تايلور عند دراسته للكفاءة الإنتاجية على مستوى المصنع، والفائدة التي تجنيها المنظمات من دراسة الحركة والزمن أثرا كبيرا في تركيز انتباه الممارسين والدارسين نحو المصانع فصارت كافة دراسات الإدارة إبان تلك الفترة الزمنية مركزة على إدارة المصانع فقط، وأغفلت النواحي التطبيقية للإدارة في المنظمات الخدمية والتجارية.

وإذا أردنا أن نقيم جهود فايول سنلاحظ أن فايول قد أشار إلى أن مبادئ الإدارة لها صفة العمومية في التطبيق، وأنها ليست قاصرة على المنظمات الصناعية فقط بل يمكن تطبيقها على كافة أنواع المنظمات سواء كانت خدمية أو تجارية، كما أنها يمكن تطبيقها على كافة أوجه النشاط سواء سياسي أو ديني أو اجتماعي أو استشاري أو ... الخ.

كما أنه يحسب لفايول تحليله العلمي المنهجي والمنظم لمراحل العملية الإدارية، واهتمامه بالتدريب والتعليم المستمر لمختلف العاملين في المنظمات وهذه النقطة أيضا من أهم ما تنادي به المداخل الإدارية الحديثة لما للتدريب من أهمية بالغة في صيانة الموارد البشرية للحفاظ عليها في صورة منتجة وفعالة ولكي تستطيع أن تتكيف مع المتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال اليوم. ومن أجل ذلك يمكننا أن نعتبر أفكار فايول أنها بمثابة ثورة فكرية بالنسبة للعصر الذي كان يعيش فيه. كما تعتبر تغييرا جذريا للكثير من المفاهيم والمعتقدات التي كانت سائدة في هذه الحقبة الزمنية المبكرة من عمر الإدارة العلمية.

ثالثا: مدرسة العلاقات الإنسانية

لم يكن اكتشاف البعد الإنساني للإدارة أمرا سهلا، بل لقد تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الإداري كان العنصر الإنساني فيها مهملا أو متجاهلا بدرجات مختلفة. فلقد كان التركيز في حركة الإدارة العلمية في الفترة من (١٩٠٠ - ١٩٢٠) منصبا على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص أساسا صالحا لرفع الإنتاجية. ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد ((أداة)) للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين، لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثالي التي تم تدريبهم عليها. وكان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو

الحافز النقدي Wage Incentive

ولقد نشأت حركة العلاقات الإنسانية تحت وطأة الكساد العالمي الكبير في بداية الثلاثينات من القرن العشرين وظروف الحرب العالمية الثانية، وخروجاً على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيراً من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية، وقد كان المنطق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية. كذلك روجت حركة العلاقات الإنسانية مفاهيم (الحالة المعنوية) Morale وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنويات العاملين ومن ثم على إنتاجهم ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.

وترجع أصول حركة العلاقات الإنسانية إلى الأبحاث التي قام بها التون مايو وزملائه في شركة جنرال إلكتريك في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو الأمريكية في عام ١٩٢٧. نظراً لانخفاض إنتاجية العمال في هذه المصانع بشكل ملحوظ. ولقد حاول خبراء الكفاية الإنتاجية بالشركة التغلب على هذه المشكلة باستخدام الأساليب المعروفة، كتغيير ساعات العمل، وتوزيع فترات الراحة، وتغيير مدتها وتغيير الظروف المحيطة كدرجة الإضاءة ، وتبسيط طرق العمل . ولكن هذه الجهود لم تأت بنتائج مشجعة.

ولقد بدأ مايو Mayo تجاربه منطلقاً من نفس المنطق الموروث عن تيلور وجلبرت فأفترض أن العامل يمكن اعتباره بمثابة آله بشرية يسهل قياس سلوكه وأدائه ، وتغييره حسب الطلب ، ولذلك افترض أن العوامل التي يمكن أن تؤثر في انخفاض إنتاجية العامل هي عدم ملائمة الظروف المادية المحيطة بالعمل كالضوضاء ، أو الرطوبة ، أو التهوية ، أو الإضاءة ، أو التعب الناتج عن سوء توزيع فترات الراحة في اليوم ، وتضييع وقته في أداء حركات غير ضرورية ، أو عدم فعالية نظام الأجور ، وغير ذلك من العوامل المادية المتعلقة بالعوامل وظروف العمل المحيطة . إلا أن النتائج التي توصل إليها الباحثون أثبتت أن كل

الفروض التي بدأ بها البحث كانت فروض خاطئة وثارت شكوكهم حول وجود عوامل خارج سيطرتهم وغير معروفة لهم .

ولقد أدت هذه العوامل إلى فشل التجارب المبنية على الفروض الأصلية تماما. فلقد وجد الباحثون عند تقسيمهم للمجموعة التي تعمل في المصنع إلى قسمين الأول زيدت فيه كمية الإضاءة، والثاني ظلت فيه كمية الإضاءة كما هي. ولقد لوحظ أن نتائج كلا المجموعتين مختلفة، ومع ذلك لم يمكنهم إرجاع هذه الاختلافات إلى العوامل الطبيعية وحدها. فلقد وجد الباحثون أن الإنتاج يتزايد لدى المجموعة التجريبية بصرف النظر عن أي تغيير يجرونه في الظروف المادية، فلقد لوحظ أن مجرد شعور العمال بأنهم تحت الملاحظة كان يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

وبالرغم من الفشل التام لهذه التجارب من وجهة نظر الفروض الرئيسية التي قامت عليها، إلا أنها حققت نجاحا كبيرا في إظهار أهمية العوامل الأخرى الأكثر أهمية عن ظروف العمل المادية، أو ساعات العمل والأجور. فلقد أثبتت أن هذه العوامل المادية ليست ذات تأثير مستقل على إنتاجية العمال وإنما هي مجرد أجزاء من موقف كلي وبالتالي لا يمكن معرفة تأثيرها بمعزل عن الموقف الكلي، فمجرد الشعور بالأهمية والمسئولية يؤدي إلى المساهمة في زيادة الإنتاج. وهكذا فإن الاعتبار النفسى وليس المادية هي التي تلعب الدور الأهم في الموقف. ولقد لوحظ أيضا أن استجابات العمال للتغيير كانت تتم بناء على تأثير مجموعات عمل غير رسمية، وكان لهذه الجماعات غير الرسمية تأثيرها بالغ الأهمية على سلوك وتصرفات العاملين.

وانطلاقا من حقيقة أساسية أن البشر ليسوا آلات، وأنهم يختلفون في تصرفاتهم ومشاعرهم، ويستجيبون - بأشكال مختلفة - للمواقف المتباينة. فإننا نورد هنا مجموعة من المبادئ المرشدة باعتبارها مبادئ مرنة يجب تعديلها واستخدامها وفقا للتقدير الشخصي للمدير في كل موقف على حدة. وهذه المبادئ هي:

□. يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفرادا.

- . يجب إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات.
- . يجب تشجيع العمل كفريق والجهود الجماعية.
- . يجب خلق مناخ إيجابي وديموقراطي في العمل .
- . إن دفع العاملين للعمل يجب أن يظل هدفا دائما للمشروع.
- . يجب تنمية الاتجاهات بشكل ايجابي .

ولقد كان لحركة العلاقات الإنسانية عددا من المساهمات كما خضعت لعدد من المحددات، نبين كلا منها فيما يلي :

١ - مساهمات حركة العلاقات الإنسانية:

ساهم التركيز على الحاجات الاجتماعية على تحسين الأسلوب الكلاسيكي الذي عامل الإنتاجية كمسكلة هندسية. وأكد مايو أن توجيه اهتمام حقيقي للعمال له مردود. يضاف إلى ذلك أن الباحثين قد ألقوا مزيدا من الضوء على أهمية أسلوب المدير، وبذلك فقد بدءوا ثورة الإدارة. وبدأ توجيه اهتمام متزايد يتركز على تعليم مهارات إدارة العنصر البشري والتعامل معه، بالإضافة إلى المهارات الفنية. وأخيرا فإن أعمالهم أدت إلى اهتمامات جديدة بديناميكيات الجماعات. ولقد بدأ المديرون يفكرون في عمليات الجماعة ومكانة الجماعة كمكمل لتركيزهم السابق على العامل الفرد.

٢ - محددات حركة العلاقات الإنسانية:

على الرغم من أن تجارب هوثورون قد أثرت تأثيرا ملموسا على طريقة قيام المديرون بأعمالهم وعلى طريقة البحث في الإدارة فيما بعد، فإن البحث نفسه كان يعاني من نقاط ضعف كثيرة في التصميم والتحليل وتفسير النتائج. إن درجة اتساق وتوافق النتائج التي توصل إليها مايو مع البيانات التي اعتمد عليها لازالت موضع نقاش حي ومصدر خلط حتى الآن.

إن مفهوم الرجل الاجتماعي كان قوة توازن هامة مع مفهوم الرجل الاقتصادي الرشيد أحادي البعد، ولكنه فشل أيضا في تقديم وصف كامل للأفراد في مكان العمل. فكثير من المديرين وكتاب الإدارة افترضوا أن هناك علاقة طردية بين رضا العمال وإنتاجيتهم. ومع ذلك فإن محاولات زيادة الإنتاجية خلال الخمسينات عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة رضا العاملين لم ينتج عنها الزيادة الهائلة التي كانت متوقعة.

من الواضح أن البيئة الاجتماعية لمكان العمل هي عامل واحد فقط من عدة عوامل متفاعلة معا تؤثر على الإنتاجية، فمستويات الأجور ، والهيكل والمناخ التنظيمي ، وعلاقات الإدارة بالعاملين كلها عوامل لها تأثير ، ولهذا فإن موضوع الإنتاجية ورضا العاملين أصبح أكثر تعقدا مما كان يعتقد من قبل .

منهج العلوم السلوكية.

تدرب الباحثون اللاحقون لمايو وزملائه على إتباع طرق أدق وأكثر تعقدا وخاصة في العلوم الاجتماعية (علم النفس، علم الاجتماع والأنثروبولوجي). وقد عرف هؤلاء الباحثون بعلماء السلوك بدلا من منظري العلاقات الإنسانية.

فقد قدم مايو ومنظرو العلاقات الإنسانية مفهوم (الرجل الاجتماعي) الذي تدفعه الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين. ولكن بعض علماء السلوك مثل أرجريس Argyris وماسلو Maslow وماكريجور McGregor اعتقدوا أن مفهوم (الرجل الباحث عن تحقيق الذات) يمكن أن يفسر الدوافع الإنسانية بدرجة أكبر من الدقة فوفقا لماسلو تقع الحاجات التي تدفع الناس إلى إشباعها في ترتيب هرمي وفي قاعدة الهرم توجد الحاجات المادية والحاجة إلى الأمان، وفي قمته توجد حاجات الاحترام وتحقيق الذات. وبصفة عامة، فإن حاجات المستوى الأدنى لا بد أن تشبع قبل أن يبحث الإنسان عن إشباع

حاجات المستوى الأعلى. وإدراك هذه الحاجات المختلفة يساعد المدير على استخدام طرق مختلفة لتحفيز الرؤوسيين .

وعلى الرغم من ذلك فقد رأى بعض علماء السلوك اللاحقين أن هذا النموذج (الرجل الباحث عن تحقيق الذات) لا يقدم تفسيراً كاملاً لجميع العوامل التي تدفع الناس إلى العمل. فليس من الضروري أن ينتقل كل فرد من مستوى إلى المستوى الذي يليه من الحاجات وبالترتيب القابل للتنبؤ. فبالنسبة لبعض الأفراد لا يزيد العمل عن كونه مصدراً لإشباع حاجاتهم الأساسية، بينما لا يرضى البعض الآخر بأقل من إشباع حاجات المستويات العليا حتى وإن تطلب الأمر ممارسة أعمال تهدد سلامتهم. ومن وجهة نظر هؤلاء من علماء السلوك فإن النموذج الأكثر واقعية للدوافع الإنسانية هو نموذج (الرجل ذو التركيبة المعقدة). فالمدير الفعال يدرك أنه لا يوجد شخصان متشابهان تماماً، ولذلك فإنه يفصل محاولاته للتأثير في كل موقف وفقاً لحاجته الخاصة به

وبالرغم من أن المدخل السلوكي للإدارة قد قدم منطقاً متميزاً يرى أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان وبمعنى أدق (السلوك الإنساني) . وجمع المدخل السلوكي مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والإفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل المختلفة، ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه، إلا أنه برغم هذه المساهمات القيمة إلا أن المدخل السلوكي قد بالغ بالتركيز على الإنسان، باعتباره العنصر الوحيد في الإنتاج. وأغفل عناصر الإنتاج الأخرى.

رابعاً: المدرسة التجريبية في الإدارة

ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري منها، وتبعاً لذلك فإن رواد

هذه المدرسة يرون أن الإدارة من الممكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية أكثر من اعتمادها على الخبرة النظرية المجردة، وأن الخبرة الإدارية يمكن أن تنتقل من ممارس للإدارة إلى ممارس آخر وهذا يحقق استمرارية علم الإدارة. لذا ركزت مناقشاتهم وكتاباتهم على الجوانب الفنية والإدارية من عمل المدير، وأكدوا أن المديرين يصلوا إلى مناصبهم الإدارية بناء على إتقان خبرات فنية متخصصة، ولكن نجاحهم في شغل هذه الوظائف الإدارية يتوقف بدرجة أساسية على مدى إتقانهم لعملهم الإداري ومهاراتهم الإدارية في قيادة فرق العمل والمجموعات التي يديرونها من الرؤوسين. ومن أشهر رواد المدرسة التجريبية وليام نيومان ، وبيتر دراكر ، وهما من العلماء البارزين والذي أكدوا على (مهنية الإدارة) وأنه من الممكن أن نصل بها إلى ما يشبه (المهنة المستقلة) عن باقي المهن الأخرى في أي منظمة .

ولقد انتقدت هذه المدرسة لكونها لم تقدم أطروحات محددة لعلم الإدارة، وذلك بسبب التعارض والتناقضات التي تعترض التجارب والخبرات الإدارية المختلفة والتي تكون في الغالب مرتبطة بظروف معينة وفترات زمنية معينة وأفراد معينين، لذا لا يمكننا الجزم أن نجاح تجربة إدارية معينة طبقت في الماضي سوف تنجح إذا طبقت نفسها في مواقف وظروف أخرى في المستقبل.

خامساً: مدرسة النظم الاجتماعية

ركز رواد هذه المدرسة ومنهم سليزنك ، وبارسونز على النظر للمنظمات على أنها وحدات اجتماعية تمارس وظائف محددة في المجتمعات ، وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى . وأن كل منظمة تتكون من مجموعة من الوحدات (الأنظمة) الفرعية والتي تتفاعل فيما بينها، كما أنها تتفاعل مع بيئتها الخارجية. وبذلك فإن أي منظمة أعمال تتكون من (مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية مرتدة وبيئة). كما ركز رواد هذه المدرسة على النظر للمنظمة على أنها ليست مكان تمارس فيه إجراءات عمل محددة (كما أدعت المدرسة

الكلاسيكية) أو علاقات إنسانية بين بشر (كما ارتأت مدرسة العلاقات الإنسانية) وأنها ليست نظاماً مغلقاً بل نظاماً مفتوحاً على بيئته الخارجية، يتفاعل معها ويؤثر فيها ويتأثر بها ، وتربطه بالبيئة الخارجية علاقات متبادلة .

ولقد أحدثت مدرسة النظم ثورة إدارية في بداية الخمسينات من القرن العشرين، وجعلت الكثير من العلماء يعيدوا النظر في الكثير المسلمات الإدارية التي طرحتها المدارس الفكرية السابقة في الإدارة. وأهم ما أسهمت به مدرسة النظم الاجتماعية في تطور الفكر الإداري هو إبراز دور العلاقة بين النظام والبيئة الخارجية التي يعمل فيها. إلا أن هذه المدرسة لم تسلم أيضاً من الانتقادات ، مثلما لم تسلم المدرستين السابقتين ، فالكثير من العلماء وجهوا إليها العديد من الانتقادات ومن أهمها أن تقدم أطروحات نظرية وليست عملية تطبيقية ، فلا نتصور أن المدير يستطيع في خضم المشاكل اليومية التي تواجهه أن يفكر بمفهوم النظم وينتظر ليحلل ويتخذ قراراته بناء على التفكير في المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة والبيئة الخارجية في كل مشكلة تقع أمامه ، ففي خضم العمليات والأحداث الكثيرة التي تواجه المدير يومياً ، يكون من الصعب ان نطلب من هذا المدير أن يغرق في تطبيق مفهوم النظام لأن هذا سيتسبب في فقدان المرونة ، ويضيع الوقت ، ومن الممكن أن يضعف الروح المعنوية والولاء لدى العاملين ويعقد المشكلات أكثر من حلها .

سادساً: المدرسة الموقفية في الإدارة

وفقاً لهذه المدرسة لا يوجد نمط أو أسلوب أو منهج إداري واحد يصلح للتطبيق في كل زمان ومكان، بل ينبغي على كل مدير إذا أراد أن يحقق النجاح أن يختار الأسلوب والمنهج والمبدأ الإداري الذي يتناسب الموقف الذي يواجهه. ومفاد ما تقدم فإن هذه المدرسة الفكرية في الإدارة ترفض الإيمان بالمنهج أو المدخل أو الأسلوب الإداري الموحد والذي كان ينادي به أصحاب المدارس الفكرية السابقة. بل تنادي هذه

المدرسة بضرورة أن يعي المدير الموقف الذي يتواجد فيه ويجمع البيانات والمعلومات الكاملة عنه، ثم يختار بعد ذلك الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة الموقف والظروف الراهنة التي يعيشها هذا المدير.

سابعاً: المدارس الحديثة في الإدارة

تطورت مفاهيم الإدارة وأنظمتها على مدى ٥٠ - ٦٠ عاماً الماضية بفعل التغييرات التي حدثت ومازالت تحدث في المجتمع. فلقد أدركت المنظمات المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيلها للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصر وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة.

ولقد عايشَت الإدارة المعاصرة واقعاً إدارياً جديداً نشأ بفعل وتأثير المتغيرات التقنية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي عمت أرجاء العالم كله. وتتجه الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى إتباع أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية تتسم بالجرأة والتحرر وتنطلق جميعها من الرغبة في تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات السوق.

ونعرض فيما يلي أمثلة لبعض الاتجاهات الإدارية في العقود الأخيرة من القرن العشرين وأوائل القرن الواحد والعشرين.

[١ / ٧] الإدارة بالأهداف:

جاءت الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج كأسلوب وفلسفة في الإدارة للقضاء شكوى الكثير من الرؤوسيين من مطالبتهم بتنفيذ خطط لم يشتركوا في وضعها. ومساءلتهم عن تحقيق أهداف لم يؤخذ رأيهم في مدى إمكانية تحقيقها. ووفقاً لهذا المنهج الإداري يقوم الرئيس المباشر للمرؤوس بإسناد أهداف معينة أو نتائج معينة إليه، مع تفويضه السلطة اللازمة لذلك، ويسمح له أن يقرر - في حدود السياسات العامة للمنظمة - أفضل طريقة لتحقيق هذه النتائج. ثم يقوم الرئيس بعد ذلك - وفي موعد محدد - بقياس الأداء بناء على ما

أنجزه الرؤوس وليس بناء على قدرته على تنفيذ أوامر معينة متعلقة بكيفية أداء عمله، إذ يفترض أن الرؤوس يعرف أكثر من الرئيس بأفضل الطرق لأداء عمله (أي عمل الرؤوس) وأنه يستطيع اتخاذ المبادرة في البحث عن واكتشاف وسائل أفضل لتحقيق الأهداف .

ولا يفهم من ذلك " ترك الجبل على الغارب " لكل مرؤوس لأنه مازالت هناك ضوابط متمثلة في السياسات العامة والمراجعة الدورية للنتائج بما يضمن تحقيق التنسيق.

وكنتيجة لذلك فإنه يمكن استخدام الإدارة بالأهداف كأسلوب إشرافي، وبرنامجاً مستمراً لتدريب المديرين وإعدادهم للمستقبل. فالرؤوس يتعلم من القدوة (الرئيس) ومن الممارسة (صنع القرارات) وبمرور الزمن وارتفاعه على السلم التنظيمي تصبح القرارات أعم. ويستدعي التطبيق الفعال لأسلوب الإدارة بالأهداف عدداً من المتطلبات من بينها ما يلي:

- ☐-وضوح الأهداف.
- ☐-تعاقب الأهداف المحددة.
- ☐-التفويض بالأهداف.
- ☐-حرية التصرف.
- ☐-أن تكون الأهداف كمية وقابلة للقياس.
- ☐-المسؤولية المشتركة بين المدير والرؤوس في تحديد الأهداف المطلوبة.

[٢ / ٧] إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality management من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي ظهرت في الثمانينات من القرن العشرين وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. وتعتمد إدارة الجودة

الكلية على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف . ولقد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة المبيعات . إلا أن التطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة قد أثبت أنه من خلال تطبيقه في المنظمات يمكن أن تتحقق وفورات كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها. ووفقا للتعريف الدولي الذي أقرته المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) International Organization Standardization لا تقتصر الجودة على المنتج النهائي، وإنما تمتد لتشمل أي كينونة Entity في الشركة ، ولهذا امتد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليشمل التنظيم والأنظمة ، والأفراد والأنشطة ، والعمليات ، والمنتجات ، أو تكوينات فيما بينها .

ولا تقتصر مزايا تطبيق إدارة الجودة الكلية على قطاعات الصناعات التحويلية فقط، بل تمتد هذه المزايا أيضا إلى قطاعات الخدمات وتطبق بنفس الكفاءة على منظمات أعمال عامة ومنظمات حكومية وهناك أمثلة عديدة لنجاح تطبيقها في العديد من المنظمات مثل شركة بوينج لصناعة الطائرات.

ولقد تولد عن التطبيق الناجح لدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من الشركات العالمية نتائج مشجعة، ومن هذه الشركات شركة زيروكس Xerox وشركة الخطوط الجوية البريطانية British Airways وشركة IBM وشركة بول ريفيرا للتأمين Paul Insurance River والبريد الملكي Royal Mail

[٣ / ٧] إعادة الهندسة

يعد أسلوب إعادة هندسة المنظمات Reengineering هو صيحة جديدة في عالم الإدارة والتي ظهرت في التسعينات من القرن العشرين واعتنقته العديد من المنظمات لتطوير مختلف جوانب العمل بها. وعندما نشر مايكل هامر Michael Hammer وجيمس شامبي James Champy كتابهما في أوائل التسعينات بعنوان إعادة بناء

المنظمات، كتبنا على غلاف هذا الكتاب ثورة في إدارة الأعمال وعلا في هذا المرجع أهمية إعادة بناء المنظمات بكونها عملية ترتبط ارتباطاً عضوياً بظاهرتين تشكلان الأسس والمرتكزات الأساسية لاقتصاد القرن الواحد والعشرين وهما الاقتصاد الكوني، واقتصاد المعلومات .

كما ترجع أهمية إعادة بناء المنظمات أيضاً لافتقاد معظم منظمات الأعمال في فترة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات للكفاءة التنظيمية وأعزاً المؤلفان عدم تحقيق الكفاءة التنظيمية لكون العمل في المنظمات ما زال يتمحور حول عدد من المتخصصين المحشورين في صناديق معزولة عن بعض، حيث تقوم المنظمات ببناء الفواصل بين الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة، وتسمى بعضها إدارة التسويق، والبعض الآخر إدارة المشتريات، أو إدارة الإنتاج أو إدارة الموارد البشرية.... الخ .

وكل من يعمل داخل هذه الصناديق المنعزلة عن بعضها البعض ينظر دائماً لداخل إدارته، وإلى أعلى تجاه مديره، ولا ينظر أحدا منهم للخارج تجاه العملاء.

لذا فلقد أكد مايكل هامر Michael Hammer وجيمس شامبي James Champy على أن الوقت قد حان للتوقف عن إعادة اختراع العجلة، فبدلاً من تجميل العمليات البالية ولفها بالسلوفان وبرامج الحاسب الآلي، يجب إلغاؤها تماماً والبداية من نقطة الصفر. ولذا فلقد عرفنا عملية إعادة بناء المنظمات بأنها (إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء والتي تشمل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة).

ويتضح من هذا المفهوم لإعادة بناء أو هندسة المنظمات، أن عملية إعادة بناء المنظمات تعني بالعمليات لا بالوحدات التنظيمية. بمعنى أن المنظمات لا تعيد بناء إدارة التسويق أو إدارة المبيعات أو إدارة الإنتاج، بل تعيد بناء العمل الذي يؤديه الموظفون في هذه الإدارات.

[٤ / ٧] الإدارة بالشفافية

يرجع أسلوب أو منهج الإدارة بالشفافية Open-Book Management إلى (جون كيس) والذي نشره في كتاب يحمل هذا العنوان في عام ١٩٩٥ وهذا الأسلوب الجديد في تشغيل الشركة يجبر كل عضو فيها على تركيز جهوده لمساعدتها على تحقيق المزيد من الأرباح وهو بذلك يتخلص من أساليب الإدارة القديمة التي يملئ فيها المديرون على العاملين ماذا وكيف وأين ومتى يعملون، أو لا يعملون. ووفقا لمنهج الإدارة بالشفافية يصبح لكل عمل هدف، ولكل نتيجة سبب. والمنظمة التي تطبق هذا المنهج سيفهم موظفوها الهدف من وراء كل عمل يؤديه، والدور الذي يمكن لكل موظف أن يساهم به في تقدمها ونموها. وسيفهمون أيضا لماذا يطلب منهم تولي بعض المهام بعينها، ولماذا ينبغي عليهم حل المشكلات وخفض التكاليف وتقليل الفاقد والتالف، والتخلص من عيوب الأداء. كما أنهم يعلمون كيف يبررون كل عمل يؤديه، وكل عمل يرفضونه.

والهدف من وراء هذا المنهج الإداري أن يتبنى جميع أفراد المنظمة في جميع المستويات الإدارية هدفا واحدا، ويتحدثون لغة واحدة بأرقام يفهمونها كلهم، هي الأرقام المهمة بالمنظمة. وهذه الأرقام هي تلك الأرقام التي تعبر عن الأهداف الإستراتيجية والمالية والبيعية والإنتاجية للمنظمة في صورة كمية.

إن منهج الإدارة بالشفافية يدعو إلى مصارحة الموظفين بكل الأرقام والحقائق حتى تصبح محل اهتمامهم ويساهمون في تحقيق أهداف المنظمة. وبذلك يحقق هذا المنهج الإداري الترابط والتكامل بين جميع منسوبي المنظمة والوظائف والأهداف. وهذا الأسلوب يستدعي تدريب كافة الموظفين والعمال على تفهم الأرقام الخاصة بالمنظمة طالما أنها تهمهم جميعا.

[٥ / ٧] حوكمة المنظمات

يعتبر مفهوم (حوكمة المنظمات) من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي انتشرت في السنوات الأخيرة. ولقد أشتق لفظ الحوكمة من كلمة (الحكومة) ليعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمات من معاني. فلو تخيلنا دولة لا يوجد بها حكومة مركزية قوية، فما الذي سوف يحدث؟ إن الإجابة بالطبع هي انفلات في كل شيء، انفلات أمني وسياسي واقتصادي وغيره. وسوف تخرج الأمور عن السيطرة، ولا شك أن الانفلات يؤدي إلى مشاكل صعبة لجميع الأطراف، وبالتالي يسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل وضمان السيطرة والانضباط في المجتمع.

ويثار تساؤل: لماذا الحوكمة في المنظمات؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تعود بنا إلى نظرية الوكالة، فنتيجة كبر أحجام المنظمات وتعقد عملياتها، وانفصال الملكية عن الإدارة أصبح هناك علاقات وكالة متعددة في المنظمات:

- 1- علاقة الوكالة بين الملاك والإدارة.
- 2- علاقة الوكالة بين الملاك والمراجع الخارجي.
- 3- علاقة الوكالة بين المساهمين والدائنين.
- ٤ - علاقات وكالة أخرى.

ولأن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية وتحقيق مصالحه ولو على حساب الآخرين، لذلك تنشأ مشكلات وكالة وأخلاقيات التعامل. وتسعى الحوكمة إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر. وبذلك يمكننا أن نعرف حوكمة المنظمات Corporate Governance بأنها: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية".

ويتضح من هذا التعريف أن مصطلح حوكمة الشركات يشير إلى الخصائص التالية:

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- **المساءلة:** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أما جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.
- **العدالة:** أي يجب احترام مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنظمة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر للمنظمة كمواطن جيد.

[٦/٧] إدارة المعرفة

تشكل (إدارة المعرفة) أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم أعمال المنظمات، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال. ولقد تعاظم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتجات أو على صعيد العمليات. ولاشك أن المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، فلا بد من إدارتها بالشكل الصحيح والذي يؤدي إلى تحقيق التميز والتنافس.

لقد أصبح الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى " المعرفة " سمة العصر الجديد،

والذي أطلق عليه رائد الإدارة المعاصرة (بيتر دراكر) عصر المعرفة فهو يرى أن العالم يتحول الآن من نظام يقوم على الأوامر أو استخدام السلطة، إلى نظام يقوم على المعرفة. كما أشار إلى النجاح في عالم الأعمال اليوم لا يكتب لمن يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية، بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة المختلفة يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم.

أما مجتمع المعرفة فيتكون من طبقتين أساسيتين هما: عمال المعرفة وعمال الخدمات. كما ستكون الأنشطة المعرفية هي أساس إنتاج الثروة وأهم أدواتها هما (الإنتاجية / والابتكار) وستكون المهارة الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة. ومن هنا سيكون في مجتمع المعلومات (المديرون ذو المعرفة / والمهنيون ذو المعرفة / والموظفون ذو المعرفة).

[٧/٧] قيادة التغيير

تمثل عملية (التغيير) واحدة من أهم القضايا الإدارية المعاصرة، وأخطر محركات مبادرات التطوير والتحديث في المنظمات المتفوقة إدارياً. ولقد بني الإطار الفكري التقليدي في عملية إدارة التغيير على فكرة انتظار التغيير ومحاولة التكيف مع أبعاده وتأثيراته. ولكن هذا الإطار الفكري لم يعد صالحاً الآن لمواجهة ظروف مناخ الأعمال المعاصر، وما يتسم به من حركة دائبة وتغير متصاعد على كافة الجبهات، ومن ثم هناك حاجة إلى تطوير إطار فكري جديد لإدارة التغيير يتوافق ومعطيات العصر الحديث الذي تسيطر عليه تقنيات الاتصالات والمعلومات وتتبلور جميعها في مستويات متعالية ومتجددة من المعرفة.

ولقد تباينت مداخل الإدارة في التعامل مع محركات التغيير أو دواعي التغيير على النحو التالي:

□- التعامل مع محركات التغيير بمنطلق رد الفعل Reactive Approach

□-الاستجابة الظاهرية لمتطلبات التغيير من دون التعامل مع لب الموضوع.

□-الاستجابة الوقتية للمتغيرات من دون تأصيلها في تغييرات مستمرة.

□-المبادرة للكشف عن محركات التغيير والتعامل معها بمنطق الفعل.

وسوف تختلف النتائج العائدة إلى المنظمات في كل من تلك المداخل ويتصور أن أفضلها هو مدخل المبادرة بالكشف عن محركات التغيير واستباقها بالاستعداد للتعامل معها وتطبيق استراتيجية هجومية في محاولة استثمار ما قد ينشأ عن المتغيرات من مزايا وفرص إيجابية، وتجنب أو الالتفاف حول المخاطر والمهددات التي قد تثيرها تلك المتغيرات أو محاولة تحييد آثارها. ولكن الالتجاء إلى ذلك المدخل الإيجابي يثير قضية مدى معرفة الإدارة باتجاهات التغيير ومؤثراته المبكرة، وكذا مدى المعرفة المتوفرة لديها عن أساليب التعامل مع تلك المتغيرات المحتملة وأسس ومعايير المفاضلة بينها.

وتقوم قيادة التغيير على منطق التساؤل والبحث عن إجابات لأسئلة مهمة تجد الإدارة نفسها في حاجة مستمرة وملحة للتعامل معها، وتتعلق بقضايا التغيير والتطوير والتعامل مع المشكلات الحلية والمحتملة، والإعداد لمستقبل المنظمات وإمكانيات استمرارها وسبل تحسين كفاءتها وتجويد النتائج التي تحققها.

ومن ثم نرى أن (قيادة التغيير) في حقيقة الأمر، قد أصبحت مرحلة مهمة من مراحل (إدارة المعرفة) وأن الانطلاق في محاولات وبرامج التغيير من دون الاستفادة من حصيلة ونتائج (إدارة المعرفة) يصبح محاولات عشوائية لا يتوقع منها عائد إيجابي إلا بمحض الصدفة ، وهذا منطق لا يعول عليه ولا تقبله المفاهيم الإدارية المعاصرة .

[٨/٧] واقع الإدارة في القرن (٢١)

مع بداية الألفية الثالثة (القرن الحادي والعشرين) أضحت بيئة الأعمال كثيرة الحركة أكثر من أي وقت مضى. وهذا تسبب في ظهور الكثير من التحديات والتناقضات الإدارية التي تختلف عن تلك التي حيرت أجدادنا، ومن هذه التحديات:

□ -زيادة سرعة ووتيرة التغيير مما أدى إلى خسارة المنظمات ما ربحته من قبل.

□ -غياب القوانين المنظمة وخفض النفقات بسبب التقنيات الحديثة مما ساعد على إزالة الحواجز أمام كل راغب في دخول عالم الأعمال في عدد كبير من المجالات. مما أدى إلى تفكك وضعف الكيانات الاحتكارية وتفشي فوضى المنافسة.

□ -تسببت شبكة الانترنت في نقل مركز الثقل من المنتج إلى المستهلك، ففي الماضي كان ولاء العميل نتيجة حتمية لارتفاع تكاليف البحث وقلة المعلومات المتاحة، وكانت الشركات تعتمد في ربحها على عدم دراية العميل. أما اليوم، فيتمتع العميل بالسيطرة الكاملة نتيجة لإتاحة المعلومات وتوافرها في أي وقت وفي أي مكان.

□ -سهولة ويسر عمليات تأسيس المشروعات الجديدة وسرعة نموها، مما ترتب عليه قصر الفترة اللازمة لتحقيق الأرباح، لتصل إلى ذروتها ثم تبدأ في الانحدار من جديد. فنموذج المشروع الناجح اليوم هو النموذج الأقصر عمراً والأسرع مكسباً.

□ -ساعدت العولة على بروز منافسين يسعون خلف تخفيض التكاليف.

إن هذه الحقائق الجديدة تقتضي وجود قدرات إدارية وتنظيمية مغايرة لما كانت عليه الإدارة في القرن العشرين. ولكي تنتعش

المنظمات في عالم غير مستقر فعليها أن تسعى نحو التكيف استراتيجياً تماماً كحرصها على فعالية الأداء. ولكي تتمكن من حماية نفسها، عليها العمل على تشجيع الابتكار. وإذا كان قادة هذه المؤسسات يسعون إلى التغلب على حشود المنافسين الدخلاء من خلال السبق في التفكير والاختراع، فعليه حث موظفيهم على تقديم أفضل ما لديهم كل يوم. وهذه هي التحديات التي ينبغي على مجدي علم الإدارة في القرن الحادي والعشرين مواجهتها. كما يجب أن يكون كل مدير خلال القرن (٢١) نموذجاً متوازناً للإدارة الإستراتيجية والبشرية وأن يتحلى بالسّمات الآتية:

- الرؤية الواسعة والقدرة على التعاطي مع القرارات الملحة.
- القدرة على تطبيق النظريات الإدارية للتغلب على التحديات التي تواجه المنظمة.
- القدرة على ربط العالم الداخلي للمنظمة بالعالم الخارجي المتمثل في المجتمع، والاقتصاد، والمستهلكين، والإعلام، والتكنولوجيا، والرأي العام من أجل تحقيق النتائج المرجوة.
- أن تكون للمدير التنفيذي بصمة على شخصية المنظمة، لأن لهذه البصمة أهمية كبرى بالنسبة للجيل المقبل من قادة المنظمة.
- أن يكون قادراً على التأثير في الآخرين وتصرفاتهم، وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، والثقة المتبادلة بينهم.
- أن يكون قادراً على أن يجعل الابتكار مهمة كل العاملين بالمنظمة.
- أن يكون قادراً على تكوين فرق عمل لها أهداف مشتركة.

((حالة دراسية))

محاربة البيروقراطية في شركة جنرال الكتريك

بدأ (جاك ويلش) حياته العملية في شركة جنرال الكتريك عام ١٩٧٧ وكان يعمل مهندس كيميائي. وفي عام ١٩٨٠ استرعى انتباهه أن الشركة كغيرها من الشركات الكبرى مؤسسة هرمية متضخمة. يوجد بها حوالي ٢٥ ألف مدير، كان يطلق عليهم صخرات إدارية فكل مدير يطلب من مرؤوسيه ما لا يقل عن ٧ تقارير دورية ليتمكن من متابعة أعمالهم.

ولقد أطلق (جاك ويلش) على هذا النوع من البيروقراطية مصطلح (الذكاء المصطنع) لأن المديرين يدعون أنهم يحيطون بكل شيء يجري في المؤسسة بغرض إدارته بذكاء. إلا أن كل ذلك يذهب أدراج الرياح، دون أن تستفيد منه المؤسسة. فقط يستفيد منه المديرون البيروقراطيون وحدهم، الذين تتلخص استفادتهم في إحساسهم الزائف بالسيطرة على الأمور لدرجة الاستمتاع بإعاقة التغيير، كي يظلوا في مناصبهم فلا يمر أمر دون إشارة منهم. ولقد تمثلت بيروقراطية شركة جنرال الكتريك في تكوين لجنة قاصرة على نخبة من المديرين يطلق عليهم رابطة (الفون) Elfun وهي محظورة على غير المديرين .

ولقد سعى (جاك ويلش) إلى فض هذه الرابطة وإحلال رابطة أخرى محلها، بحيث يشترك فيها جميع الموظفين من كافة المستويات الإدارية. وكان الشرط الوحيد للاشتراك في الرابطة هو قدرة العضو على المناقشة وطرح أفكار جديدة.

المطلوب:

□. هل توافق على الإجراء الذي اتبعه جاك ويلش؟ وما هي المزايا التي تتوقع أن تتحقق من وراء هذا الإجراء؟

- . ما هي الدروس الإدارية المفيدة التي يمكن استنتاجها من تجربة جاك ويلش؟
- . من وجهة نظرك. ما هي الخطوات الواجب إتباعها لمحاربة البيروقراطية الإدارية في مؤسساتنا العربية؟

أسئلة على الفصل الثاني

حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- . تعتبر الإدارة هي اختراع حديث يرجع لبضع عقود قليلة من السنين.
- . ينشأ كل فكر إداري من فراغ ولا يتأثر بما سبقه.
- . كان المدخل الإداري السائد قبل بداية القرن العشرين هو مدخل الإدارة العلمية.
- . نجح أسلوب التجربة والخطأ واستمر حتى بداية القرن الثامن عشر بسبب كبر حجم المنظمات وتشعب أعمالها.
- . تعقدت وظيفة الإدارة في بداية القرن العشرين بفعل مجموعة من المسببات.
- . أهم ما يميز المدرسة الكلاسيكية في الإدارة هو اهتمامها بالإنسان.
- . يعتبر فايول هو الأب الشرعي للإدارة.
- . تعتبر جهود تايلور وفايول هي جهود متعارضة مع بعضها البعض.
- . أول من صاغ مبادئ للإدارة هو تايلور.
- . أول من كتب عن التخطيط على مستوى الدولة هو ألتون مايو.
- . تتشابه المدرسة الكلاسيكية مع المدرسة السلوكية في المفاهيم.
- . ركزت مدرسة النظم الاجتماعية على الجانب العملي في ممارسة الإدارة.
- . أحدثت مدرسة النظم ثورة إدارية في بداية الخمسينات من القرن العشرين.
- . تؤمن المدرسة الموقفية بأنه يوجد نمط واحد للإدارة يمكن تطبيقه في كل المواقف والظروف والمنظمات.

- . تعني عملية إعادة بناء المنظمات بالوحدات التنظيمية وليس بالعمليات.
- . تعتبر قيادة التغيير مرحلة مهمة من مراحل إدارة المعرفة.
- . يختلف واقع الإدارة في القرن الحادي والعشرين عن القرون السابقة.
- . يتكون مجتمع المعرفة من طبقتين أساسيتين.
- . يعتبر مدخل الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
- . تختلف مدرسة العلاقات الإنسانية عن مدرسة العلوم السلوكية في التركيز والاهتمام.

الفصل الثالث

المفاهيم الأساسية للمنظمة

الفصل الثالث

المفاهيم الأساسية للمنظمة

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل يكون قادرا على :

- ☐ التعرف على ماهية المنظمة.
- ☐ التعرف على أهداف منظمة الأعمال.
- ☐ التعرف على مكونات منظمة الأعمال.
- ☐ التعرف على دورة حياة المنظمات.
- ☐ التعرف على أنواع المنظمات.
- ☐ معرفة المقصود بثقافة المنظمة.
- ☐ التعرف على وظائف المنظمة.

الفصل الثالث

المفاهيم الأساسية للمنظمة

مقدمة:

المنظمات تحيط بنا في كل جانب من جوانب حياتنا. فجميع الأنشطة التي نقوم بها خلال اليوم هي نتاج منظمات؟ فالكتاب الذي تقرأه بين يديك الآن قد طبع في منظمة، والسيارة التي تركبها صنعت في منظمة، والأثاث الذي تفرش به منزلك صمم وصنع في منظمة، والجرائد التي تطالعها كل صباح أعدت وطبعت في منظمة. حتى الخدمات التي تعتمد عليها كالشرطة والبريد والتليفونات والكهرباء كلها خدمات تنظيمية.

ونسعى في هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم المنظمات ومكوناتها وأهدافها، ودورة حياتها، وأنواع المنظمات، وعلاقتها بالبيئة. كما يتناول هذا الفصل أيضا مفهوم ثقافة المنظمة ووظائفها، ويختتم الفصل بالحديث عن المنظمات العملاقة والنظام العالمي الجديد.

أولا: ماهية المنظمة

تعددت التعريفات التي صاغها الرواد والباحثون والممارسون للمنظمة ونعرض فيما يلي أمثلة لبعض هذه التعريفات:

□. عرفها (شيستر برنارد) عام ١٩٣٨ على أنها " نشاطات تعاونية واعية أو قوة مكونة من شخصين أو أكثر ".

ويتضح من هذا التعريف أن تحقيق الأنشطة يتم عن طريق الوعي والتعاون الهادف بين الأفراد والاتصالات والرغبات الخاصة بأعضاء المنظمة لكي يحققوا هدف / أهداف شائعة بينهم. ويؤكد برنا رد على دور الأفراد وأنهم هم الذين يجب أن يتواصلوا، ويجب أن يكونوا مدفوعين ليصنعوا القرارات. كما يتضح من التعريف أيضا أنه يشترط

لتواجد المنظمة وجود شخصين أو أكثر فلا يمكن أن نطلق مصطلح منظمة على نشاط يمارسه شخص واحد فقط.

□. عرفها (لاتزيوني) على أنها " وحدات اجتماعية أو مجموعات إنسانية تم بناءها بقصد، وأعيد بناؤها لتحقيق أهداف محددة ".

ويتضح من هذا التعريف أن المنظمات تنشئ لتحقيق أهداف محددة ويدخل في هذا التعريف الشركات، الجيوش، المستشفيات، المساجد، الكنائس، المدارس والجامعات الخ.

□. عرفها (ريتشارد هال) على أنها " تجمع له حدود واضحة نسبيا، ونظام قيم ومستويات من السلطة، وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية. يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البيئة، ويشترك في أنشطة ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، وهذه الأنشطة لها تأثيراتها على مستوى المنظمة وعلى المجتمع ".

ثانياً: أهداف منظمة الأعمال

تهدف منظمة الأعمال المعاصرة إلى تحقيق نتائج إيجابية تتمثل بالدرجة الأولى في:

□. الحصول على شريحة متزايدة في السوق، وتأكيد تميزها النسبي على المنافسين، ويتحقق ذلك بإرضاء المستهلك وتحقيق رغباته وإشباع احتياجاته بما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.

□. تأكيد تواصل المسيرة في السوق، والاستمرار في الحصول على ولاء المستهلكين وتصاعد معدلات تعاملهم مع المنظمة من جانب، وتوسيع نطاق السوق بضم عملاء جدد باستمرار من جانب آخر.

□. ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق الهدفين السابقين، لابد من تأكيد الجودة الشاملة، وتحسين الإنتاجية باستمرار.

□. وتتكامل هذه الأهداف السابقة جميعا في الهدف الأساسي الذي تقوم منظمة الأعمال من أجله وهو تحقيق الأرباح وتنمية العائد على رأس المال المستثمر وتعظيم قيمة الأصول وحقوق الملكية.

ثالثا: مكونات منظمة الأعمال

تتكون منظمة الأعمال من أربعة عناصر هي :

- . **عناصر بشرية:** وتتضمن القادة والعاملين وثقافة المنظمة.
 - . **عناصر مادية:** وتتضمن الأراضي والمباني والخامات والآلات والمعدات والسيارات... الخ.
 - . **عناصر هيكلية:** وتتضمن إجراءات العمل في المنظمة، وأهدافها وإدارة المعلومات بها، وهيكلها التنظيمي واستراتيجياتها.
 - . **عناصر خارجية:** وتتضمن البيئة التي تعمل بها المنظمة.
- وتعمل كل هذه العناصر معا بشكل متكامل ومتفاعل، فلا يمكن أن يعمل أي عنصر من هذه العناصر بمعزل عن العناصر الأخرى.

رابعا: دورة حياة المنظمات

المنظمات تولد وتنمو وتموت حتى ولو استمر عمرها مئات السنين. وفي الوقت الذي تولد فيه كل يوم مئات المنظمات، فإن هناك مئات أخرى من المنظمات تغلق أبوابها، ولا تستطيع العودة للأسواق مرة أخرى. وتشيع ظاهرة الميلاء والانهيال السريع في المنظمات صغيرة الحجم على وجه الخصوص. ولقد أثبتت بعض الدراسات ومنها دراسة Robert Quinn أن حوالي ٥٤٪ من منظمات الأعمال تفشل في غضون عام أو عام ونصف على الأكثر. وأن متوسط أعمار معظم المنظمات يبلغ سبع سنوات. ولقد استفاد رواد الفكر الإداري من التطور الذي يصاحب حياة البشر في توصيف وتشخيص التطور في حياة المنظمات،

وفى حياة المنتجات. ومن هنا ظهرت الكتابات والدراسات عن دورة حياة المنتجات Products Life Cycle ودورة حياة التنظيم Organization Life Cycle ويقصد بدورة الحياة بصفة عامة حالة التغير المحتملة. ويوجد تشابه بين دورة حياة البشر ودورة حياة المنظمات في كون هناك صعوبة في دراسة دورة حياة كل منهما دفعة واحدة نظراً لطولها وتعقدها وتشابكها وتعدد جوانبها. وعلى الجانب الآخر قد تختلف المنظمات عن الكائنات الحية في معدلات التطور والانتقال من مرحلة إلى أخرى. فقد تكون سريعة ومتلاحقة بشكل يصعب وصفها بالنظامية. وقد تتم ببطيء. ولعل هذا الوضع هو الذي يخلق إحدى العقبات التي تواجه الباحثين عند دراسة دورات حياة المنظمات. ويمكننا الآن تعريف دورة حياة المنظمات على أنها: الأطوار المختلفة التي تمر بها المنظمات بشكل نمطي ومتتابع عبر فترات زمنية مختلفة.

ويتضح من هذا التعريف أن المنظمات تمر بعدة أطوار أو مراحل هذه المراحل اختلف الكتاب في مجال التنظيم على تسميتها. وبالرغم من هذا الاختلاف في الاصطلاحات إلا أن الخصائص المميزة لكل مرحلة تكاد تكون متشابهة.

وبصفة عامة يتفق معظم الكتاب في مجال التنظيم على أن المراحل التي يمر بها التنظيم خلال حياته هي أربع مراحل أساسية هي:

- | | |
|---------------------|--------------------|
| ١ - مرحلة الميلاد. | The Birth Phase |
| ٢ - مرحلة النمو. | The Growth Phase |
| ٣ - مرحلة النضوج. | The Maturity phase |
| ٤ - مرحلة الانحدار. | The Decline phase |

وكل مرحلة من هذه المراحل لها صفاتها وخصائصها المتميزة والتي يكون للمنظمة فيها شكل معين ففي المرحلة الأولى - مرحلة الميلاد - تحاول المنظمة الوليدة أن تعبر عن نفسها على اعتبار أنها كائن

جديد يصارع من أجل البقاء - وأهم ما يميز هذه المرحلة هو صغر حجم المنظمة، ولذلك يقوم ملاكها بإدارتها، وتكون هياكلها التنظيمية بسيطة وغير رسمية.

وتبدأ المرحلة الثانية - مرحلة النمو - منذ لحظة خروج المنظمة إلى نطاق المنافسة حيث تحقق قدراً من النجاح في تسويق منتجاتها وخدماتها وأهم ما يميز هذه المرحلة هو وجود نمو سريع في المبيعات الأمر الذي يشجع على حشد كل الموارد والطاقت لتحقيق مكاسب أكبر. وهذا يتطلب تأسيس قطاع وظيفي فعال توزع فيه السلطات على المديرين، وتصبح الإجراءات محددة ومعلنة.

وفي المرحلة الثالثة - مرحلة النضوج - يبدأ معدل المبيعات في الاستقرار، ويصبح الهيكل التنظيمي أكثر بيروقراطية ويصبح هدف المنظمة هو تحقيق الفعالية، وتسعى إدارة المنظمة إلى ترشيد استخدام الموارد مع المحافظة على الجودة، وقد تلجأ إلى تطوير المنتجات لأجل المحافظة على مركزها التنافسي في السوق. وعندما تفرز البيئة تهديدات وتعقيدات كثيرة. وعندما تبدأ المبيعات في الانخفاض ويحدث ركود في الأسواق وتقل عمليات البيع والشراء وتنخفض معدلات الأرباح وتضعف المنظمات وتعجز عن مواجهة التحديات الخارجية وتنخفض قدرتها على التجديد والابتكار فإن هذا نذير بوصول التنظيم إلى مرحلة الانحدار.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن:

س هل هناك شكل محدد وثابت لدورة حياة كل المنظمات؟
وهذه القضية تناولها العديد من الكتاب بالبحث والتحليل.

ويلخص المؤلف اتجاهات الباحثين في اتجاهين هما:

- **الاتجاه الأول:** ويرى أنصار هذا الاتجاه أن هناك تتابعا في مراحل دورات حياة معظم التنظيمات. ومن مؤيدي هذا الاتجاه الفكري Danny Miller حيث قام بدراسة في عام ١٩٨٤ على

١٢٥ منظمة تعمل منذ فترات زمنية طويلة، وخلص إلى نتائج هامة مؤداها أن المنظمات تميل أن تبقى في نفس الفترة الزمنية بمتوسط خمس سنوات لكل مرحلة، كما أن مراحل دورة حياة هذه المنظمات ترتبط ببعضها البعض وخاصة في مرحلة النمو والنضوج - والتي قد يصل طول فترتها الزمنية عشر سنوات أو أكثر. ويزداد اتجاه المنظمة إلى الثبات، واتجاه تطورها يكون من الميلاد للنمو، ثم من النمو إلى النضج. ولقد اعترف Danny Miller بوجود بعض الاستثناءات والتي قدرت وفقاً لدراسته بحوالي ٢٣٪ من المنظمات، والتي كانت في مرحلة إعادة الحياة Revival وعادت مرة أخرى إلى مرحلة النضوج Maturity وذلك لفشلها في التنوع والانتشار، واستنفاد مواردها في إجراء التطورات والتجديدات التي تتطلبها مرحلة إعادة الحياة. كما أظهرت نتائج دراسته أيضاً أن حوالي ٤٢٪ من المنظمات التي مرت بمرحلة الانحدار Decline رجعت منها ٢٥٪ من الشركات إلى مرحلة النضوج مرة أخرى.

- **الاتجاه الثاني:** والذي يرى أصحابه Teshy في عام ١٩٨٠ Dal في عام ١٩٨٣ أن هناك تنوعاً كبيراً في دورات حياة المنظمات، وأن هناك اختلافاً بين المنظمات من حيث مراحل دورة حياتها.

ويميل المؤلف للاتجاه الثاني - والخاص بتنوع أشكال دورات حياة المنظمات وعدم نمطيتها أو انتهاجها سلوكاً متشابهاً ومتتابعاً. وذلك لأن كل منظمة لها ظروفها الخاصة بها وبيئتها التي تعمل فيها. فإذا كانت هذه الظروف البيئية مستقرة وغير متغيرة فإنه سيتوافر شكل محدد لدورة حياة التنظيم - وهو الشكل التقليدي - شكل الجرس. أما إذا كانت الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة تتسم بالصعوبة، والتغير، فإنه سيتوافر لدينا أشكال متعددة لدورة حياة المنظمات وعدم التقيد بشكل محدد لها.

خامساً: أنواع المنظمات

يمكن تقسيم المنظمات وفقاً لأكثر من معيار. ونعرض فيما يلي أمثلة لبعضها من هذه المعايير:

□ - من حيث الربحية:

يوجد نوعان من المنظمات، منظمات تهدف إلى تحقيق الأرباح مثل الشركات التجارية والصناعية، البنوك، المستشفيات الاستثمارية، شركات السمسرة. وهناك منظمات لا تهدف إلى تحقيق الأرباح مثل الجمعيات الخيرية، المستشفيات الحكومية، أجهزة الشرطة.

□ - من حيث طبيعة النشاط:

يوجد أكثر من نوع من أنواع المنظمات فهناك منظمات صناعية ومنظمات تجارية، ومنظمات خدمية، ومنظمات زراعية.

□ - من حيث الحجم:

يوجد أكثر من نوع من أنواع المنظمات، فهناك منظمات صغيرة الحجم، ومنظمات متوسطة الحجم، ومنظمات كبيرة الحجم.

□ - من حيث نوع الملكية:

يوجد أكثر من نوع من أنواع المنظمات، فهناك منظمات عامة مملوكة للقطاع العام، وهناك منظمات خاصة يمتلكها الأفراد، وهناك منظمات مشتركة أي هناك درجة من المشاركة بين الملكية الوطنية والأجنبية، وهناك منظمات أجنبية وهي منظمات مملوكة بالكامل للأجانب.

□ - من حيث الشكل القانوني:

يوجد أكثر من نوع من أنواع المنظمات، فهناك منظمات فردية ، وهناك منظمات تضامنية (أشخاص) ، وهناك منظمات توصية بسيطة ، وهناك منظمات توصية بالأسهم وهناك منظمات ذات مسئولية محدودة ، وهناك منظمات محاصة ، وهناك منظمات أموال (شركات المساهمة) .

□- من حيث الريادة في السوق:

يوجد أكثر من نوع من أنواع المنظمات، فهناك المنظمات التي تقود السوق وتضع القواعد أي تجعل الأشياء تحدث، وهناك المنظمات التي تطبق القواعد وتقلد المنظمات الكبيرة، وهناك منظمات تكسر القواعد.

سادساً: ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة هي شخصيتها ورأسمالها الحقيقي وهي البعد الخفي أو السر الإداري الذي لا يمكن اقتباسه أو نسخه أو تقليده. لأنه لا يمكن لإنسان أن يقتبس بالكامل شخصية إنسان آخر فيقلده تماماً.

ولم تعد منظمات الأعمال اليوم تفاخر بحجمها وقوتها وأقدميتها في السوق، بل تفاخر بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها. ولا شك أن الظروف التي تجابهها منظمة الأعمال في القرن الواحد والعشرين تختلف عن الظروف التي كانت تعيشها منظمة الأعمال في القرون الماضية فالمنظمات تعمل اليوم في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد والتغير المتسارع والفجائي، والمنافسة الشرسة من الداخل والخارج، وتعقد الأسواق. كل هذه الأسباب وغيرها تدفع منظمات الأعمال اليوم إلى تغيير وتطوير ثقافة المنظمة. ولكن هذا التغيير الضروري يلقي دائماً الكثير من العقبات ومنها عقبة الخوف الذي يعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول، لأن التغيير يعني الخروج عن المألوف. وهذا الخوف من التغيير هو الذي يجعل الكثيرون يرون أن تغيير ثقافة المنظمة أمراً مستحيلاً. وهناك من يرى أن

ثقافة المنظمة تتغير عندما يتم بيعها لملك آخرين، أو تندمج بغيرها، أو تغير نشاطها بفعل ضغوط المنافسة.

وما نود أن نؤكد عليه أن تغيير ثقافة المنظمة أمر ممكن والمنظمات التي ترفض التغيير برغبتها، تتغير في النهاية رغما عن أنفها ولذا يجب على المنظمات أن تتغير باختيارها قبل أن تتغير مجبره في الأجل الطويل. وتتغير ثقافات المنظمات تبعا لراحل نموها وتطورها المختلفة منذ أن تبدأ كمجرد مشروع صغير وحتى تصل إلى أن تصبح منظمة كبيرة ناجحة.

سابعاً: وظائف المنظمة

لو نظرنا لمنظمة الأعمال وفقاً لمدخل النظم، سنجد أن منظمة الأعمال ما هي إلا نظام متكامل يحتوي على مجموعة من النظم الفرعية التي تتداخل وتتشابك مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة للنظام المتكامل (منظمة الأعمال). وتتمثل النظم الفرعية لمنظمة الأعمال في:

- نظام فرعي للتسويق.
- نظام فرعي للإنتاج.
- نظام فرعي للتمويل.
- نظام فرعي للمواد (الشراء والتخزين) .
- نظام فرعي للموارد البشرية.
- نظام فرعي لنظم المعلومات.
- نظام فرعي للعلاقات العامة.

وكل نظام فرعي من هذه النظم يعبر عن وظيفة / نشاط من أنشطة منظمة الأعمال. ونتناول فيما يلي كل وظيفة على حدة.

(١) وظيفة التسويق:

يعبر التسويق عن كافة الأنشطة والجهود المتكاملة التي تسهل عملية التبادل مع العملاء. فالتبادل هو جوهر النشاط التسويقي فالمنتج يتبادل منتجاته سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار مع العميل، مقابل سداد الأخير قيمة هذه المنتجات نقداً.

وتتمثل الجهود أو الأنشطة التسويقية التي تتم عملية التبادل بين المنتج والمستهلك في أربعة عناصر أساسية تسمى عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix وهي :

Product □. المنتج.

Price □. السعر.

Place □. مكان التوزيع.

Promotion □. الترويج.

ولكون هذه العناصر الأربعة تبدأ بحرف (p) باللغة الإنجليزية فإننا نطلق عليهم جميعاً مصطلح (p's). ويضم كل عنصر من هذه العناصر عدداً من العناصر:

• **فالمنتج:** يحتوي على عدد من العناصر: كالحجم والشكل والغلاف والتمييز والتبيين (ما يكتب على غلاف المنتج)، والألوان، والضمان ونوع الخدمات التي ستقدمها المنظمة.

• **أما السعر** فيتضمن العناصر: تحديد مستوى أسعار المنتج، وسياسات التسعير، وهوامش الأرباح، وأنواع الخصومات التي يمكن منحها للموزعين.

• **والتوزيع:** يتضمن الطريقة التي سيتم بها توزيع المنتج. بمعنى هل سيتم توزيع المنتج بشكل مباشر من المنتج

للمستهلك مباشرة، أم سيتم الاستعانة بمجموعة من الوسطاء فيصبح التوزيع عندئذ غير مباشر نظرا لوجود وسيط بين المنتج والمستهلك. وفي حالة تقرير التعامل بأسلوب التوزيع غير المباشر، فينبغي في هذه الحالة تقرير هل ستقوم المنظمة بالاعتماد على أسلوب التوزيع الشامل أو التوزيع الانتقائي أو التوزيع الوحيد.

● وأخيراً يتضمن **الترويج**: كافة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمستهلكين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة والعمل على دفعهم للشراء، وهذه الاتصالات هي: (الإعلان، النشر، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، والعلاقات العامة، التسويق المباشر) وتسمى هذه العناصر الست (عناصر المزيج الترويجي). Promotion Mix والذي يجب أن يصمم بشكل متكامل ومترابط ومنسق فيما بين عناصره المذكورة. ثم فيما بينه وبين عناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج / السعر / مكان التوزيع) من أجل تحقيق الأهداف التسويقية لمنشأة الأعمال.

ونقدم فيما يلي مفهوما موجزا لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي:

١ - **البيع الشخصي**: يتمثل في قوة العمل البيعية والتي تهدف إلى تقديم وعرض المنتجات على العملاء بهدف إقناعهم بها وحثهم على شراءها وذلك من خلال ما تحققه من شخصي مباشر مع العملاء الحاليين والمرتقبين لأي منتج.

٢ - **الإعلان**: يعرف على أنه اتصال غير شخصي بين المنتج والعملاء، مقابل أجر مدفوع بهدف تقديم وتعريف العملاء بالمنتجات وحثهم على شراء السلع أو الخدمات، أو قبول الأفكار الحسنة عن الأشخاص أو المنشآت المعلن عنها.

٣- النشر: عبارة عن اتصال ترويجي غير شخصي وغير مدفوع الأجر للتعريف بالمنشأة ومنتجاتها والتطويرات والأحداث التي تمر بها أو أقدمت عليها وذلك عن طريق وسائل الإعلام الرئيسية أو العامة، كالجرائد والمجلات والراديو والتلفزيون. ويتولى عملية الإعلام هنا أحد الأشخاص المسؤولين في المنشأة أو أحد رجال الإعلام بإحدى الوسائل الإعلامية. ومن أشكال النشر قيام إحدى وسائل الإعلام بنشر أو إذاعة خبر عن المنشأة، أو نشر أو إذاعة حديث مع أحد المسؤولين بالشركة، أو نشر أو إذاعة ((ريبورتاج)) عن المنشأة، أو نقل نتائج بحوث قامت بها المنشأة، أو نقل توصيات مؤتمر عقد في المنشأة، وذلك دون أجر عن هذا النشر أو تلك الإذاعة.

إن عدم حصول وسيلة الإعلام على أجر مقابل هذا النشر هو أمر منطقي يرجع إلى أن وسائل ورجال الإعلام يهتمهم - بالطبع ويحكم أهدافهم - تلقي أو البحث عن الأخبار والأحداث الهامة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، ومن ثم قد يجدون لدى المنشآت الكبيرة هذه المعلومات التي تهمهم.

إن نشاط النشر ليس مجرد جهداً من جانب واحد أي من جانب وسائل الإعلام، ولكنه نشاط وجهد مخطط من جانب المنشأة لحث رجال الإعلام على الاهتمام بها ونشر أخبارها كلما كانت هناك وسيلة أو فرصة لذلك. هذا وإن كان النشر غير مدفوع الأجر إلا أن له تكلفته النسبية نتيجة الإعداد لبعض الأحداث والمساهمات التي تدفع وسائل الإعلام إلى الاهتمام بها، وأيضاً المصاريف المتعلقة بتنمية العلاقات الطيبة مع رجال الإعلام. ومع ذلك فإن تكلفته في النهاية تقل كثيراً بالطبع عن تكلفة الإعلان وجهود تنشيط المبيعات، ومن هنا تأتي ميزته، فضلاً عن طابعه الإخباري حيث أنه تعريف بالمنشأة ومنتجاتها من جانب رجال الإعلام أنفسهم لا من جانب المنشأة صاحبة الشأن. أي أن المرسل هنا شخص أو جهة غير متحيزة، ومن ثم قد يكون لذلك تأثيره الإيجابي والإقناعي للمستهلك إلا أن النشر بصفة عامة لا يمكن أن ينافس الإعلان وفنونه المختلفة وتأثيراته وأهدافه

المتعددة، وقدرة المنشأة على التحكم فيه وفيما تقوله وتوقيت نشره وتكرار نشره الخ.

أيضاً فإن طبيعة النشر هي طبيعة إعلامية إخبارية وليست إعلانية، ولذلك فإن تأثيرها سيكون بتحسين الصورة الذهنية للمنشأة بشكل عام لدى الجماهير والمسؤولين - هذا إذا أحسن استخدامه - ومن ثم فإن المجال الطبيعي والمباشر له هو العلاقات العامة حيث أن تكوين الصورة الذهنية الجيدة تجاه المنشأة لدى الجماهير والجهات المعنية بالدولة هو من بين أهداف ومسؤوليات نشاط وإدارة العلاقات العامة بالمنشأة. غير أن إدارة التسويق وقسم الترويج خاصة يستطيع استغلال هذا النشاط في بعض المواقف وتجاه بعض الأحداث عندما يمكن أن يتضمن النشر بعض المعلومات عن منتجات المنشأة وسياساتها التسويقية والتي يمكن أن يكون لها تأثير ترويجي على المبيعات وخاصة إذا أحسن صياغة هذه المعلومات وبحيث لا تمتنع وسيلة الإعلام عن نشرها.

□- **تنشيط المبيعات:** تمثل كافة الجهود والأنشطة والوسائل والمواد الترويجية التي لا تدخل تحت البيع الشخصي، أو الإعلان، أو النشر ومن أمثلتها (إدارة نوافذ العرض، المعارض، الحوافز السعرية، الكوبونات، المسابقات والسحوبات، العينات، الهدايا المجانية، وغيرها

□- **العلاقات العامة:** تمثل مجموعة الوسائل المستخدمة بواسطة المنشآت لخلق جو من الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة وجماهيرها المختلفة سواء في داخل المنشأة أو خارجها. وتخدم العلاقات العامة في اتجاهين، الأول من خارج المنشأة إلى داخلها، حيث تسعى إلى التعرف على مشاكل الجماهير وإنطباعتهم عن المنشأة والإدارة المسؤولة عنها، ودرجة ولائهم لمنتجاتها. والثاني من داخل المنشأة إلى خارجها، حيث تعمل على تعريف جماهير المنشأة بسياساتها واستراتيجياتها، ومنتجاتها. والعمل على ضمان التقبل الطيب لهذه السياسات والاستراتيجيات والمنتجات من جانب الجماهير. ويميل بعضاً من

الكتاب والباحثين إلى عدم تضمين العلاقات العامة ضمن عناصر المزيج الترويجي، ويعتبرونها نشاطاً مستقلاً بذاته في منشآت الأعمال. وقد يكون السبب في ذلك أن نشاط العلاقات العامة يمارس من خلال إدارة منفصلة تسمى إدارة العلاقات العامة.

إلا أن المؤلف لا يتفق مع هذا الرأي، والسبب في ذلك أن العلاقات العامة يمكنها أن تلعب دوراً فعالاً في نجاح معظم الحملات الترويجية وهذا الدور يرتبط بأكثر من مجرد تسويق منتجات. فرجال التسويق والبيع الذكياء يدركون أنهم في حاجة ماسة للاحتفاظ بعلاقات إيجابية مع مجتمعاتهم، وكذلك بالمستثمرين والهيئات الحكومية والمسؤولين في وسائل الإعلام المختلفة. وكل هذه الأنشطة تدخل ضمن دائرة العلاقات العامة.

ولا شك أن الدور الذي تسهم به العلاقات العامة في تحسين صورة المنشأة في أذهان جماهيرها يشكل بلا شك عنصراً هاماً في تحقيق أهداف النشاط الترويجي. فمنشآت الأعمال صاحبة السمعة الطيبة يمكنها تحقيق أرقام مبيعات كبيرة تفوق تلك الأرقام التي تحققها منشآت الأعمال صاحبة السمعة غير الجيدة. كما أن المستثمرون يفضلون استثمار أموالهم في المنشآت صاحبة السمعة الطيبة، كما أن المنشآت صاحبة السمعة الطيبة تتفوق على الشركات صاحبة السمعة غير الجيدة في اجتذاب الموظفين الأكفاء. وهذا يفسر لنا أسباب اجتهاد المنشآت وسعيها الدائم نحو تحسين سمعتها في السوق مهما كلفها ذلك من مبالغ طائلة، وجهوداً مضنية.

وهذا ما فعلته شركة (بيبسي) العالمية خلال صيف عام ١٩٩٣ عندما سمعت في السوق عن أنباء تفيد بوجود إبر خياطة وحشرات ومواد سامة خطيرة في داخل علب ((الدايت بيبسي)) ولقد نسقت الشركة جهودها مع إدارة الغذاء والدواء الأميركية لمتابعة التقارير إذ أنه من الجائز أن تكون رواية الإبر والمواد الضارة مجرد إشاعة كاذبة. وبعد اتخاذ مجموعة من الإجراءات ظهر رئيس الشركة في برنامج إخباري ليشرح للمجتمع ما أسفرت عنه التحقيقات. ثم قامت الشركة

فيما بعد بتدعيم تلك الجهود بنشر إعلان في الصحف واسعة الانتشار
بنتيجة التحقيقات التي أظهرت أن الشركة وقعت ضحية التشهير
ومحترفي التقاضي.

ويرى ((كوتلر)) أن العلاقات العامة يمكنها أن تلعب دوراً هاماً في
النشاط التسويقي حيث تسهم بشكل كبير في بناء العلامات التجارية
لمنشآت الأعمال في السوق . وهي تتكون من عدة أدوات يمكن تصنيفها
تحت الكلمة المركبة من حروف ((PENCILS)) وهي:

Publications = P أي **المطبوعات** وتعني مجلات المنشأة والتقارير
السوية والبروشورات التي تساعد العملاء.

Events = E أي **الأحداث** وتعني رعاية منافسات ألعاب القوى أو
كرة القدم أو الأحداث الفنية أو المعارض التجارية.

News = N أي **الأخبار** وتعني القصص المساندة للمنشأة ومنتجاتها
وجمهورها .

Community involvement activities = C أي **نشاطات اشتراك**
مجموعات المجتمع وتعني المشاركة بالوقت والمال في احتياجات
المجتمع المحلي.

Identity media = I أي **وسائل ترويج الهوية** ويقصد بها الأجندات
والنتائج، والأقلام والأدوات المكتبية المختلفة ، والملابس
المطبوع عليها اسم المنشأة أو أحد منتجاتها.

Lobbying media = L أي **نشاط اللوبي** ويعني المحاولات التي
تجريها المنشأة للتأثير على التشريعات الداعمة لها ، أو إلغاء
التشريعات والأحكام غير المساندة لأعمال المنشأة ونشاطاتها
ومنتجاتها .

Social responsibility activities = S أي أنشطة المسؤولية الاجتماعية وتعني بناء سمعة جيدة للمنشأة من حيث قيامها بدور فعال في تحمل مسؤولية المجتمع .

٦ - التسويق المباشر: نتيجة لكثرة وسائل الإعلان والانفجار الهائل في عدد الجرائد والمجلات، وتعدد قنوات التلفزيون. وجدت بعض المنشآت نفسها عاجزة عن توصيل رسائلها الترويجية في هذا العالم الذي يملؤه الضجيج. ففكرت في الوصول إلى شرائح تسويقية وعملاء متفردين بطريقة أكثر فعالية وللأفراد والشرائح المفردة Segments - of - one وذلك نتيجة للتسويق في قاعدة البيانات. فأصبحت الآن العديد من منشآت الأعمال تمتلك قواعد البيانات ملكاً لها تتكون من معلومات عن آلاف بل ملايين العملاء الحاليين، والعملاء المرتقبين. فعلى سبيل المثال: تمتلك شركة جنرال موتورز قاعدة بيانات لأثنى عشر مليون أسم توضح أي شيء دفعة العملاء عن طريق بطاقات الائتمان الخاصة بالشركة. كما تمتلك شركة لاندس أند قاعدة بيانات لأكثر من مليوني أسم لأشخاص أشتروا منها واحدة أو أكثر من أنواع الملابس. كما تمتلك شركة (والدن بوكس) أسماء أربعة ملايين عضو في برنامجها المسمى برنامج القارئ المفضل.

ويمكن لتلك الشركات فرز الأسماء في قاعدة البيانات ليجمعوا أي مجموعات فرعية من الأسماء التي يمكنها أن تمثل فرصاً تسويقية. والتي يمكن أن تكون مشترين حديثين لأجهزة كمبيوتر شخصية ويحتمل أن يستجيبوا لعرض مخفض للماسحة الضوئية Scanner وربما يكون هناك بعض المشتركين في مجلة معينة لم يجددوا اشتراكهم وتريد الشركة إقناعهم بالاشتراك مرة أخرى.

وطالما أن قاعدة بيانات المنشأة تخزن هذا الكم الهائل من البيانات، فإن العديد من مجموعات العملاء المختلفة لا يمكن التعرف عليها من دون التحليل الفني المتقدم. وتمثل قاعدة بيانات العملاء مستودعاً للبيانات تستدعي حفر منجم بيانات عن طريق أدوات إحصائية

ورياضية متقدمة. وباستعمال تلك الأدوات، تستطيع المنشآت أن تحدد أهدافها في السوق بطريقة أفضل وأن تحسن درجات الاستجابة فيها.

وبعد استعراضنا للمفاهيم الأساسية لعناصر المزيج الترويجي، يمكننا القول أن الترويج ما هو إلا نظام متكامل System ، وأن عناصره الستة تمثل مجموعة من النظم الفرعية Sub-System والتي تتفاعل وتترابط وتتكامل مع بعضها البعض لكي تحقق الأهداف الرئيسية لنظام الترويج. ويمكن مزج هذه النظم الفرعية بطرق مختلفة لتكوين المزيج الترويجي لمنتج معين وذلك اعتماداً على مجموعة من العوامل منها: ((طبيعة المنتج وطبيعة الطلب على المنتج، وطبيعة السوق، وظروف المنافسة، وطبيعة المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، وتكاليف وظروف استخدام كل عنصر من عناصر الترويج، والتقدير الشخصي لمتخذ القرار والإمكانيات المالية المتوافرة للمنشأة، وغيرها من العوامل)).

ولا يشترط أن يتكون المزيج الترويجي لأي منتج من كافة عناصر المزيج الترويجي الستة السابق الإشارة إليها، فمن الطبيعي أن يختلف المزيج الترويجي من منتج لآخر ومن منشأة لأخرى. ففي بعض الأحيان قد يتكون المزيج الترويجي من عنصري البيع الشخصي والإعلان، وفي أحيان أخرى نجد أن المزيج التسويقي يضم عنصري تنشيط المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر.

ولا يجب أن يظل المزيج الترويجي لأي منتج ثابتاً طوال الوقت، فمن الطبيعي أن تعيد إدارة التسويق النظر في مكونات المزيج الترويجي من وقت لآخر وذلك تبعاً للتغير في الظروف، وما يستتبعها من تغير في الأهداف والسياسات التسويقية.

وبعض أن استعرضنا بشكل موجز المكونات الرئيسية للنشاط التسويقي، لعلك عزيزي القارئ تتساءل: هل يمارس النشاط التسويقي قبل الإنتاج أم بعد الإنتاج؟

والحقيقة فإن نشاط التسويق هو نشاط ممتد من قبل الإنتاج وإلى ما بعد الإنتاج. فهو يبدأ قبل الإنتاج بدراسة ما يحتاجه المستهلك من منتجات، وهذا هو المفهوم الحديث للتسويق والذي يهتم بإنتاج ما يمكن بيعه، بعدما كان الشائع لدى المنظمات بيع ما يمكن إنتاجه من سلع وخدمات. وهنا تبرز أهمية بحوث التسويق ودراسات الأسواق في التعرف على الحاجات المشبعة وغير المشبعة التي يحتاجها المستهلك، ثم يبدأ المسؤولون عن منظمة الأعمال بترجمة هذه الحاجات في صورة سلع أو خدمات تسعى لإشباع حاجات المستهلكين. كما أن دور النشاط التسويقي لا يتوقف عند ذلك، بل يتعدى ذلك إلى تسهيل وصول المنتجات للعملاء في الأماكن التي تناسبهم، وفي الأوقات وبالكميات المناسبة لهم. كما يلعب التسويق دوراً هاماً بعد انتقال ملكية المنتجات من المنتج للمستهلك، هذا الدور يتمثل في خدمة العملاء بصور وأشكال متعددة مثل خدمة النقل والتركيب، وخدمة الإصلاح وتوفير قطع الغيار، وخدمة الضمان، ودراسة مدى رضا العملاء عن المنتجات، والاستفادة من آرائهم في إدخال تحسينات وتطويرات على المنتجات.

(٢) وظيفة الإنتاج:

عندما يسمع أي منا كلمة إنتاج، فإن أول ما يجول بخاطره هو أعمال تصنيع السلع مادية مثل السيارات، والسلع الغذائية، والأدوات المكتبية، وغيرها.. ولكن لو تدبرنا المعنى الحقيقي لكلمة (إنتاج) سنكتشف أنها تعبر عن أي عملية التحويل Conversion Process لكافة عناصر المدخلات من خامات، ومعدات، والآلات، وعمالة، وقوى محرركة، خامات، إلخ إلى مخرجات. وحيث أن المنظمات الخدمية يتوافر بها أيضاً مدخلات وتتحوّل أيضاً إلى مخرجات. فإننا نستطيع القول بأن الأنشطة الإنتاجية لا تعد مقصورة فقط على الشركات الصناعية بل تعد أنشطة عامة تمارس في كافة أنواع المنظمات. فشركات الطيران تنتج خدمة النقل الجوي، والمستشفيات تنتج خدمة الرعاية

الصحية، والمدارس والجامعات تنتج خدمات تعليمية وبحثية، والبنوك تنتج خدمات مصرفية.

من أجل ذلك فلقد أتفق علماء الإدارة على إضافة كلمة العمليات لمصطلح وظيفة الإنتاج لتوسيع مفهوم الإنتاج وعدم قصره فقط على المصانع. فأصبحنا نقصد بالإنتاج تصنيع السلع المادية، والعمليات نعني بها تصنيع الخدمات غير المادية وغير الملموسة.

وأياً كانت طبيعة المنتجات، سلع كانت أم خدمات أم أفكار، فإن العملية الإنتاجية تختلف من صناعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى في نفس الصناعة، ومن وقت لآخر في نفس المنظمة. وهذا الاختلاف يرجع في الأساس إلى درجة التقنية المستخدمة، وطبيعة المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، والمستوى المهاري للعاملين، واستراتيجيات وسياسات الإنتاج المطبقة، وأنشطة البحوث والتطوير.

وتعبر وظيفة الإنتاج كوظيفة رئيسية من وظائف منظمة الأعمال عن عملية التحويل Conversion Process وهي عملية فنية تدرج تحت هندسة الإنتاج. ويقصد بها تحويل كافة عناصر المدخلات من خامات، ومعدات، والآلات، وعمالة، وقوى محركة، خامات، إلخ إلى مخرجات سواء في شكل سلع أو خدمات.

وتختلف العملية الإنتاجية من صناعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى في نفس الصناعة، ومن وقت لآخر في نفس المنظمة. وهذا الاختلاف يرجع في الأساس إلى درجة التقنية المستخدمة، وطبيعة المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، والمستوى المهاري للعاملين، واستراتيجيات وسياسات الإنتاج المطبقة، وأنشطة البحوث والتطوير.

وبصفة عامة تعتبر عملية إنتاج السلع أسهل بكثير من عملية إنتاج الخدمات، وهذه الصعوبة مرجعها الخصائص المميزة للخدمات عن السلع، من كون الخدمات غير ملموسة بينما السلع ملموسة، ومن كون الخدمات لا تخزن، بينما السلع تخزن، ومن كون الخدمات تباع أولاً ثم تنتج، أما السلع فتنتج أولاً ثم تباع. كما يعتبر العميل أحد العناصر

المكونة لنظام الإنتاج في منظمة الخدمات، وهذا يتطلب الاهتمام بتصميم أماكن إنتاج الخدمات بشكل مناسب للعميل، ولأماكن تواجده. وهذا يفرض على منظمات إنتاج الخدمات أن تختار أماكن تواجدها بالقرب من العملاء. فمثلا البنوك لا يمكن أن نتخيل أنها تنشئ فرعاً جديداً في الصحراء، بل ينبغي عليها أن تتواجد بالقرب من أماكن تركز العملاء، وسط المدن. وهذا على عكس السلع، والتي يفضل أن تتواجد أماكن إنتاجها بالقرب من مصادر التوريد أيا كان موقعها سواء مناطق صحراوية أو مناطق زراعية، ثم يتم نقل السلع بعد إنتاجها لأماكن تواجد العملاء. ونتيجة أخرى لضرورة تواجد مناطق إنتاج الخدمات بالقرب من العملاء هو أن هناك ضرورة للاهتمام بالتنظيم الداخلي لأماكن الإنتاج وبالشكل الذي يناسب العميل، لأنه سيحكم على جودة الخدمة من أماكن إنتاجها. وأخيراً نظراً للخصائص المميزة للخدمات عن السلع، فإنه يصعب تخطيط الطلب على الخدمات مقارنة بتخطيط الطلب على السلع.

(٣) وظيفة التمويل:

تتصل وظيفة التمويل بالأموال، وهي مورد هام جداً لكل أنواع المنظمات لا يمكن الاستغناء عنه، فمنظمة الأعمال تحتاج الأموال لتوفير المدخلات، والقيام بالأنشطة المختلفة سواء إنتاجية أو تسويقية أو تصنيعية وكافة عمليات التبادل.

وتهدف هذه الوظيفة إلى إدارة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المنظمة بطريقة اقتصادية (التكلفة والعائد) كما تسعى لإحداث توازن بين التدفقات الداخلة والخارجة لكيلا تتعرض المنظمة لحالات عسر مالي. ويرتبط بهذه الوظيفة عدة قرارات إستراتيجية منها، متى وكيف تستثمر المنظمة أموالها؟ ومتى تحتفظ بأموالها في صورة نقدية سائلة؟ وفي حالة الاستثمار، ما هي أوجه الاستثمار التي تحقق الربحية؟ وما هي المصادر المختلفة للحصول على الأموال التي يحتاجها المشروع؟ وهل يفضل الاعتماد على مصدر واحد فقط من مصادر

التمويل؟ أم يفضل تنويع مصادر الحصول على الأموال؟ متى تتعرض المنظمة لحالة من حالات المتاجرة برأس المال؟ كيف يمكن الحكم على كفاءة المنظمة في تشغيلها لأموالها؟ متى يفضل زيادة أو تخفيض رأس المال؟ ما هي العوامل التي تؤدي إلى الإسراع أو الإبطاء للدورة النقدية؟ وغيرها من الموضوعات التي ترتبط بإدارة الأموال.

(٤) وظيفة الشراء والتخزين:

تختص **وظيفة الشراء** بتوفير احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات بالكمية المناسبة، وبالجودة المناسبة، وبالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب ومن مصدر التوريد المناسب، وذلك لضمان استمرار العمل داخل المنظمة وعدم توقف عمليات الإنتاج والتشغيل. ويدخل ضمن اختصاصات هذه الوظيفة فحص جودة المواد المشتراة للتأكد من صلاحيتها وموافقتها للشروط قبل استلامها. والعمل على خلق علاقات طيبة مع الموردين وزيادة درجة ولاءهم للمنظمة، وتقديم أفكار ومواد ومنتجات ومصادر توريد جديدة. ويقع على عاتق الإدارة العليا وإدارة المشتريات بالمنظمة مسؤولية وضع الاستراتيجيات الخاصة بأنشطة الشراء بالشكل الذي يوفر احتياجات الجهات الطالبة داخل المنظمة، ويتوافق مع ظروف التوريد.

أما **وظيفة التخزين** فتختص بكافة أنشطة استلام المواد والمستلزمات والمحافظة عليها ، وإمداد جهات الاستخدام باحتياجاتها بالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب، لأن هناك صعوبة في استخدام المواد والأجزاء وغيرها من العناصر المشتراة بمجرد شرائها مباشرة لأنه لا بد أن تمر فترة زمنية ما بين الشراء والاستخدام ، وهذه الفترة تتمثل في تخزين العناصر المشتراة ولو لساعات أو أيام ، كما تهدف وظيفة التخزين إلى العمل على تقليل تكلفة التخزين لأدنى حد ممكن والعمل على مراقبة المخزون وإدارته بحيث لا يتوافر مخزون بكميات أكثر أو أقل من اللازم .لأن توافر المخزون بكميات أكثر من اللازم يعني الإسراف وتعطيل الأموال ، وهذا يؤدي لخسارة منظمة الأعمال . وعلى

العكس متى توافر المخزون بكميات أقل من المطلوب فإن هذا كفيل بتوقف كافة أنشطة المنظمة سواء كانت صناعية أو تسويقية أو بيعية أو غيرها. كما تفيد وظيفة التخزين في توفير بعض احتياجات منظمة الأعمال من الخامات والمواد الموسمية الإنتاج، بينما تحتاج المنظمة لاستخدامها طوال العام. وأيضا تفيد وظيفة التخزين في حالة قيام المنظمة بتصنيع منتجاتها خلال موسم معين، ولكن احتياج السوق من هذه المنتجات تامة الصنع طوال العام، وهذا يستوجب تخزين هذه المنتجات طوال العام.

وتفيد وظيفة التخزين أيضا في تغيير طبيعة وجودة بعض المنتجات مثل الجبن الرومي، والعمود، وبعض أنواع الأخشاب حيث يزيد التخزين من قيمة هذه المنتجات.

(٥) وظيفة الموارد البشرية:

تتعلق هذه الوظيفة بأعلى موارد منظمة الأعمال - الإنسان - ولهذا نجد أن هذه الوظيفة تهتم بكيفية قيام المنظمة بتخطيط احتياجاتها من العاملين وتوفير هذه الاحتياجات بالنوعية والمهارة المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة. كما تتعلق هذه الوظيفة بتدريب هؤلاء الأفراد وتأهيلهم للعمل بالمنظمة، متى كانوا جدد، أو تأهيلهم لشغل وظيفة أعلى، متى كانوا قدامى. كما تتعلق وظيفة الموارد البشرية أيضا بتحديد أفضل الطرق لدفع الأجور والمرتبات وتحفيز العاملين، وتقييم أداءهم، ووضع قواعد النقل والندب والإعارة، والترقية، وقواعد العقاب والجزاءات وإنهاء الخدمات. وكذلك القيام بتحليل وتوصيف الوظائف والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية منظومة متكاملة من الأنشطة المستمرة والتي تمارس بهدف تعظيم الاستفادة من العاملين بالمنظمة وزيادة كفاءتهم الإنتاجية وإشباع كافة مطالبهم بدرجة متوازنة، والتوفيق بينهم وبين وظائفهم المختلفة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم بدرجة متوازنة.

ويتضح من هذا التعريف ما يلي :

- أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نظام متكامل يحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي تتفاعل وتترابط وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية. وهذا يعني أنه إذا تم نقل أو تقليد جزء من منظومة إدارة الموارد البشرية بدون الكل، وطبق في بيئة مختلفة، فإنه لا يعطي نفس النتائج المرجوة.
- أن إدارة الموارد البشرية هي نشاطا مستمرا وليست نشاطا مؤقتا يؤدي في بداية حياة المنظمة ثم يتوقف، فطالما هناك أهداف، وهناك تنظيم.. إذا هناك إدارة للموارد البشرية.
- تمارس إدارة الموارد البشرية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة كأهم أصول، وبالتالي العمل على تعظيم الكفاءة الإنتاجية للعاملين، بمعنى زيادة العائد من الموارد البشرية وتقليل تكلفة استخدامها.
- تمارس إدارة الموارد البشرية بهدف مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم الشخصية، ومحاولة صهرها في بوتقة واحدة مع أهداف المنظمة لكيلا تصبح أهداف العاملين متعارضة مع أهداف منظماتهم.
- وتمارس إدارة الموارد البشرية بهدف مساعدة العاملين على إشباع كافة مطالبهم سواء (فسيولوجية أو نفسية أو مادية أو اجتماعية أو ثقافية وحضارية) بدرجة متوازنة، وتنطلق إدارة الموارد البشرية نحو ذلك من قناعة أساسية، أن الإنسان له مطالب مختلفة الأبعاد. فلا يمكن على سبيل المثال، تعويض النقص في المطالب النفسية بزيادة إشباع المطالب المادية، وكذلك لا يمكن تعويض النقص في المطالب الحضارية والثقافية عن طريق زيادة إشباع المطالب الفسيولوجية. وتمارس إدارة الموارد

البشرية بهدف التوفيق بين الأفراد المختلفين والوظائف المختلفة. فالبشر ليسوا آلات، فهم يختلفون في سلوكهم ويستجيبون - بأشكال مختلفة - للمواقف المتباينة.

(٦) وظيفة العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة علم له قواعده وأصوله، وفي نفس الوقت يعتبر فن من الفنون يعتمد على النجاح في إمداد جماهير المنظمة بكافة الحقائق عنها، ولذلك يطلق عليها: علم الأعلام وفن الاتصالات وطالما أن ميدان التعامل هو الجمهور فإن الأساس هو وضع الأسس الكفيلة باستخدام أحسن الوسائل والطرق في الاتصال بهذا الجمهور وكسب وده وتعاطفه وتأييده. ولذلك فإن العلاقات العامة تعتمد على حس وشفافية وعلى حقائق.

وتقوم فلسفة العلاقات العامة على أنها طريقة موضوعية تعمل على الإقناع الموضوعي للجماهير. وطبقا للمبدأ الذي وضعه هيجل Hegel فإن كل شعور يظهر يترتب على ظهوره موت شعور آخر . وهكذا العلاقات العامة تقدم بصفة مستمرة حلولاً دائمة وجديدة حيث أنها لا يمكن أن تستمر إلا بتقديم حلول متجددة للمشاكل الاجتماعية التي يواجهها المشروع في علاقته مع الجمهور. ولا تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق منفعة حالية سريعة ، ولا إلا تحسين مستوى الإنتاجية بالمقارنة بالماضي ، بل يجب أن تتجه مجهودات العلاقات العامة تجاه المستقبل .

ولو أردنا أن نوضح العلاقة بين العلاقات العامة والأعلام، سنجد أن الأعلام هو الأساس الذي تقوم عليه العلاقات العامة لأن الغرض هو إذاعة المعلومات الصحيحة والموضوعية بقصد إنارة الرأي العام.

ويفضل أن يكون موقع جهاز العلاقات العامة في المنظمة بالقرب من الإدارة العليا طالما أن هذا الجهاز يعمل بصفة مستمرة مع الإدارة العليا للمنظمة.

((حالة دراسية))

أزمة مياه في شمال لندن!

في مساء الأحد ٢٢ يونيو ٢٠٠٨ م ، اكتشفت شركة (إنجليان ووتر) وهي الشركة المسؤولة عن توصيل خدمات المياه إلى مدينة نورث هامتون - والتي تقع شمال لندن وتبعد عنها حوالي ستين ميلاً ويقوم بها حوالي أربع مائة ألف نسمة - أن أحد الطحالب التي تتواجد في المياه بشكل طبيعي ويسمى (كوليس تريديم) قد زادت نسبته عن الوضع الطبيعي المعتاد ، فقامت الشركة على الفور ببث الخبر في جميع المحطات التلفزيونية البريطانية والإذاعات المحلية والوطنية والصحف وأبلغت السكان بحقيقة ما حدث وطلبت من الجميع عدم شرب المياه من الصنابير إلا بعد القيام بغليها أولاً.

ورغم أن الشركة قد أجازت للسكان الاستحمام بالمياه إلا أنها طلبت منهم عدم غسل الأسنان بها ، أو الصحن بشكل نهائي ، إذ يجب عليهم بعد غسيل الأطباق والأواني المنزلية التي تستخدم في طهي وتقديم الطعام من الصنبور استخدام الماء المغلي في عملية الشطف النهائية ، وأبلغتهم أن الأمر ليس خطيراً على الإطلاق ولكنه يتعلق بالجودة وعليهم أن يلتزموا بذلك ((وحتى إشعار آخر من الشركة)) . ولقد خاف بعض السكان على أنفسهم وعلى أطفالهم، فتوجهوا لبعض الأطباء المتخصصين لسؤالهم عن الأضرار التي تنجم في حالة مخالفة التعليمات التي ذكرتها الشركة، فكانت إجابتهم: أنه لا توجد مخاطر سوى بعض المغص والإسهال أحياناً. ولا يوجد علاج، فإذا ترك المريض فسوف يتعافى وحده لأن الأمر ليس به أي خطورة كبيرة!

وفي اليوم التالي، أعلنت المدارس عن إغلاق أبوابها لعدم تأكدها من أن الطلاب سوف يلتزمون بالتعليمات، ثم أعلنت الشركة المسؤولة عن تقديم خدمات المياه أنها خصصت مراكز في وسط المدينة لتوزيع المياه المعدنية مجاناً على كبار السن والمرضى والفقراء لحين حل مشكلة المياه. كما قامت الشركة بتوزيع المياه على المستشفيات والمصحات

والملاجئ ودور الخدمات العامة، وأرسلت خطاب اعتذار إلى كل السكان حوى نفس المضمون الذي تم بثه في وسائل الإعلام، ثم نشر في اليوم التالي في كافة الصحف، وتم التنبيه على السكان بأن يتفقد كل مواطن جاره ليعلم إذا كان قد علم بالمشكلة أم لا. وتم إذاعة خبر تلوث المياه في المدينة كخبراً رئيسياً بشكل يومي في كافة نشرات الأخبار سواء في المحطات المحلية أو الوطنية. وبعد مضي أسبوع، قامت الشركة بتفريغ كافة خزانات المياه لديها وتعقيمها وتتبع مصدر التلوث، ثم قامت بإرسال خطاب ثان (إشعار ثان) إلى كل السكان تكرر لهم الاعتذار عما حدث وتبلغهم بآخر التطورات. ولم يفتها التأكيد على السكان أن يتفقد كل جار جاره ويتأكد من أن المعلومات قد وصلت.

وفي الأول من يوليو ٢٠٠٨، أعلنت الشركة في (إشعار ثالث) خبراً ساراً إلى السكان أبلغتهم فيه أنها استطاعت التعرف على مصدر زيادة نسبة البكتريا في مياه الشرب ، وخلال أربعة أيام فقط سيكون بوسع ٧٠٪ من السكان الحصول على مياه نظيفة صالحة للشرب ، ولكن وزعت الشركة في اليوم التالي مباشرة - ٢ يوليو - أنها ضاعفت جهودها وأنها سوف تتمكن من زيادة نسبة توصيل المياه الصالحة للشرب لتصل إلى ٨٥٪ بدلاً من ٧٠٪ كما جاء في الإشعار السابق ، وأن النسبة الباقية سوف يتمكنون من الحصول على المياه الصالحة للشرب بحلول منتصف يوليو . وبرغم هذه الجهود إلا أن الكثير من السكان قد اعترضوا بسبب أن غلى المياه في الغليات المنزلية التي تعمل بالكهرباء سيؤدي لارتفاع استهلاك الكهرباء، كما أن سيدات المنزل سوف يتعين من غسيل كل شيء ولا سيما أنهن يعدن متعبات من أعمالهن!!!

المطلوب: ما رأيك في أسلوب إدارة الأزمة؟ وما رأيك في حجم الشفافية في التعامل بين الشركة والمواطنين ووسائل الإعلام وكافة مؤسسات الدولة؟ وهل تدار الالتزامات في بلادنا العربية بنفس الطريقة؟

أسئلة على الفصل الثالث

حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- . تهدف منظمة الأعمال المعاصرة إلى تحقيق نتائج إيجابية.
- . تتكون أي منظمة أعمال من عناصر مادية وبشرية.
- . تمر المنظمات بعدة أطوار أو مراحل هذه المراحل تختلف الكتاب في مجال التنظيم على تسميتها.
- . يوجد شكل محدد وثابت لدورة حياة المنظمات.
- . يمكن تقسيم المنظمات لأكثر من معيار.
- . ثقافة المنظمة هي شخصيتها ورأسمالها الحقيقي.
- . من الصعب تغيير ثقافة أي منظمة.
- . التبادل هو جوهر النشاط التسويقي.
- . المزيج الترويجي أشمل من المزيج التسويقي.
- . تعتبر طبيعة النشر إخبارية أكثر منها إعلامية.
- . من الأفضل أن تمارس العلاقات العامة بشكل مستقل بعيداً عن التسويق.
- . يجب أن يكون المزيج التسويقي لأي منتج ثابتاً طوال عمر هذا المنتج.
- . يقصد بالإنتاج، إنتاج السلع فقط.
- . تتشابه العملية الإنتاجية في كل أنواع الصناعات.
- . تعتبر عملية إنتاج الخدمات أسهل بكثير من إنتاج السلع.
- . تهدف وظيفة التمويل إلى إدارة التدفقات النقدية.

الفصل الرابع

الاشكال القانونية لمنظمات الاعمال

الفصل الرابع

الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل يكون قادرا على :

- ☐ التعرف على طبيعة المشروع الفردي ومزاياه وعيوبه.
- ☐ التعرف على طبيعة شركات الأشخاص ومزاياها وعيوبها.
- ☐ التعرف على طبيعة شركات الأموال.

الفصل الرابع الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال

مقدمة:

تتعدد الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال. إلا أن أكثر أشكال القانونية شيوعاً هي:

□. المشروع الفردي.

□. شركات الأشخاص.

□. شركات الأموال.

وكل شكل من هذه الأشكال القانونية له بناء داخلي مميز، ووضع قانوني خاص، وحجم ومجال أعمال يناسبه. كما أن كل شكل له مميزات وعيوب بالنسبة للملاك والعاملين، حيث تختلف بيانات العمل وطبيعة الأجور والرواتب والمزايا العينية التي يحصل عليها العامل باختلاف طبيعة الشكل القانوني للمنظمة. ولكي نتعرف جيداً على طبيعة كل شكل من هذه الأشكال الثلاثة، فلقد خصص المؤلف هذا الفصل لتناول كل شكل من هذه الأشكال بشيء من التفصيل.

أولاً: المشروع الفردي

يمثل هذا النوع أبسط أشكال الملكية. حيث يمتلك المشروع شخص واحد يكون في الغالب هو مديره والمسئول الأول عن تمويله ورسم سياساته وخطته، وطالما أنه المسئول الأول عنه فإن أملاكه الخاصة تكون ضامنة لتعهداته. وغالباً ما تكون المشروعات الفردية صغيرة الحجم محدودة الإمكانيات ومحلية النشاط فلا يتعدى نشاطها حدود القطر إلى دول أجنبية. والسبب في ذلك يرجع لمحدودية القدرات المالية والإدارية لمالك المشروع.

مميزات المشروع الفردي :

- سهولة التأسيس فالمتطلبات القانونية لبدء العمل بسيطة، وبالتالي فإن تكاليف الترخيص بمزاولة النشاط تكون بسيطة أيضا.
- يتخذ المالك جميع القرارات الخاصة بالمشروع بمفرده.
- للمالك سلطة كاملة في إدارة المشروع والتصرف في أمواله.
- الخصوصية والحفاظ على أسرار العمل.
- سرعة إنجاز العمل.
- المرونة في التصرف في الأرباح .
- المعاملة الضريبية المتميزة، حيث تفرض الضرائب على هذه المشروعات بمعدلات بسيطة.
- سهولة تصفية المشروع في حالة رغبة المالك في ذلك.

عيوب المشروع الفردي :

- تكون مسئولية المالك غير محدودة، حيث يعامل المالك والمشروع الفردي على أنهما بمثابة كيان واحد. بمعنى أن الأصول التجارية لا تنفصل عن الأصول الشخصية للمالك المشروع، وهذا يترتب عليه أنه إذا خسر المشروع وأصبح مدينا للغير، فإن مالكة يتحمل المسئولية كاملة وعليه تسديد كافة ديونه التجارية من ماله الشخصي.
- انخفاض المقدرة الإدارية لمالك المشروع وهذا يترتب عليه اتخاذ قرارات غير رشيدة تضر المشروع.
- صعوبة الحصول على تمويل من المؤسسات المالية مقارنة بأشكال الملكية الأخرى. وفي حالة موافقة بعض المؤسسات المقرضة فإنها تلزمه بدفع فوائد أكبر من الفوائد التي تمنحها للمشروعات الكبرى.

- صعوبة التوسع وصعوبة تنويع النشاط بسبب نقص القدرة الإدارية للمالك، وصعوبة توفير التمويل اللازم لذلك.
- قصر أعمار المشروعات الفردية لارتباطها بأعمار أصحابها.
- يرتبط المشروع في الغالب بحياة صاحبه، فإذا توفي المالك أو سجن، أو أشهر إفلاسه، فإن هذا يؤدي إلى توقف العمل وخاصة إذا كانت مهارات المالك حاسمة ومؤثرة بالنسبة للعمل.
- لا يجذب المشروع الفردي الكفاءات البشرية للعمل به نظراً لصغر حجمه وضعف إمكانياته المالية، وقصر دورة حياته.

ثانياً: شركات الأشخاص

- ويطلق عليها هذا الاسم بسبب اشتراك عدد من الأشخاص - شخصين أو أكثر- في تكوين وإدارة شركة لمباشرة عمل تجاري عن طريق اتفاق قانوني باختيارهما.
- ويتوقف نجاح مثل هذه الشركات على درجة ثقة الشركاء في بعضهم البعض ومدى إخلاصهم للشركة وعدم تغليب المصلحة الفردية على مصلحة الجميع. ويمكننا أن نميز بين نوعين من شركات الأشخاص هما (شركات التضامن / شركات التوصية البسيطة).

[١] شركات التضامن :

- تتكون شركات التضامن من شخصين على الأقل يشتركا معاً في تأسيس شركة. ويطلق على أي شريك منهم ((شريك متضامن)).

مميزات شركة التضامن :

- سهولة إجراءات التأسيس.
- القدرة على توفير رأس مال أكبر مما يوفره صاحب المشروع الفردي إلا أن مقدار رأس المال يتحدد بما يمتلكه الشركاء من ثروات شخصية.

□. إتجاد الشركاء معا يقلل من نسبة المخاطر المالية التي يتحملها ملاك الشركة مقارنة بالمشروع الفردي، والذي يتحمل صاحبة نسبة مخاطرة ١٠٠٪.

□. لها قدرة أكبر من المشروع الفردي في الحصول على تمويل من المؤسسات المالية. أو بمعنى آخر زيادة المقدرة على الاقتراض حيث تتمتع شركة التضامن بمركز ائتماني أقوى من الملكية الفردية لأن الثروة الشخصية لأكثر من شريك تكون متاحة لسداد ديون والتزامات الشركة.

□. زيادة القدرة الإدارية لملاك شركة التضامن عن القدرة الإدارية لمالك المشروع الفردي، والسبب في ذلك يرجع لتنوع الخبرات والمعارف وتفرس الشركاء في وظائف مختلفة.

□. تكون المسؤولية المطلقة لكل شريك دافعا له على مضاعفة جهوده والقيام بواجباته، والوفاء بالتزاماته تجاه الشركة والشركاء.

عيوب شركات التضامن :

□. المسؤولية المالية غير المحدودة حيث يتحمل الشركاء فرادى ومتضامنين مسؤولية سداد كافة المستحقات القانونية على الشركة للغير.

□. المشاكل الشخصية التي تحدث بين الشركاء واختلافهم في الرأي قد يؤدي إلى حل الشركة وهذا يعني أن حياة شركات التضامن تكون في الغالب قصيرة.

□. تكون حياة الشركة مهددة دائما بوفاة أحد الشركاء، أو إفلاسه أو مرضه أو رغبته في الانفصال وعدم الاستمرار في الشركة.

□. إذا أخطأ أحد الشركاء أو تصرف بإسراف فإن أموال الشركة بالكامل من الممكن أن تذهب ضحية لمثل هذه التصرفات.

□. توزع الأرباح بنسب المشاركة في رأس المال، وقد يحدث خلاف بين الشركاء في حال عدم ملائمة ما يحصل عليه كل شريك بما بذله من جهد، وما أنفقه من وقت في ممارسة العمل في الشركة.

[٢] شركات التوصية البسيطة:

تختلف شركة التوصية البسيطة عن شركة التضامن في أنها تتكون من نوعين من الشركاء هما (شريك متضامن وشريك موصي) والشريك المتضامن في هذه الشركة يماثل تماماً الشريك المتضامن في شركات التضامن من حيث الحقوق والواجبات والمسؤوليات. أما الشريك الموصي فهو يشترك في هذه الشركة بأموال فقط وبالتالي فليس له الحق في إدارة الشركة لأن هذا الحق يخول فقط للشريك المتضامن. وبالتالي تكون مسؤولية الشريك الموصي محدودة بقدر ما ساهم به من أموال فقط، ولا يمكن الرجوع عليه ومطالبته أن يسدد من ماله الخاص أية التزامات مستحقة على الشركة، وإنما يطلب ذلك فقط من الشريك المتضامن.

وبناء على ذلك، تستطيع شركة التوصية البسيطة أن تجمع قدر كبير من الأموال من مختلف أنماط المستثمرين كبار و/أو صغار، ومحبي للخطر و/أو متجنبين للخطر.

ثالثاً: شركات الأموال

أطلق هذا الاسم على شركات الأموال نظراً لقدرتها الكبيرة على تجميع كم هائل من الأموال. ويوجد أنواع عديدة من شركات الأموال إلا أن أكثرها شيوعاً وأكثرها خطورة هي ((شركات المساهمة)) ومن أجل ذلك سوف نخصص الجزء المتبقي من هذا الفصل لتناولها.

شركات المساهمة:

نشأت شركات المساهمة في القرن التاسع عشر عندما ظهرت الحاجة لتوفير مبالغ ضخمة من رؤوس الأموال من أجل إنشاء السكك الحديدية ومناجم الفحم ومصانع الحديد والصلب. ومثل هذه الأنشطة تستلزم الكثير من المال والذي لا يستطيع شخص بمفرده أو مجموعة محدودة من الشركاء أن يوفره بالكامل. ولقد تمثل الحل في بيع الأسهم في البورصة إلى مستثمرين عديدين يحصلون على جزء من الأرباح في مقابل أسهمهم، ويحصل هؤلاء المستثمرون على فرصة التصويت على أمور معينة قد تؤثر على استثماراتهم لكنهم لا يشتركون في إدارة العمليات اليومية للشركة. ولقد كان هذا حلاً جيداً سرعان ما أصبحت به شركة المساهمة قوة حيوية في اقتصاد أي دولة.

وفي مصر، فلقد نص القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ على أن يقسم رأس مال شركة المساهمة إلى أسهم متساوية القيمة، ويحدد النظام القيمة الاسمية للسهم بحيث لا تقل عن خمسة جنيهاً ولا تزيد على ألف جنية، ولا يسري هذا الحكم على الشركات القائمة وقت العمل بهذا القانون.

ويكون للشركة المساهمة رأس مال مصدر، وهو مقسم إلى أجزاء متساوية يطلق عليها (أسهم) والأشخاص الذين يملكون الأسهم يطلق عليهم (حملة الأسهم أو أصحاب الأسهم) وهم مالكي رأس المال.

ويجوز أن يحدد النظام رأس مال مرخص به يجاوز رأس المال المصدر. وتحدد اللائحة التنفيذية الحد الأدنى لرأس المال المصدر بالنسبة لكل نوع من أنواع النشاط الذي تمارسه الشركات، وكذلك ما يكون مدفوعاً منه عند التأسيس. ويشترط أن يكون رأس المال المصدر مكتتباً فيه بالكامل، وأن يقوم كل مكتتب بأداء الربع على الأقل من القيمة الاسمية للأسهم النقدية على أن تسدد قيمة الأسهم بالكامل خلال مدة لا تزيد على عشر سنوات من تاريخ تأسيس الشركة.

ويجوز للشركة أيضا إصدار سندات اسمية، وتكون هذه السندات قابلة للتداول، ولا يجوز إصدار هذه السندات إلا بقرار من الجمعية العامة وبعد أداء رأس المال المصدر بالكامل وبشرط ألا تزيد قيمتها على صافي أصول الشركة حسبما يحدده مراقب الحسابات وفقا لآخر ميزانية وافقت عليها الجمعية العامة. ويلاحظ أن إدارة الشركات المساهمة (في القطاع الخاص) يقوم بها مجلس إدارة ينتخبه المساهمون أساساً لمدة معينة - عادة ثلاث سنوات - وأن هذا المجلس ليس له مطلق الحرية في التصرف في شئون المشروع حتى ولو أجمع جميع أعضائه على قرار معين. فسلطة المجلس محدودة بالقانون العام والقانون النظامي للشركة، وليس للمجلس أن يتعدها إلا بقرار خاص من الجمعية العمومية للمساهمين، وقد يتطلب الأمر حيانا موافقة الجمعية العمومية غير العادية. ولا شك أن هذا الاختلاف ملحوظ بين إدارة شركات المساهمة وإدارة شركات الأشخاص حيث أنه إذا أجمع الشركاء على أمر معين في الثانية أمكنهم تنفيذه دون حاجة إلى أية موافقة تصدر من أية جهة أخرى.

كما يلاحظ أن المساهمين الذين هم أصحاب الشركة في القطاع الخاص ليس لهم حق التدخل في الإدارة أو الاطلاع على دفاتر الشركة وأعمالها إلا عن طريق مراقب الحسابات الذين ينيبونه عنهم للقيام بمهمة مراقبة الحسابات وأعمال الشركة والتأكد من أنها موافقة لنظام الشركة والقانون العام، ومن أن المديرين يقومون بأعمالهم وبما يتفق ومصلحة الشركة. ويقوم مراقب أو (مراقبو) الحسابات بتقديم تقريره (تقاريرهم) السنوية للجمعية العمومية للمساهمين. وللمساهمين الحق في إبداء الاعتراضات والملاحظات على أعمال الشركة أو تقرير مجلس الإدارة في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية.

أما الشركة المساهمة في القطاع العام فلقد حددها قانون هيئات القطاع العام وشركاته رقم ٦٧ لسنة ١٩٨٣ على أنها: وحدة اقتصادية تقوم على تنفيذ مشروع اقتصادي وفقا لخطة التنمية التي تضعها الدولة تحقيقا لأهداف الوطن في بناء المجتمع الاشتراكي -

ويشمل المشروع الاقتصادي هذا كل نشاط صناعي أو تجاري أو مالي أو زراعي أو عقاري أو غير ذلك من أوجه النشاط الاقتصادي.

ولقد أشار القانون إلى أن شركة القطاع العام هي كل شركة يمتلكها شخص عام بمفرده أو يساهم فيها مع غيره من الأشخاص العامة أو مع شركات وبنوك القطاع العام، وكذلك كل شركة يساهم فيها أو يمتلك جزءاً من رأسمالها شخص عام أو أكثر بنسبة لا تقل عن (٥١٪) مع أشخاص خاصة، وتدخل في هذه النسبة ما تساهم به شركات أو بنوك القطاع العام من حصة في رأس المال.

ويجب أن يكون نظام شركة القطاع العام مطابقاً للنماذج والأوضاع التي يصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء. ويقسم رأس مالها إلى أسهم بحيث لا تقل القيمة الاسمية للسهم عن خمسة جنيهاً ولا تزيد على مائة جنية.

ويتولى إدارة الشركة المساهمة في القطاع العام مجلس يعين رئيسه بقرار من رئيس مجلس الوزراء، ويعين نصف الأعضاء المتفرغين بقرار من رئيس مجلس الوزراء وينتخب النصف الآخر من بين العاملين في الشركة، ولمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي يقتضيها غرض الشركة وفقاً لأحكام القانون، كما تختص إدارة مراقبة حسابات الشخص العام الذي تتبعه الشركة بمراقبة حسابات الشركة.

مميزات شركات المساهمة :

□. المسؤولية المحدودة للشركاء، وذلك لأن للشركة المساهمة شخصية اعتبارية يخلقها القانون منفصلة عن شخصية مالكيها. وبالتالي فإن الشركة هي التي تصبح مسئولة قانوناً تجاه الغير وليس مالكيها (حاملو الأسهم). وتقتصر مسؤولية كل مساهم على مقدار ما يمتلكه من أسهم.

□. القدرة الكبيرة على جمع الأموال وبسهولة عن طريق الاكتتاب سواء في الأسهم أو السندات وبقيم محدودة وهذا يحقق رغبات المستثمرين المتباينة، ويوفر فرص استثمارية متنوعة. ويزيد من حجم شركة المساهمة مقارنة بالأشكال القانونية الأخرى للمنظمات.

□. القدرة الكبيرة على جذب الكفاءات البشرية وتوظيفهم لما توفره هذه الشركات من أجور ومرتبات ومزايا عينية، واستقرار نفسي وأدبي ولا سيما أن أعمار هذه الشركات طويلة نسبياً.

□. إمكانية بيع الأسهم المستثمرة في الشركة إلى نقدية سائلة بكل سهولة وهذا يتم عن طريق بيعها في البورصة، وهذا يجعل العديد من المستثمرين يفضلون هذا النوع من الشركات.

عيوب شركات المساهمة:

- . صعوبة إجراءات التأسيس وارتفاع تكاليفها.
- . تخضع شركة المساهمة لقواعد تنظيمية دقيقة من قبل الدولة لتنظيم العمل، وهذا يتطلب توافر إدارة خاصة لإعداد كافة التقارير وتوفير كافة البيانات التي يطلبها القانون.
- . الاضطرار إلى الإفصاح وكشف المعلومات المالية الكاملة عن الشركة، وهذا يجعل الشركة كتاباً مفتوحاً أمام منافسيها.

سوء تصرف الإدارة أو نقص مستوى كفايتها يؤثر سلباً على الشركة وقد يؤدي لتكبدها الكثير من الخسائر، ويحملها أعباء كثيرة قد تفوق قدرتها على التحمل، وهذا يؤدي لضياع أموال المساهمين ويؤثر سلباً على الاقتصاد القومي لأي دولة. وتوجد الكثير من الأمثلة في الواقع العملي في الكثير من الدول العربية والدول الغربية.. ففي مصر (الخسائر التي تعرضت لها مجموعة شركات

الريان، ومجموعة شركات الشريف، مجموعة شركات السعد، والهدي مصر وغيرها). وفي المملكة العربية السعودية (مشروع جزر البندقية في جنوب مدينة جدة). أما في الدول الغربية وأمريكا (خسارة شركة لاندروفر لصناعة السيارات وخسارة شركة أنرون الأمريكية). ولقد كانت شركة أنرون بالذات تبدو واحدة من أعظم الشركات في العالم، وبين عشية وضحاها سقطت مخلفة الكثير من الفوضى والضجيج، وقصة هذه الشركة ليست قصة ترويحها كتب إدارة الأعمال. بل عبرة من تاريخ ولتاريخ الاقتصاد العالمي. كانت هذه الشركة تعمل في مجال الطاقة، وصل سعر سهمها في الأسواق العالمية ٩٠ دولارا في شهر أغسطس عام ٢٠٠٠ م ثم انهار بعد عام واحد ليصل إلى ٩٠ سنتا - أقل من دولار واحد - في شهر ديسمبر من عام ٢٠٠١ م، وترتب على هذا الانهيار خسارة المستثمرين عشرات المليارات من الدولارات، وخسر المستثمرون العرب وحدهم حوالي مليار دولار أمريكي.

وكان يرأس هذه الشركة (سكيلنج ولاي) والذي كان يرى فيه الكثيرون أنه رمزا للعبقرية، واستطاع أن يخدع الكثير من الاقتصاديين والمحللين وعابرة الإدارة في أمريكا وأوروبا. لدرجة أن أحد أساتذة الإدارة في جامعة هارفارد - كريستوفر بالتلة - قال عنه قبل أن تسقط الشركة أن رئيس شركة إنرون صنع عالما من النشاط التجاري العظيم ومحركا اقتصاديا للنمو ولقد كانت إستراتيجية الرئيس والمدير التنفيذي لشركة إنرون تقوم على إدارة شركة بلا أصول. ليوفر السيولة ويحافظ على موقف ائتماني قوى. حولت إدارة شركة أنرون معظم أصولها إلى شركائها وفق اتفاقيات مشاركة معقدة.

وقد تبدو هذه الإستراتيجية في ظاهرها فعالة، لكن الركود وهبوط مؤشرات الأسهم العالمية أجبر (شركة أنرون) على الاستدانة لشراء أسهم شركاتها المتعثرة لترفع من قدرها. فصارت شركاتها الصغيرة عبئا لم تستطع تحمله. ولقد بدا رئيس الشركة ينتهج سياسة توسعية رهيبة، وبدأت الشركة وكأنها لا تشبع، وأنها بحاجة

دائمة للتوسع، وحاولت الشركة السيطرة على صناعات متعددة بدءاً من صناعة الورق وانتهاء بصناعات الحديد وشركات الانترنت. فكانت النتيجة أن أصبحت شركة إنرون أكبر مما تستطيع وأوسع مما ظن رئيسها .

((حالة دراسية))

كارثة مكوك الفضاء تشالنجر

التقت الفرق الثلاثة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي بشأن إطلاق المكوك الفضائي (تشالنجر) في يناير من عام ١٩٨٦ م. لكنهم التقوا عبر اجتماع هاتفي Teleconferencing تم في (وكالة ناسا للفضاء) من ثلاثة مواقع مختلفة. كان الفريق الأول في مركز كينيدي للفضاء في ولاية فلوريدا، والفريق الثاني في مركز مارشال للملاحة الفضائية في ولاية ألاباما، بينما كان الفريق الثالث في وحدة مورتون ثوكول في ولاية يوتا.

ولقد التقت الفرق الثلاثة لتتجاوز عن بعد. كان الفريقان الأول والثاني يؤيدان إطلاق المكوك على الفور رغم برودة الجو. أما الفريق الثالث فكان يعارض الإطلاق، لأنه يعرف أن الفواصل المعدنية التي تربط الصاروخ المساعد بجسم المكوك لا تتحمل برودة الرياح، فهي مصممة للتعامل مع درجة الحرارة العادية. ولكن الفريقين الأولين سخرا من اعتراضات الفريق الثالث وتحفظاته. وطلبوا منه معاودة التفكير في اعتراضه. والإسراع باتخاذ قرار الإطلاق.

ولقد انسحب الفريق الثالث من الاجتماع الهاتفي رغبة في التشاور وعندما عاد الفريق الثالث للاجتماع الهاتفي تكلم صوت جديد معلناً تراجع الفريق عن الاعتراض، وموافقته على الإطلاق. وكان هذا يعني حدوث انقسام بين أعضاء الفريق الثالث حول قرار الإطلاق وانسحاب بعض المهندسين من الاجتماع. ولكن أحداً من الفريقين الآخرين لم يعلم ما حدث من خلاف بين مهندسي (مورتون ثوكول) في يوتا. ذلك لأنهم لم يروا الإشارات والتعبيرات الجسدية غير المنطوقة للفريق الثالث. فكان أن صدر قرار الإطلاق وأصيبت الفواصل المعدنية بشروخ وأنفجر الصاروخ ليقتل جميع رواد الفضاء على متن المكوك.

والمطلوب:

- ☐ - ما هي الدروس المستفادة من كارثة المكوك؟
- ☐ - هل ما حدث يؤيد وجهة النظر التي تدعو إلى الانتقال دائماً من الإدارة الافتراضية إلى الإدارة الحقيقية متى كان القرار الإداري مسألة حياة أو موت؟ وضح رأيك؟
- ☐ - هل ما حدث في هذه الكارثة يعد درساً واضحاً عن حدود وقصور الإدارة الافتراضية في إدارة المشروعات المعقدة؟ وضح رأيك؟

أسئلة على الفصل الرابع

حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- ☐ تعتبر المشروعات الفردية أصعب أشكال الملكية من حيث الإدارة.
- ☐ من أهم مزايا المشروع الفردي هو أن المسؤولية فيه محدودة.
- ☐ أعمار المشروعات الفردية أطول من أعمار أصحابها.
- ☐ نسبة المخاطرة في شركات الأشخاص أكبر من نسبتها في المشروعات الفردية.
- ☐ تتشابه شركة التوصية البسيطة مع شركة التضامن في أنواع الشركاء.
- ☐ تستطيع شركة التضامن أن تجمع أموال أكثر من شركة التوصية البسيطة.
- ☐ يجوز لشركة التضامن أن تصدر سندات .
- ☐ من أهم مزايا شركة المساهمة هو سهولة إجراءات تأسيسها.
- ☐ تعتبر شركة التضامن هي أكثر الأشكال القانونية للمنظمات جذبا للكفاءات البشرية.
- ☐ يقسم رأس مال شركة المساهمة إلى أجزاء متساوية يطلق عليها مصطلح (السندات).
- ☐ المساهمين هم كل أصحاب شركة التضامن.
- ☐ نسبة المخاطرة المالية في المشروعات الفردية هي أقل أنواع الأشكال القانونية مخاطرة.
- ☐ لا يوجد اختلاف بين حامل السهم وحامل السند فكلاهما له نصيب في المنظمة.

الفصل الخامس

وظيفة التخطيط

الفصل الخامس

وظيفة التخطيط

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل يكون قادراً على :

- ☐ - التعرف على ماهية التخطيط.
- ☐ - التعرف على جدوى وظيفة التخطيط.
- ☐ - التعرف على العوامل المؤثرة في التخطيط.
- ☐ - معرفة طبيعة التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة.
- ☐ - التعرف على مؤشرات فعالية التخطيط.
- ☐ - التعرف على أنواع التخطيط.
- ☐ - التعرف على معوقات التخطيط .

الفصل الخامس

وظيفة التخطيط

مقدمة:

تعتبر وظيفة التخطيط نقطة البداية المنطقية لكافة الوظائف الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة) حيث تسبق هذه الوظيفة كل وظائف الإدارة. ويشمل التخطيط كافة أجزاء المنظمة من أعلى إلى أسفل وفي جميع الاتجاهات، وبالتالي لا يجب النظر للتخطيط على أنه وظيفة فريدة من وظائف الإدارة العليا، بل هو وظيفة كل مدير في أي مستوى إداري، وفي كافة أنواع المنظمات. وهذا يعني أن وظيفة التخطيط وظيفة ضرورية وملحة لكل منظمات الأعمال كبيرة كانت أم صغيرة، صناعية كانت أم تجارية، خدمية كانت أم زراعية أو غيرها.

ولا يمكننا القول أن التخطيط يمثل أحد الإفرازات الحديثة في الفكر الإداري الحديث، أو أنه وليد عصر المدرسة التقليدية في الإدارة وروادها تايلور وفايول، ذلك أنه منذ قديم الأزل وهناك دلائل كثيرة على ممارسة وظيفة التخطيط ومنها على سبيل المثال لا الحصر: بناء سيدنا نوح عليه السلام للسفينة بهدف إنقاذ الكائنات الحية من الطوفان، واختيار قدماء المصريين لموقع الأهرامات فوق هضبة الأهرامات في مصر، وهجرة رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم من مكة للمدينة. كل هذه الأمثلة وغيرها تعد خير شاهد على أن الفكر التخطيطي قديم في عهده. إلا أن أهمية هذه الوظيفة ازدادت عاما بعد آخر ولا سيما بعدما أصبحت منظمات الأعمال تعيش في ظل بيئة ديناميكية دائمة التغير، كما أنها تعيش في ظل ظروف عدم تأكد.

وسوف نتناول في هذا الفصل الإطار العام لوظيفة التخطيط من حيث المفهوم، والأهمية، والعوامل المؤثرة فيه، وطبيعة التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة، ومؤشرات فعالية التخطيط وأنواعه، ويختتم هذا الفصل بالحديث عن مشاكل التخطيط في منظمات الأعمال.

أولاً: مفهوم التخطيط

يعتبر مفهوم التخطيط من المفاهيم العامة ذات المعنى الواسع التي قد تختلط في بعض الأذهان بالعديد من المفاهيم والمعان الأخرى. فبعض الكتاب ومنهم (جوتز Goetz) يعرفون التخطيط على أنه: عملية اختيار بديل من بين عدد من البدائل لتطبيقه في المستقبل.

والبعض الآخر من الكتاب ومنهم (هنري فايول Henry Fayol) يعرف التخطيط على أنه: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل . ويعرف آخرون التخطيط ومنهم (هيمن وهيلجرت Heman And Helgrt) على أنه : تلك الوظيفة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة . إلا أن المؤلف يميل إلى تعريف التخطيط على أنه:

أحد الوظائف الأساسية للمدير والتي تسعى لتوفير إجابة على مجموعة التساؤلات التالية:

س١ ماذا يجب عمله لتحقيق الأهداف؟ بمعنى ماذا تريد المنشأة تحقيقه في المستقبل؟

س٢ كيف ستؤدي الأعمال؟ بمعنى (كيف يمكن أن تصل المنشأة لما تصبو إليه؟ وما هي الوسائل أو البدائل المتاحة التي تمكن إدارة المنشأة من إنجاز أهدافها اعتماداً على افتراضاتها الأساسية؟ وما هو أفضل بديل من البدائل المتوافرة حالياً؟)

- س٣ متى ستؤدى الأعمال؟ بمعنى تحديد التوقيتات المناسبة لكي تستطيع إدارة المنشأة تحقيق ما تصبو إليه من أهداف.
- س٤ و أين ستؤدى الأعمال ؟ بمعنى تحديد المكان الذي ستؤدى فيه الأعمال.

ويتضح من هذا المفهوم، أن وظيفة التخطيط تتميز بالخصائص الآتية:

- -إنه **مستقبلي**، إذا تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به وكيفية القيام به.
- -إنه **توقعي**، إذ يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل.
- -إنه **يركز على الأهداف**، حيث يسعى لتسهيل عمليات تحقيق الأهداف في المستقبل.
- -إنه **يعتمد على القرارات والإجراءات**، إذ يتبع التخطيط عدداً من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.
- -إنه **عملية مستمرة**، فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين، فطالما أن هناك أهدافاً، فلا بد من وجود خطط ، ومن ثم عملية تخطيط .

ويجب أن نميز عزيزي القارئ بين مفهوم التخطيط ومفهوم الخطة والعلاقة بينهما، فالتخطيط هو عملية أما الخطة فهي نتاج أو مخرجات لعملية التخطيط.

ثانيا: جدوى التخطيط

لا ينظر المخططون لوظيفة التخطيط على أنها مجرد مدخل لإدارة مستقبل المنظمة فحسب، بل يعتبرونها عملية حتمية لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنها، ومرجع هذه الحتمية ما يلي:

□. يمثل التخطيط النبراس الذي يضيء طريق المنظمة لمواجهة احتمالات عدم التأكد من المستقبل. فالتخطيط يعد أداة مساعدة للمنظمات للتأكد من مدى استعدادها للمستقبل ومحاولة الاستفادة المبكرة من الفرص، والتكيف مع التهديدات. فالمنظمة التي تخطط تكون أكثر قدرة من غيرها على اكتشاف المخاطر المحتملة مبكرا والاستعداد لمواجهةها، وإحداث التغييرات المطلوبة في استراتيجياتها لتجنب مثل هذه المخاطر. وهذا يجعل هذه المنظمة أكثر مرونة في مواجهة المتغيرات والتحديات أو التعقيدات البيئية.

□. ينبغي على كل منظمة أن تخطط لكي تنسق بين أنشطتها المختلفة لتحقيق الأهداف التي وضعت مسبقا. حيث يمد التخطيط المنظمة بآلية اتصال تساعد على تحقيق التنسيق بين أجزائها المختلفة، ومساعدة كل فرد داخل المنظمة موقع ودوره بدقة. وهذا هو الدور الاتصالي.

□. يساعد التخطيط على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والمطلوب استخدامها في المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة.

□. يجبر التخطيط المديرين على التفكير بعمق وعلى التحليل المنظم والمنطقي للمفاضلة بين البدائل المتاحة.

٥. التخطيط ضروري لممارسة بقية الوظائف الإدارية فقبل أن يقوم المدير بالتنظيم فيجب أن تتوافر لديه خطة، وقبل أن يمارس المدير وظيفة التوجيه ينبغي أن يمارس أولا وظيفة

التخطيط حتى يكون لديه دليل مرشد في توجيهه وقيادة الرؤوسين. ولكي يستطيع المدير أن يمارس وظيفة الرقابة، ينبغي عليه أن يخطط أولاً لأن التخطيط يمثل أحد الأضلاع الأساسية لمثلث الرقابة حيث يوفر المعايير التي يقاس بناء عليها ما ينجز من أعمال سواء من حيث الكم أو الوقت أو طريقة الأداء.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التخطيط

تتأثر طبيعة التخطيط بعدة عوامل من بينها ما يلي :

- ☐ - مهارة الإدارة واتجاهها.
- ☐ - الموارد والوقت المتاح.
- ☐ - نوع المشاكل التي تقابل المنظمة.
- ☐ - الظروف البيئية والاجتماعية والإنسانية.
- ☐ - استخدامات الخطط.

ولعل مهارة الإدارة واتجاهها هو أهم تلك العوامل جميعاً، فماذا يتوقع للمنظمة التي يعتمد رئيسها على المنجمين لتبين المصير؟ وهذا للعلم ليس ضرباً من الخيال! أو كيف يتصور التخطيط يكون علمياً إذا كانت الإدارة العليا في المنظمة لا تقبل أي عرض كمي للمعلومات أو البيانات؟ ومن جهة أخرى قد توجد الإدارة التي تتطرف في اشتراط العرض الكمي للقرارات المصحوبة بقدر هائل من الجداول والخرائط والمعادلات، ومن الواضح أن الأساس في التخطيط الجيد يكمن في مهارة واتجاه الإدارة.

ويرتبط بالعامل السابق نوعاً ما الموارد والوقت المتاح لتأدية وظيفة التخطيط، ولعامل الوقت عدة جوانب مثل الآتي:

- ☐ -الوقت المتاح لإعداد الخطة.
- ☐ -الوقت الذي ينبغي أن تنفذ فيه الخطة.

- الفترة الزمنية التي تشملها الخطة.
 - الوقت الذي ينبغي فيه مراجعة الخطة أو العدول عنها.
- وهناك عدة اشتراطات أيضا بالنسبة لعامل الموارد مثل الآتي :**

- الأموال المتاحة للاستثمار في إعداد الخطط.
 - توافر الأشخاص المدربين على التخطيط أو الذين تتوافر لديهم القابلية لذلك.
 - توافر الإمكانيات الفنية للتخطيط.
 - درجة التعاطف وتفهم الأفراد المتوقع استخدامهم للخطط.
- وربما يكفي القول أن دقة التخطيط لا يمكن أن تزيد عن الوقت أو الموارد المتاحة لذلك، أو أنه لا ينبغي أن يكون التخطيط أكبر من طاقات أولئك الذين سيستخدمون الخطط، فمن الواضح أنه إذا كان الوقت متاح لتخطيط نظام للتخزين لا يتجاوز الأسبوع يصبح من غير العملي التفكير في استخدام وسائل متقدمة أو معقدة في وضع الخطة. وعامل آخر في التخطيط يتصل بنوع المشاكل التي تتعرض لها المنظمة .. فبعضها بسيط ويشتمل على عدد من المتغيرات ولا يمثل معضلة في التوصل إلى وضع خطة له مثل وضع نظام للاقتراحات بالمنظمة، على عكس الحال بالنسبة لمشاكل أكثر تعقيداً أو تركيباً وتشتمل على العديد من المتغيرات التي قد يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بآثارها.

ويتأثر التخطيط أيضا بالظروف البيئية والاجتماعية والإنسانية، ومثال ذلك فيما يتصل بالقوى العاملة، والقوانين والتشريعات العمالية، أو بالنسبة لمنظمة أعمال لها فروع في دول أخرى لها قوانين وعادات ونظم سياسية واجتماعية وحضارية خاصة بها.

وعامل آخر يؤثر في التخطيط هو الاستخدامات المتوقعة للخطط، فإذا كان الغرض من التخطيط هو استخدامه كوسيلة للرقابة على مدى فعالية أداء الأشخاص فإن هذا قد يولد شعوراً سلبياً

مبعثه الخوف من الخطط الموضوعة، في حين أن النظر إلى التخطيط باعتباره يهيئ الفرص للحلول الصحيحة للمشاكل الحالية والمستقبلية فإن النظرة إليه تكون بناءة وإيجابية.

رابعاً: التخطيط والمستويات الإدارية

يختلف الوقت المستغرق في التخطيط باختلاف المستوى الإداري، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري - مستوى الإدارة العليا - كانت الفترة التي تستغرقها أعمال التخطيط أطول حيث يتركز الاهتمام بالأجل الطويل للمنظمة. حيث تركز الإدارة العليا على صياغة رسالة المنظمة Mission وتحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة. أي مجموعة من الأهداف العامة، ثم تحديد استراتيجيات وسياسات العمل المختلفة والتي تمثل القواعد المرشدة للمنفذين أثناء أدائهم الأعمال في المستويات الإدارية المختلفة. وكلما اتجهنا لأسفل السلم الإداري - مستوى الإدارة الوسطى، سنجد أن الإدارة الوسطى تهتم بترجمة الأهداف الرئيسية التي وضعتها الإدارة العليا إلى مجموعة من الخطط التنفيذية في مجالات العمل المختلفة سواء كانت هذه المجالات تسويقية أو إنتاجية أو مالية أو غيرها.

أما الإدارة المباشرة فهي تستغرق وقت أقصر في أعمال التخطيط حيث يتركز اهتمامها بالمستقبل القريب أو الوقت الحاضر، حيث تقوم بترجمة الخطط التنفيذية التي وضعتها الإدارة الوسطى جداول عمل أو خطط تفصيلية في مجالات أكثر تحديداً. فمثلاً تضع خطط لأعمال البيع في مناطق بيعية معينة، وتضع خطط إنتاج أصناف معينة من المنتجات خلال ورديات العمل المختلفة، وهكذا. ثم تضع مجموعة من الإجراءات وبرامج العمل لوضع الخطط التنفيذية موضع التنفيذ.

وأياً كان الدور الذي تقوم به كل إدارة من الإدارات الثلاثة سواء كانت الإدارة (عليا، وسطى، مباشرة) فإن هناك ضرورة في أن يكون هناك تناغم وتكامل في ممارسة وظيفة التخطيط بواسطة كل إدارة من هذه الإدارات الثلاثة. فلا نتوقع أن يكون هناك انعزال أو تناقض

وعدم تنسيق بين المستويات الإدارية الثلاثة عند ممارسة وظيفة التخطيط.

خامساً: مؤشرات فعالية التخطيط

يمكن الحكم على مدى فعالية التخطيط من خلال عدة مؤشرات منها:

- - أن يكون التخطيط مؤسسا على بيانات ومعلومات دقيقة وعلى تقدير صحيح للموارد وإمكانات المنظمة البشرية والمادية، والظروف التي تعمل فيها والمشاكل والعقبات التي من المحتمل أن تعترض سبيلها، والأهداف التي ترغب في تحقيقها مستقبلا وتطوراتها المتوقعة في المستقبل. وفي ضوء هذه الدراسة والتقديرات يمكن للقائم بعملية التخطيط أن يحدد مدى الجهد التخطيطي الواجب بذله في الفترة القادمة.
- - مدى تحقيق الخطط للأهداف المطلوبة، فإذا كانت النتائج تطابق ما هو مرغوب فيه فإن الخطة تكون قد نجحت، والعكس صحيح أيضا فإذا كانت النتائج تقل عما هو متوقع فإن الخطة تكون قد فشلت.
- - مدى توضيح الخطط للوسائل والبدائل المتاحة أمام إدارة المنشأة من أجل إنجاز أهدافها.
- - مدى شمول الخطة لكل أجزاء ومستويات العمل في المنشأة.
- - مدى التنسيق والتناغم بين الأنواع المختلفة من الخطط حتى لا يحدث أي نوع من التضارب فيما بينها الأمر الذي يضر بالمنظمة ككل.
- - مدى ما تنتجه عملية التخطيط من خطط دقيقة وموضوعية.
- - مدى مرونة الخطة، بمعنى أن يراعي وقت إعداد الخطط أن يؤخذ في الاعتبار كافة الظروف المتوقعة فإذا تغيرت الظروف خلال فترة تطبيق الخطة، تغيرت الخطة لمواجهة هذه الظروف.

□ -مدى الالتزام بالخططة، بمعنى أن طالما أنه لم يحدث أي تغيير في الظروف التي تنبأت بها الخططة فلا بد أن تظل الإدارة ملتزمة بهذه الخططة ولا تحيد عنها. ولا سيما أن وضع الخططة يستنفذ الكثير من الوقت والجهد والمال.

□ -مدى وضوح وبساطة الخطط لمنفذها.

□□ - مدى مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الخطط، وهو ما يعرف بـ ((هرمية التخطيط))، حيث يشترك الجميع في مرحلة التجريب في مناقشة ومراجعة الخططة بدءاً من أسفل الهرم الإداري حتى الوصول إلى مستوى القمة (مستوى الإدارة العليا) ، وفي كثير من المنشآت يتم وضع مجموعة من الخطط الجزئية في المستويات الإدارية الدنيا ، ثم تتصاعد هذه الخطط لتتجمع في خطة واحدة شاملة عند المستويات الإدارية العليا . ولا شك أن ذلك يسهم كثيراً في نجاح الخطط وموضوعيتها وقبولها، لأن كل من شارك في إعدادها سيصبح أول المتحمسين والملتزمين بتنفيذها.

□□ - مدى الاهتمام بالمراجعة المستمرة للخطط بهدف قياس التقدم أو التأخر في إنجازها والتعرف على أسباب الانحرافات سواء الموجبة أو السالبة بالنسبة للأداء.

سادساً: أنواع التخطيط

ينقسم التخطيط إلى نوعين أساسيين هما:

١ / ٦ التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

٢ / ٦ تخطيط الأداء Performance Planning

ونسعرض معا هاذين النوعين من التخطيط فيما يلي :

[١ / ٦] التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

بموجب هذا التخطيط يتم تحديد الاتجاه الرئيس طويل الأجل للمنظمة، وتتفق معظم آراء المتخصصين في إدارة الأعمال بأن الفترة الزمنية للتخطيط طويل الأجل تغطي عادة الفترة المستقبلية من ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر. ولما كان التخطيط الاستراتيجي يتطلب تحديد الأولويات، وتطوير الأهداف وتقرير البرامج والسياسات التي يتم بمقتضاها حصر الموارد والإمكانات الخاصة بالمنظمة (مادية كانت أم بشرية أم معلوماتية) وتوزيعها بما يتلاءم ويحقق الأهداف المرجوة، فإننا لا نتوقع أن يكون أي مستوى إداري آخر بخلاف مستوى الإدارة العليا مسئولاً عن القيام بالتخطيط الاستراتيجي. وتتبع الإدارة العليا في منظمات الأعمال المتقدمة إدارياً منهجاً متميزاً للتخطيط الاستراتيجي يتكون من خطوات محددة سلفاً ومسئوليات مسندة إلى أفراد معينين. ولا شك أن هذه الخطوات تختلف من منظمة لأخرى والسبب في ذلك هو اختلاف ظروف كل منشأة وإمكانات واهتمامات مسئولي الإدارة العليا في هذه المنظمات.

وبالرغم من اختلاف المناهج التي تتبعها منشآت الأعمال عند ممارستها لأنشطة التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك مجموعة من المرتكزات ينبغي أن تقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي وهذه المرتكزات هي :

١ - إعداد قاعدة بيانات: وهي المستودع المتكامل لكل البيانات والحقائق عن الأداء السابق للمنشأة، ومواقفها الحالية، والتطورات المتوقعة. وتحتوي قاعدة البيانات على تسجيل حي ومتطور للبيانات عن كل أوجه النشاط الخاص بالبيئة الداخلية للمنشأة، ومختلف الموارد والإمكانات المتاحة لها ومجالات استغلالها. وهي تشمل بالتالي بيانات عن:

- المبيعات.
- المخزون السلعي.
- الطاقات الإنتاجية.

- الآلات والمعدات والأصول الثابتة.
- القوى العاملة.
- العملاء.
- الإيرادات والنفقات والأرباح.
- المشاريع تحت التنفيذ.
- الإنتاجية .
- كفاءة استثمار الأموال.
- نظم العمل وإجراءاته.
- سياسات الإدارة.
- المركز التسويقي للمنشأة.
- الأرباح المحققة ونسبتها إلى إجمالي رأس المال، ورأس المال المستثمر، والمبيعات.
- نسبة مساهمة كل نوع من المنتجات في الأرباح المحققة.
- موقف منتجات المنظمة في السوق والمرحلة التي بلغتها كل منها في دورة حياتها السوقية.
- الموارد الداخلية من حيث المباني والآلات والمعدات، النقدية، الائتمان من البنوك، والأفراد من مختلف المهن ومستويات الكفاءة.
- تطور الهيكل التنظيمي للمنظمة والاتجاهات المتوقعة للتغيير.
- مركز المنظمة التنافسي ودرجة تقدمه أو تخلفه بالنسبة للصناعة.
- أنشطة البحوث والدراسات الجارية بالمشروع واحتمالات نجاحها.

وعلى ضوء مثل هذه البيانات يمكن تحديد مواطن القوة أو الضعف للمنظمة، حيث تعتبر الجوانب القوية بمثابة موارد تعتمد عليها المنظمة في خططها القادمة، والجوانب الضعيفة بمثابة أعباء أو قيود ينبغي أخذها في الاعتبار حتى تأتي الخطط واقعية وقابلة للتنفيذ.

وتتضمن البيانات أيضا بيانات عن المناخ المحيط بالمنظمة أي عن بيئتها الخارجية ومنها :

- معدلات النمو في الاقتصاد القومي وفي كل من قطاعاته الرئيسية وانعكاسات هذا النمو على الطلب المحتمل لمنتجات المنظمة .
- مواقف المنافسين المحليين والأجانب وتتبع سياساتهم وإستراتيجيتهم واستنتاج تأثيرها على أنشطة المشروع ومركزه التسويقي .
- احتمالات ظهور منتجات بديلة لما تقدمه المنظمة .
- مصادر الحماية التي تتمتع بها المنظمة مثل دعم الدولة أو الحماية الجمركية ضد المنافسة الأجنبية واحتمالات استمرارها .
- تركيب السوق المحلي وهيكل التوزيع الذي تستخدمه المنظمة واحتمالات التغيير فيها .
- الجهاز المصرفي والسياسة الائتمانية والتطورات المحتملة فيها ومدى تأثير ذلك على قدرة المنظمة التمويلية .
- سوق المواد الخام وقطع الغيار التي تعتمد عليها المنظمة ودرجة الاستقرار فيها، واتجاهات الموردين بالنسبة للمنظمة .
- اتجاهات المستهلكين بالنسبة للمنظمة ودرجة رضاهم عن منتجاتها .
- الأحوال السياسية والاقتصادية العامة المحلية والدولية والتطورات المحتملة فيها .

وعلى ضوء مثل هذه البيانات يمكن تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي ينبغي عليها أن تستثمرها وتحقق منها عائدا إيجابيا ، وكذلك تحديد المعوقات المتوقعة أو التهديدات أو المحددات التي توجد

في البيئة المحيطة بالمنظمة وتهدد المنشأة بعدم تحقيق أهدافها ،
وينبغي على المنظمة أن تتكيف معها .

ومفاد ما تقدم، أن الخطة الإستراتيجية تهدف في الأساس إلى
استثمار الفرص المتاحة للمنظمة باستخدام نقاط القوة المتوفرة لها
من ناحية، ومعالجة الضعف وتجنب تأثير المعوقات من ناحية أخرى.

٢- تقييم ومراجعة الموقف: ويقصد بذلك التحديد والدراسة الشاملة
لعناصر الموقف الداخلي والخارجي للمنشأة ، وينتج من هذه الدراسة
المعلومات الأساسية اللازمة لوضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط
وأهم المعلومات الناشئة عن هذا التقييم هي :

- الأوضاع الاجتماعية السائدة واتجاهاتها في المستقبل.
- الأوضاع الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل.
- تطلعات المستهلكين وأنماط تصرفهم.
- تطورات مستويات الدخل والأسعار.
- أوضاع المنافسة والمنافسين.
- التشريعات والأنظمة الحاكمة للنشاط.
- حركة الأسواق المالية واتجاهات المصارف نحو توفير التمويل والائتمان.
- حركة أسعار الأسهم والأوراق المالية .
- آراء واتجاهات رجال الإدارة العليا في المنشأة .
- تطورات الإنتاج والطاقة الإنتاجية في المنشأة .
- المركز المالي للمنشأة حالياً ومستقبلاً.
- المركز التنافسي للمنشأة حالياً ومستقبلاً.
- حركة المبيعات.

• حركة المخزون.

٣- **تحديد الأهداف:** في ضوء ما يتجمع من بيانات ومعلومات عن المنظمة والمناخ الذي تعمل فيه، وفي ضوء تقييم ومراجعة الموقف وتحديد اتجاهات المستقبل يتم تحديد أنواع الأهداف التالية:

١/٣ **الهدف العام للمنظمة:** وهو الغرض الذي أنشئت المنظمة من أجل تحقيقه، فالهدف العام للبنك المركزي مثلا هو إدارة الجهاز المصرفي والرقابة على الائتمان في الدولة.

٢/٣ **الهدف الوسيط:** وهو غرض فرعي يقوم على تحقيقه جزء من المنظمة، مثلا عملية إصدار البنكنوت تمثل هدف وسيط للبنك المركزي تقوم على تحقيقه إدارة الإصدار. وتنفيذ مجموع الأهداف الوسيطة يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة. كما أن الهدف الوسيط يتم تحليله عادة إلى مجموعة من الأهداف الدقيقة.

٣/٣ **الهدف الدقيق:** وهو نتيجة محددة كميًا ينبغي الوصول إليها في مجال نشاط معين ويقوم على الوفاء بها أقسام المنظمة ووحداتها التنفيذية المختلفة.

والصفة الأساسية للأهداف أن تكون واضحة ومحددة حتى تتخذ أساسا للتخطيط ، وعلى سبيل المثال إذا كانت السياسة التسويقية لإحدى المنظمات تنص على ((ضرورة التوسع في التصدير للأسواق الأوروبية)) فإن الهدف الوسيط في هذه الحالة يجب أن يكون في صورة ((زيادة الصادرات إلى دولة ألمانيا بنسبة ٢٠٪ عما كانت عليه في العام السابق)) كما أن الهدف الدقيق قد يكون ((زيادة صادرات السلعة (أ) إلى دولة ألمانيا بنسبة ٥٠٪ ، والسلعة (ب) بنسبة ٣٠٪، والسلعة (ج) بنسبة ٧٥٪ وذلك في نهاية عام ٢٠٠٧م تحقيقا للزيادة الكلية المستهدفة في الصادرات)) . كذلك إذا كانت سياسة إحدى الشركات تستهدف أن تكون ((رائدة صناعة الدواء)) فإن الأهداف الوسيطة

والدقيقة يجب أن تترجم تلك السياسات في شكل رقمي محدد مثل ((زيادة الإنتاج والمبيعات بنسبة ٢٥٪ سنوياً للسنوات الثلاثة المقبلة وبنسبة ١٥٪ للسنتين التاليتين)). كما تفصل تلك الزيادات في شكل أهداف دقيقة بالنسبة لكل نوع من المنتجات ولكل منطقة بيعية .

ومن الأهداف الشائعة بين الشركات محاولة تحقيق عائد محدد على رأس المال المستثمر ، ومن خلال هذا الهدف تستطيع الإدارة تحديد أهداف المبيعات والإيرادات التي يجب تحقيقها والنفقات التي لا يجوز تخطيها حتى تصل إلى العائد المحدد ، ويتوقف تحديد العائد المطلوب على مدى تقبل الإدارة للمخاطر ، إذ لا شك أن الحصول على ٥٠٪ عائد على رأس المال المستثمر مثلاً يحتم على الإدارة الدخول في مجالات عمل تتسم بالمخاطرة لما يتطلبه الأمر من تجديد وابتكار ، أما إذا قنعت الإدارة بعائد يعادل ٥٪ أو ١٠٪ فيمكنها الحصول عليه دون مخاطرة كبيرة ، وبشكل عام فإن فكرة الأهداف الوسيطة تجعل الإدارة ملزمة بتعيين هدف كمي لكل وجه من أوجه النشاط في الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الموارد البشرية ، وكذلك في علاقات المشروع بالبيئة ومدى تحميله للمسؤولية الاجتماعية .

٤ - رسم الاستراتيجيات: الإستراتيجية هي وسيلة أو أداة لتحقيق الأهداف ، وهي عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنشأة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية المحيطة. أي أن الإستراتيجية تحدد أسلوب الإدارة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف بها، كما تحدد كيف تتصرف الإدارة في مواجهة التغيرات التي تطرأ على المناخ ، فعلى سبيل المثال قد تبني إحدى الشركات إستراتيجيتها في الإنتاج والتسويق على أساس رفع أسعار البيع المحلي واستخدام الناتج في تغطية الخسائر الناتجة عن التصدير بأسعار تقل عن التكلفة الكلية للإنتاج . تلك الإستراتيجية تقوم على تحميل السوق المحلي عبء عملية غزو الأسواق الأجنبية في

سبيل الحصول على قدر من العملات الأجنبية يسمح باستيراد مستلزمات الإنتاج الضرورية لاستمرار نشاط المنشأة.

من ثم نجد أن هذه الإستراتيجية قد حددت للإدارة كيف تستفيد من أحد الموارد المتاحة لها وهي السوق المحلي الذي لا ينافسها فيه أحد، وكيف تتغلب على نقطة ضعف هي ارتفاع تكلفة الإنتاج وعدم القدرة على المنافسة في الأسواق الأجنبية إلا بتخفيض الأسعار.

من ناحية أخرى، فإن الإستراتيجية ترشد الإدارة إلى أنواع التعديلات التي يجب أن تلجأ إليها لتواجه التغييرات التي تطرأ على الموقف. ففي مثالنا السابق قد تمنح الدولة فجأة تراخيص استيراد لشركة أخرى لتوريد منتجات مماثلة، وبالتالي تضطر الشركة الأولى إما إلى خفض أسعار البيع المحلي للاستمرار في السوق أو التضحية بعمليات التصدير وهنا يجب على الإستراتيجية الواضحة أن ترشد إلى القرار السليم.

[٢ / ٦] تخطيط الأداء Performance Planning

تفصل الخطة الإستراتيجية إلى خطط فرعية لأوجه النشاط المختلفة مثل:

- التخطيط التسويقي.
- تخطيط الإنتاج.
- تخطيط القوى العاملة.
- تخطيط المواد.
- التخطيط المالي.

وتعد خطط الأداء نوع من أنواع ((التخطيط التكتيكي)) وذلك بالقياس إلى التخطيط الاستراتيجي، حيث توضح الخطة التكتيكية واجبات كل وحدة ومتى وكيف تؤديها. ونستعرض معاً الأبعاد الرئيسية للخطط التكتيكية المختلفة كالتالي:

١- التخطيط التسويقي:

ـ بناء على الخطة الإستراتيجية يجب تحديد ما يلي :

- تخطيط مزيج المنتجات.
- تخطيط أسعار المنتجات.
- تخطيط أساليب التوزيع.
- تخطيط عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، النشر، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة، التسويق المباشر).
- تحديد نوعية العملاء الذين تسعى الشركة إلى خدمتهم من حيث (الدخل، النوع، الخبرة، التعليم، إلخ) .
- تحديد مستوى جودة المنتجات.
- تحديد شروط البيع وسياسات الائتمان.
- التنبؤ بالمبيعات.

ب- تخطيط الإنتاج:

- استنادا إلى التنبؤ بالمبيعات، يحدد مدى كفاية إمكانيات الإنتاج لمقابلة حجم المبيعات المتوقع.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية.
- تخطيط مستويات الجودة.
- تخطيط التنظيم الداخلي لموقع الإنتاج.
- الجدولة والتحميل.
- تحديد التحسينات المطلوبة في مواقع الإنتاج.
- تحديد أساليب الرقابة على الإنتاج.

ج- تخطيط الموارد البشرية:

- تحديد المطلوب من الأنواع والتخصصات والمهارات والخبرات المختلفة من القوى العاملة في كل إدارة أو قسم داخل المنظمة بحيث تعكس التقديرات النوع، ومستوى المهارة والخبرة.
- تحديد المعروض حالياً من الموارد البشرية.
- تقدير الفائض أو العجز في العمالة.
- في حالة وجود عجز يتم إعداد برنامج لاجتذاب الموظفين الجدد.
- إعداد برامج تدريب تأهيلي للمعينين الجدد.
- في حالة وجود فائض في العمالة، يتم وضع برنامج للتصرف في الفائض وعمل التدريب التحويلي اللازم.

د- التخطيط المالي:

- وضع خطة بالتدفقات النقدية الداخلة.
- وضع خطة بالتدفقات النقدية الخارجة.
- تقدير الفائض أو العجز النقدي المحتمل.
- في حالة وجود عجز، يتم دراسة وسائل تدبير الأموال المطلوبة.
- في حالة وجود فائض، يتم تحديد وسائل إنفاق الأموال .

سابعاً: معوقات التخطيط

تواجه عملية التخطيط عقبات عدة تحد من فعاليتها، وتسبب الفشل للكثير من الخطط، ومن هذه المعوقات:

- ١- التعقد البيئي بسبب التغير السريع للبيئة الداخلية والخارجية.
- ٢- نقص المعلومات التي يركز إليها التخطيط.
- ٣- توافر المعلومات ولكنها قد تكون متقادمة أو غير صحيحة.
- ٤- سوء التقدير والمبالغة أثناء تحديد الأهداف.
- ٥- الإفراط في التفاؤل بشأن المستقبل.
- ٦- عدم الربط والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة والمستويات الإدارية المختلفة أثناء إعداد الخطط.
- ٧- شح الموارد المالية.
- ٨- ندرة الكفاءات البشرية القادرة على القيام بوظيفة التخطيط.

((حالة دراسية))

محاكمة التخطيط

قام أحد العلماء الفرنسيين المتخصصين في علوم الإدارة بإجراء دراسة على العديد من الشركات الأوروبية بعد أزمة الطاقة عام ١٩٧٣م، فوجد أن كثيراً منها قد ألغت إدارات التخطيط لتقليص المصروفات. وفي محاولة منه لإيجاد تفسيراً لهذا التصرف، قام العالم الفرنسي بسؤال مدير إحدى هذه الشركات عن رأيه في التخطيط فأجابه: إن هؤلاء الذين يدعون أن التخطيط مهم كاذبون، فكل شيء ممكن أن يتغير بين عشية وضحاها. وعندما سئل مدير آخر، فأجابه: أن التخطيط له تأثيراً سيئاً على الابتكار. وهذا يؤكد أنه كلما زادت بيروقراطية التخطيط، كلما عجز المديرون عن التفريق بين التخطيط والاستراتيجية والتنفيذ.

وعندما سئل مدير ثالث عن رأيه في التخطيط، فأجاب: إن أفضل رأي في التخطيط هو ما قاله (والدا فسكي): إذا كان المخططون يعتقدون أنهم أطباء لمجتمعاتنا.. فإن المريض (المجتمع) لم يتحسن، ولكن المخططين يعززون النجاح لأنفسهم والفشل للمجتمع. وإن إصرارهم على أنهم معصومون يحرمهم من خبرة التعلم من أخطأهم ولقد أثبتت التجارب في القطاعين العام والخاص على حد سواء، أن الفجوة تتسع باستمرار بين التخطيط والإستراتيجية.

وفي مقابلة مع بعض المخططين في هذه الشركات، لجأ المخططون إلى إنكار المشكلة واستمروا على اعتقادهم بأن مزيداً من التخطيط يحل المشاكل. وأنحى بعضهم باللائمة على المديرين وعلى البيئة المعادية للتخطيط، وقال بعضهم: إن التخلي عن التخطيط يعتبر قراراً غير مسئول. وقال آخرون: إن أي نوع من التخطيط أفضل من لا تخطيط.

والمطلوب:

- - ذكر رأيك في وجهتي النظر السابقة؟ ثم أذكر هل أنت مع التخطيط أم ضده؟
- - هل يفترض في التخطيط الكمال؟ وضح رأيك؟
- - هل التخطيط يعد وسيلة أم غاية؟ ولماذا؟
- - يرى البعض أنه من الخطأ أن تتوقع الإدارة أن تأتي نتائج التخطيط مطابقة تماماً للخطط الموضوعة.. ما رأيك في ذلك؟

أسئلة على الفصل الخامس

حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- ☐ - يتميز التخطيط بعدد من الخصائص.
- ☐ - تتأثر وظيفة التخطيط بعدة عوامل أساسية.
- ☐ - التخطيط والخطّة مصطلحان مترادفان.
- ☐ - يقتصر التخطيط على الإدارة العليا فقط.
- ☐ - يختلف الوقت المستغرق في التخطيط باختلاف المستوى الإداري.
- ☐ - يجب أن يتوافر تناغم بين المستويات الإدارية عند ممارستها لوظيفة التخطيط.
- ☐ - يتشابه التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط التكتيكي.
- ☐ - يمكن الحكم على جودة التخطيط من خلال عدة مؤشرات.
- ☐ - لا توجد علاقة بين أنواع التخطيط التكتيكي.
- ☐ - يجب أن يعتمد المدير على حسه الشخصي عند القيام بمهمة التخطيط.
- ☐ - لا يوجد ارتباط بين أنواع الخطط.
- ☐ - تفصل الخطّة الإستراتيجية إلى خطط فرعية لأوجه النشاط المختلفة.
- ☐ - تواجه عملية التخطيط عدة عقبات تحد من فعاليتها.

الفصل السادس

وظيفة التنظيم

الفصل السادس

وظيفة التنظيم

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل يكون قادرا على :

- ☐ التعرف على المفهوم الحقيقي للتنظيم .
- ☐ التعرف على مكونات التنظيم .
- ☐ معرفة أنواع التنظيم.
- ☐ معرفة طبيعة التنظيم الإداري الفعال.
- ☐ معرفة خطوات تصميم الهيكل التنظيمي لأي منشأة.
- ☐ التعرف على طبيعة السلطة والمسئولية.

الفصل السادس

وظيفة التنظيم

مقدمة:

يحتل مفهوم التنظيم أهمية كبرى في المجتمعات الحديثة، حيث يسيطر عدد كبير من التنظيمات على إنتاج السلع والخدمات المختلفة التي يرغبها الإنسان في حياته. فالإنسان الحديث يعيش معظم وقته في تنظيم معين، كما أن درجة تقدم المجتمع ورفاهيته تتوقف على كفاءة التنظيمات المختلفة التي تباشر استغلال موارد المجتمع وثرواته.

ومن هنا كانت دراسة التنظيم على جانب كبير من الأهمية مما جعلها موضوعاً خصباً للبحث والتحليل منذ عشرات السنين. وهدف دراسة التنظيم هو فهم وتفسير السلوك التنظيمي أي فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعمل بها.

أولاً: مفهوم التنظيم

لكل شخص في الواقع مفهوم عن ((التنظيم)) Organization وتختلف هذه المفاهيم عن بعضها اختلافاً بيناً في بعض الأحوال، وقد تصل إلى تناقضات شديدة سواء كان ذلك في الواقع العملي أو بين علماء التنظيم أنفسهم. فالبعض يستخدم كلمة ((تنظيم)) لتعني عكس ((الفوضى)) فهم إذا لم يجدوا شيئاً في مكانه فإنهم غالباً ما يستخدمون كلمة ((فوضى)) وهم بذلك ينظرون إلى ((التنظيم)) إلى أنه وضع كل شيء في مكانه وتخصيص مكان لكل شيء.

ويستخدم البعض الآخر كلمة ((تنظيم)) بمعنى ((ترتيب)) فيقولون مثلاً ((تنظيم المرور)) أو ((تنظيم الدخول والخروج)) أو تنظيم الوقوف في ((الطابور)).

ويستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة ((تنظيم)) بمعنى ((تصميم الهيكل التنظيمي)) فهم ينظرون إلى ((التنظيم)) على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل ((الخرائط التنظيمية)).

وإذا زادت الصراعات بين الناس في جهة عمل ما (حكومة، شركة هيئة) فإن الأصوات تعلو مطالبة ((بإعادة التنظيم)) ومفهومهم هنا ((إعادة تصميم الهيكل التنظيمي)) أو ((إعادة رسم الخرائط التنظيمية)).

والذي ينقب في أدبيات الإدارة سيلحظ أن هناك اختلافات كثيرة بين علماء التنظيم حول تعريف التنظيم فعلي سبيل المثال لا الحصر:

□- يعرف ((فايول)) التنظيم على أنه " تزويد المشروع بكل شيء مفيد للقيام بوظيفته سواء كانت هذه الأشياء مادية كالآلات والمعدات والخامات ، أو كانت بشرية كالأفراد " .

□- يعرف ((جيمس موني وألان رايلي)) التنظيم على أنه :

" شكل أي تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك ، على أساس أن التنسيق يحوي بين طياته كافة مبادئ التنظيم ، حيث يقصد بالتنسيق الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة في النشاط بهدف تحقيق هدف مشترك " .

□- يعرف ((كونت)) التنظيم على أنه "إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة " .

□- يعرف ((بيتر دراكر)) التنظيم على أنه "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف

العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ووحدات، ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي، ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوظائف والإدارات“

□-يعرف ((د. سيد الهواري)) التنظيم على أنه “وضع نظام للعلاقات منسق إرادياً لتحقيق هدف مشترك“.

ووفقا لتعريف الدكتور سيد الهواري فالتنظيم عبارة عن نظام أو منظومة تتكون من مجموعة أجزاء متسقة مع بعضها البعض، وتكمل بعضها البعض، وأي خلل في أي منها يحدث خللاً في النتيجة الكلية. وبناء على رؤية الدكتور سيد الهواري، فليس التنظيم مجرد هيكل تنظيمي يوضح التبعية والمسئولية الإشرافية، وليس التنظيم مجرد تحديد للاختصاصات أو الواجبات، وليس التنظيم مجرد توصيف للمناصب الإدارية بمعزل عن تدفق العمل وليس التنظيم مجرد أي تجمع إنساني بدون هدف مشترك، وليس التنظيم مجرد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بصرف النظر عن سلوكه ودوافعه وعلاقاته بالآخرين. وليس التنظيم أي ترتيب للعلاقات بمعزل عن الدوافع والمشجعات، بل إن التنظيم هو كل ما تقدم بطريقة يتم بموجبها تفاعل الأجزاء مع بعضها البعض.

فالتنظيم إذا نظام للتعاون بين عدة أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم وراغبين في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة بإيقاع متسق. ونظام التعاون هذا يفترض تحديد أدوار للأجزاء وتحديد علاقات بين تلك الأجزاء بحيث تؤدي النتائج الجزئية إلى نتيجة كلية أكبر من مجرد الجمع الحسابي لها . وتحديد الأدوار يتطلب بالضرورة تصميم هيكل مقسم إلى أجزاء أو مناصب وتحديد العلاقات بين الأجزاء من أجل توحيد الجهود نحو الهدف أو الأهداف المشتركة. وتحديد العلاقات معناه - في الواقع - تحديد للسلطات وكيفية ممارستها حيث يصبح لكل جزء سلطات مستمدة من مسئولية ذلك

الجزء عن نتائج محددة في علاقتها بالسلطات الأعلى والأدنى. ويجب ألا يفهم مما تقدم أن التنظيم مجرد هياكل تنظيمية واختصاصات (مسئوليات وسلطات) في حالة سكون، ولكن التنظيم حالة حركية (ديناميكية) لأنه نظام علاقات بين أشخاص حيث يكون السلوك المتداخل للأفراد المعنيين هو العامل المشترك الموحد للتكنولوجيا والهيكل والشخصية.

ولما كان التنظيم نظام علاقات (بين أشخاص) فإنه من الضروري دراسة الأشخاص بصفة مستمرة لضمان مدى تأثيرهم على بعضهم - من خلال الحوافز والمشجعات أو من خلال القوى وهيكل ((الإذعان)) من أجل التأكد من أن الأشخاص لن يخلقوا حالة عدم تعاون أو روحاً معنوية منخفضة أو عدااء.

وبعد استعراض هذه المجموعة من التعاريف للتنظيم والتي سيقى على سبيل المثال لا الحصر. يمكننا أن نشير إلى وجود بعض الخصائص والسمات العامة لمفهوم التنظيم والتي اتفق عليها معظم الكتاب والباحثون منها:

- النظر للتنظيم على أنه وظيفة أساسية من وظائف الإدارة.
- النظر للتنظيم على أنه نظام يحتوى على مجموعة من النظم الفرعية والتي تتشابك وتتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف مشتركة.
- النظر للتنظيم على أنه نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.
- النظر للتنظيم على أنه أساس لتحقيق التنسيق بين مجهودات الأفراد والعاملين معاً داخل المنظمة.

وبالرغم من هذه السمات والخصائص العامة المشتركة بين معظم الكتاب إلا أن هناك عدة اختلافات وتناقضات بين الكتاب من حيث التوجهات، والخلفية العلمية والمهنية، والفترة الزمنية التي تم خلالها صياغة تعريف التنظيم.

ويميل المؤلف إلى النظر للتنظيم من وجهة نظر (مفهوم النظم) وتأسيساً على ذلك يعرف المؤلف التنظيم على أنه:

((نظام مفتوح يحتوي على مجموعة من الأجزاء الفرعية، والتي تتفاعل وتتشابك مع بعضها وتتكامل بغية تحقيق هدف / أهداف محددة في إطار بيئة معينة يؤثر فيها، ويتأثر بها)).

ثانياً: مكونات التنظيم

يتكون التنظيم من خمسة مكونات أساسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات كما يشتمل التنظيم على خمسة أجزاء رئيسية هي:

□- **الجزء الفني أو الإنتاجي** : ويختص هذا الجزء بعمليات تحويل الموارد أو المدخلات إلى مخرجات فإذا أخذنا كمثال تنظيم مثل المدرسة فإن الجزء الفني من التنظيم يختص بعملية التعليم ، أو شركة صناعية مثلاً فإن الجزء الفني أو الإنتاجي يتعلق بالعمليات الصناعية المختلفة التي تجرى لتحويل المواد الخام والعمل ، وغيرها من المدخلات إلى سلع وخدمات صالحة لتقديمها للسوق.

□- **الجزء التسويقي**: ويؤدي هذا الجزء من التنظيم وظيفتين هامتين الأولى هي الحصول على الموارد والمدخلات وتوفيرها للتنظيم، والثانية هي تسويق المنتج أي تبادل مخرجات التنظيم. وحيث ترتبط الوظيفتان السابقتان بالمجتمع من حيث حصول التنظيم على الموارد اللازمة والتخلص من منتجاته، فإن تنظيم علاقات التنظيم بالمجتمع وصيانتها، والعمل على تحسينها تصبح من مهام هذا الجزء التسويقي، وقد تتصور أن مثل هذه المهمة تماثل ما يطلق عليه اسم العلاقات العامة.

□- **الجزء الخاص بصيانة التنظيم**: وتركز مهام هذا الجزء في العمل على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاءه. ويهتم هذا الجزء أذاً بأعمال إدارة الأفراد أو إدارة العنصر البشري في التنظيم من اختيار وتعيين ومكافأة وتقييم. كذلك يكون من اختصاص هذا

الجزء من التنظيم تحديد دور كل عضو من الأعضاء وبيان واجباته وإعادة مراقبته في أداء تلك الواجبات، وتقرير مكافآته أو عقابه بناء على ذلك. وعلى هذا فإن من أهم وظائف هذا الجزء من التنظيم الآتي:

أ - إدارة نظام الاتصالات في التنظيم.

ب- إدارة نظم الحوافز.

ج- تطبيق قواعد العمل بالإشراف والقيادة.

□- **الجزء الخاص بالبحوث وجمع المعلومات:** حيث يعمل التنظيم في مجتمع معين ونظراً لشدة اعتماده على هذا المجتمع وتأثره به ، فإن أي تقلب أي تغيير يصيب المجتمع لا شك يؤثر على التنظيم ، وقد يهدد كفاءته واستمراره. لذلك يخصص جزء رئيسي من التنظيم مهمة متابعة ما يجري في المجتمع وتجميع البيانات والمؤشرات التي تساعد التنظيم على ملائمة أوضاعه وتكييف نشاطه دائماً بما يتفق مع احتياجات البيئة وظروفها. ويتمثل هذا الجزء أساساً في نشاط البحوث على اختلاف مجالاتها من بحوث إنتاجية أو تسويقية. كذلك فإن عمليات التنبؤ والتخطيط طويل الأجل تندرج تحت مهام هذا الجزء من التنظيم.

□- **الجزء الإداري:** لقد تعددت أجزاء التنظيم حتى الآن واختلفت مهام وواجبات كل منها، لذا لابد من وجود جهاز متخصص يهتم بالتنسيق والتوحيد بين أنشطة الأجزاء السابقة، وضمان اتجاهاتها ناحية تحقيق أهداف التنظيم الأساسية، وتلك وظيفة الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة.

ولا شك أن نشاط الجزء الإداري يتخلل الأجزاء الأربعة السابقة ويربط بينها في وحدة متناسقة. ويستخدم الجزء الإداري أساساً مجموعة من القواعد والتعليمات كأساس للتنسيق

والتوجيه. كما يستند إلى سلطة تمكنه من وضع تلك السياسات موضع التطبيق.

ثالثاً: أنواع التنظيم

يمكننا التمييز بين نوعين من التنظيم هما (التنظيم الرسمي / التنظيم غير الرسمي) وسوف نتحدث عن كل نوع من هما فيما يلي :

١ - التنظيم الرسمي:

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الموارد البشرية، وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة.

ويتمثل الهيكل التنظيمي الرسمي في الخريطة التنظيمية التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، وتصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين جميع المسؤوليات المتدرجة .

ومن أجل أن يحقق التنظيم الرسمي الأهداف المتوخاة منه فلا بد من توافر الشروط الآتية:

- سهولة عمليات الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم .
- وجود علاقات تنظيمية واضحة تجعل الرؤوسين يستقبلون الأوامر بوضوح وفهم ورحابة صدر واهتمام.
- توافر الإمكانيات اللازمة والتسهيلات التي يتطلبها العمل والتي من شأنها تنفيذه ورفع كفاءته بصورة متميزة.
- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وبأقل جهد .
- تجميع الأعمال ذات الصبغة الواحدة في مكان واحد لاكتشاف المهارات الفردية اللازمة المباشرة له .

○ تضيق نطاق الإشراف بسبب محدودية قدرات المديرين في الإلمام بجميع القضايا وعدم استطاعتهم المتابعة والإشراف الكامل.

○ التأكيد على أهمية بساطة التنظيم ومرونته استجابة لظروف التغيير والتطوير.

٢ - التنظيم غير الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي ينشأ بفعل العلاقات التي تنشأ، وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

ويظهر هذا النوع من التنظيم نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد الذين ينتمون لمنظمة ما، حيث يقوم بدور رئيس في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين أو الموظفين، وله أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المستويات التي تتطلبها التنظيم الرسمي إما بالزيادة أو النقصان.

ولا يظهر التنظيم غير الرسمي في الهيكل التنظيمي لأي منظمة، ولا يتم محاسبة أعضائه عن أي تقصير أو مكافأة على إنجازهم.

ويهدف التنظيم غير الرسمي إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم. والعلاقات داخل هذا التنظيم هي علاقات اجتماعية وليست رسمية على عكس التنظيم الرسمي.

رابعاً: التنظيم الإداري الفعال

نستطيع أن نحكم على أي تنظيم إداري بأنه تنظيم فعالا ويحقق أهدافه متى توافرت فيه مجموعة المقومات الآتية: (١٧)

□ - **السيطرة على التكلفة:** يحقق التنظيم التميز من خلال وضع

التكلفة دائماً تحت السيطرة بصف مستمرة حتى يكون سعر منتجات المنظمة تنافسياً. ولكن لا يعني هذا أن يكون السعر

والتكلفة الأقل دائماً عن المنافسين، حيث لم تعد، أو ثبت أن سياسة أقل تكلفة وأقل سعر ليست هي التوجه الاستراتيجي الصحيح ، وإنما جعل كل من التكلفة والسعر تحت السيطرة هو التوجه الاستراتيجي الحقيقي . وقد ثبت من عديد من الدراسات الميدانية أن العميل الذي يبحث عن السعر الأقل يكون عميلاً غير مهتماً بالانتماء لمنظمة معينة أو منتج معين وهذا يتعارض كلية مع مقومات نجاح المنظمة وتحقيق التميز ويترتب على ذلك ضرورة أن تكون المنافسة السعرية القائمة على السيطرة على التكلفة هي الميزة التنافسية للمنظمة. ولن يتحقق ذلك دون الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل فرق العمل من خلال تنظيم إداري فعال وعلاقات مهنية اقتصادية وموارد بشرية على درجة عالية من الدافعية والانتماء والرضا.

□-**توافر مناخ عمل صحي:** تتحدد فعالية التنظيم الإداري بمدى قدرته على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي والوظيفي الذي يدفع الأفراد إلى التنافس الإيجابي من جانب، والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر، وتعميق الاستعداد للتعاون والعمل كفريق متكامل من جانب ثالث.

□-**جودة فكر المنظمة بشأن رضا العميل:** من الممارسات الشائعة في كثير من المنظمات عند تخطيطها لترجمة شعارها بشأن إرضاء العميل أن تسأل: ماذا يقدم المنافس للعميل لكي نحاول توسيع مجال المنافع التي نقدمها نحن إلى العميل. وقد أثبت الواقع العملي فشل هذا المدخل وعدم فعاليته في تحقيق التميز المستمر للمنظمة في ذهن العميل، حيث انتبهت بعض المنظمات لهذا الخطأ في منهج التفكير وتأكد لها وجود فرق كبير بين التوجيه السطحي الذي لا يحقق التأثير المستمر على العميل،

والتوجيه الاستراتيجي الذي من خلاله يتحقق الرضا التام والمستمر المستقر للعميل عن سياسة وفكر المنظمة قبل الرضا عن ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات. ويتطلب ذلك أن تكون عقيدة خدمة العميل أكثر عمقاً لدى العاملين شاغلي الوظائف القيادية والإدارية في المنظمة، ويصعب أن يتحقق ذلك دون وجود ثقافة تنظيمية تغرس قيم وظيفية لدى أعضاء المنظمة تجعل خدمة العميل مهيمنة على تفكيرهم وتصرفاتهم.

□-تحقيق متوازن للمنافع : من الضروري ألا تكون زيادة أرباح الملاك وأصحاب الأموال على قمة أولويات الأهداف ، وتؤكد نتائج الأبحاث الميدانية أن المنظمات التي جعلت هدف تضخيم أرباح أصحاب الأموال في مقدمة أولويات أهدافها ، فقد حققت معدلات ربحية وعائد أقل من تلك المنظمات التي لم تتبع هذه السياسة : حيث وضعت تلك المنظمات الأخيرة هدف تعظيم عائد ومنافع كل من العملاء والعاملين على قمة أولويات أهدافها وذلك من خلال بناء تنظيمها الإداري وسياساتها الإدارية جميعها حول مصالح وأهداف العملاء والعاملين قبل أهداف ومصالح أصحاب الأموال .

□-حرص المنظمة على الابتكار أكثر من حرصها على الاختراع: حيث لم تعد القضية هي توصل المنظمة إلى منتج جديد لمجرد أن تعلن لعملائها بأنها توصلت إلى منتج جديد (الاختراع) وأنها حققت بذلك سبقاً على منافسيها. وإنما القضية الاستراتيجية هي أن تصبح القدرة على التفكير الابتكاري والرغبة في الابتكار طاقة فكرية إنتاجية مستمرة كجزء رئيسي من ثقافة المنظمة والعاملين بها إلى درجة تجعل المنظمة حريصة دائماً على دفع العميل إل التخييل بل قد تدفعه إلى إثارة المشكلات حول المنتج لتعظيم احتياجات العميل وتوقعاته ثم العمل على إشباعها من خلال الابتكار والإبداع المتواصل من المنظمة.

□-تحقيق التوليفة الصحيحة الصعبة بين الاضلاع الثلاثة لمثلث التميز (الابتكار والإبداع / التكلفة / رضا العميل): حيث يؤكد واقع المنظمات التي حققت التميز بمفهومه العام أن هذه التوليفة لا تتحقق بالصورة التي يتولد عنها التميز من خلال قرارات وتعليمات إدارية مؤقتة أو طارئة أو جهود فردية متفرقة، وإنما يتحقق ذلك من خلال حد أدنى من المقومات الأساسية منها ما يلي:

[١ / ٦] هياكل تنظيمية تعمق الاستعداد والرغبة في الابتكار لدى الموارد البشرية في المنظمة.

[٢ / ٦] سياسات وثقافات تنظيمية تعمق افتناع أفراد المنظمة بأن رضا العميل وامتائه للمنظمة هو أساس وجود المنظمة والعاملين بها.

□-التطبيق الفعال لسياسة التمكين: لم تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين، وإنما تكون بالتخلي عن السيطرة والتحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين الآخرين من ممارسة هذه الصلاحيات، وتعميق الاتجاه بين المساءلة عن الإنجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيات التصرف.

خامساً: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

يمر تصميم الهيكل التنظيمي بمجموعة الخطوات الآتية:

- تحديد الأهداف التنظيمية.
- تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- تجميع الأنشطة المتشابهة في أقسام.
- تجميع الأقسام في إدارات.
- تحديد الاختصاصات التنظيمية والعلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات التنظيمية.

□- إعداد الخريطة التنظيمية ودليل التنظيم الإداري.

وفيما يلي توضيح لمضمون كل خطوة من هذه الخطوات.

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف التنظيمية

تعتبر عملية تحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية في تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة، لأنه على ضوء الأهداف سيتحدد العمل المطلوب. وتتعدد وتتغير أهداف المنظمات، كما قد تختلف أهداف المنظمة الواحدة من فترة زمنية لأخرى بفعل العديد من العوامل والاعتبارات أهمها: طبيعة النشاط، شكل الملكية، التدخل الحكومي، ظروف المنافسة، ظروف الصناعة، وأخيراً المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمة. وإذا ما أردنا وضع تصور عام عن هذه الأهداف التنظيمية فإننا نستطيع أن نقرر أن المنظمات قد تسعى إلى تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

□- تحقيق الربح.

□- تقديم سلعة أو خدمة بجودة متميزة.

□- النمو والاستمرار.

□- الريادة في السوق.

□- المساهمة في تحقيق أهداف المجتمع.

وتأخذ الأهداف داخل المنظمة شكل هرمي متوازن يوضح مقدار ما تساهم به كل إدارة وكل قسم المساهمة الاقتصادية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة وبشكل يسهل قياسه.

وحيث أن لكل وحدة تنظيمية عملاً معيناً ومحددًا، فإن الأهداف المحددة الخاصة بكل منها لن تكون متماثلة - فمثلاً هناك أهداف خاصة بإدارة التسويق، وأخرى خاصة بإدارة الإنتاج، وثالثة للإدارة المالية، ورابعة لإدارة الموارد البشرية، .. وهكذا. إلا أن هناك حاجة دائمة إلى ضرورة وجود عنصر التوازن بينها على مستوى جميع

الوحدات التنظيمية بالمنظمة. ويعني ذلك ضرورة التأكد من أن الأهداف الخاصة بكل وحدة تنظيمية عند كل مستوى تنظيمي تؤدي إلى إضافة أو إسهام ما للوحدات التنظيمية الأخرى عند المستوى التنظيمي التالي. ولعل هذه الفكرة هي ما يعبر عنها باسم (هرم الأهداف). وحيث أن الالتزام الشخصي بأهداف الوحدة التنظيمية داخل المنظمة يزيد من احتمالات تحقيقها، لذلك فإن المشاركة الفردية في تحديد هذه الأهداف يجب تشجيعها من قبل إدارة المنظمة. أضف إلى ذلك أن هذه الأهداف عادة ما تكون هي المعيار المستخدم لتقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة، وكذلك الأفراد القائمين بالعمل بها. ^(١٨)

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
يتم في هذه المرحلة حصر كل أنواع الأنشطة التي يتعين على إدارة المنظمة القيام بها من أجل تحقيق الأهداف. ومن أمثلة هذه الأنشطة:

- تصميم المنتجات.
- تخطيط مستلزمات الإنتاج.
- التنظيم الداخلي لمكان الإنتاج.
- الجدولة والتحميل.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية.
- الرقابة على الجودة.
- الصيانة.
- توفير قطع الغيار.
- دراسة السوق.
- التنبؤ بالمبيعات .
- البيع الشخصي .
- الترويج .

- تسعير المنتجات.
- التوزيع.
- التحصيل.
- التسجيل في الدفاتر المحاسبية.
- إعداد الموازنات التخطيطية.
- إعداد الحسابات الختامية.
- إدارة السيولة.
- التخطيط المالي.
- إعداد الهياكل التنظيمية.
- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين.
- التأهيل والتدريب.
- تقويم أداء العاملين.
- إعداد سلم الرواتب.
- تقديم الخدمات للعاملين.
- الحراسة والأمن.
- الشراء وإبرام العقود.
- الفحص والاستلام.
- التخزين والرقابة على مستويات المخزون.
- إدارة تدفق المعلومات.
- تلقي شكاوى العملاء.
- خدمة العملاء.

- نقل العمال.

وتلاحظ عزيزي القارئ أن هذه القائمة من الأنشطة تبدو طويلة إلا أنها غير كاملة بالطبع! حيث يتحتم عند تصميم الهيكل التنظيمي حصر كل الأعمال المطلوب أدائها في المنظمة بشكل تفصيل وشامل.

الخطوة الثالثة: تجميع الأنشطة المتشابهة في أقسام

يتم في هذه المرحلة تجميع الأنشطة المتشابهة داخل المنظمة في مجموعات من الأقسام المتجانسة نوعياً طبقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل بحيث تسمح لشخص معين أن يشرف عليها أو يقوم بأدائها يطلق عليه (رئيس قسم). فمثلاً أنشطة مثل: (إعلانات الصحف، والإعلانات التلفزيونية، والإعلانات الإذاعية، وإعلانات الطرق) تجمع معاً ليشراف عليها شخص يسمى (رئيس قسم الإعلان)، وكذلك أنشطة مثل (حصر طلبات التوظيف من الإدارات المختلفة في المنظمة، وتصميم إعلانات التوظيف، وتصميم طلبات التوظيف، وأخطار المرشحين لشغل الوظائف بمواعيد المقابلات، استقبال طالبي العمل، والمساهمة في عقد اختبارات التوظيف، ومتابعة الكشف الطبي، واستكمال مصوغات التعيين، ومتابعة قرارات التعيين) كلها أنشطة يمكن إسنادها لشخص واحد يطلق عليه (رئيس قسم التوظيف) وهكذا بالنسبة لبقية الأنشطة بالمنظمة.

الخطوة الرابعة: تجميع الأقسام في إدارات

يتم في هذه المرحلة إسناد كل مجموعة من الأقسام المتشابهة إلى مدير يشرف عليها. مثال ذلك مجموعة أقسام (المبيعات / الترويج / خدمة العملاء / بحوث التسويق / التسويق الدولي) تسند لمدير يطلق عليه (مدير إدارة التسويق). كما أن أقسام مثل (قسم المشتريات المحلية / قسم المشتريات الخارجية / قسم التخزين / قسم الرقابة على المخزون) تسند لمدير يطلق عليه (مدير إدارة المواد). كما أن أقسام مثل (قسم الحلق / قسم الغزل / قسم النسيج / قسم التجهيز

والصباغة / قسم التفصيل) تسند لمدير يسمى (مدير إدارة الإنتاج)، وهكذا بالنسبة لبقية الأقسام بالمنظمة.

الخطوة الخامسة: تحديد الاختصاصات التنظيمية والعلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات التنظيمية

يتم في هذه المرحلة تحديد الاختصاصات التنظيمية لكل إدارة وقسم، وتحديد علاقات العمل التي تنشأ بين وظيفتين لا توجد بينهما علاقة إدارية رأسية، أي بدون سلطة مباشرة، إنما العلاقة المهنية النابعة عن المسؤولية والصلاحيات والسلطة الفنية والمهنية لوظيفة على وظيفة أو وظائف أخرى في المنظمة لا تتبع لها مباشرة حسب التسلسل الإداري الرأسي، إنما تتبع لها بحكم المهنة والهدف المهني المشترك. ومن الأمثلة الواقعية على هذه العلاقة الوظيفية علاقة وظيفة المحاسبة العامة المركزية " التابعة إدارياً للمدير المالي " بوظيفة محاسب الإنتاج التابع " لمدير الإنتاج " في شركة صناعية، أو بوظيفة محاسب المشروع التابع " لمدير المشروع " في شركة مقاولات.

كما يتم في هذه المرحلة الإشارة للعلاقة بين الوظائف التي تمارس دوراً مركزياً رقابياً على مستوى المنظمة ككل، وهي التي يحتم وضعها هذا أن يكون لها علاقة مع جميع الوظائف الأخرى في المؤسسة وسلطة وظيفية عليها لوضع أو متابعة تطبيق سياسات وإجراءات المنظمة أو تقديم النصح والإرشاد في مجال اختصاصها المهني، مثل علاقة مدير شؤون الموظفين والمستشار القانوني والمراجع الداخلي مع الوظائف الأخرى. فالأول يتمتع بسلطة الاتصال المباشر وفرض السياسة والإجراءات الخاصة بالموظفين على جميع المسؤولين الآخرين، والثاني يتمتع بسلطة فرض النصوص القانونية، والثالثة بسلطة فرض الأنظمة المالية. ولكن هؤلاء لا يتمتعون بحق محاسبة ومعاقبة المخالف لتوجيهاتهم إلا عن طريق السلطة الإدارية، أي عن طريق خطوط السلطة الرأسية. وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية عدم الخلط بين العلاقات الوظيفية والعلاقات الإجرائية بين مختلف الوظائف والنتيجة

عن طبيعة العمل وخط سيره، مثل العلاقة بين مدير التسويق ومدير الإنتاج بشأن تنفيذ طلبيات البيع، أو العلاقة بين البائع والحاسب بشأن تسليم الفواتير لقيدها في الحسابات، أو العلاقة بين مندوب المشتريات وأمين المخزن بشأن استلام الأصناف المشتراة. فهذه العلاقات تفرضها أنظمة إجراءات وتبرز في بند (المهام والواجبات التفصيلية) ولا يلزم إدخالها تحت بند العلاقات الوظيفية.

ولا شك أن تحديد العلاقات الوظيفية يخدم غرض فرز وتلخيص وتأكيد المسؤولية والسلطة الوظيفية، وهي المستمدة من نصوص الأنظمة والإجراءات التي اعتمدتها أعلى السلطات استناداً إلى أهمية **الإشراف المهني وتمييزاً له عن الإشراف الإداري.**

الخطوة السادسة: إعداد الخريطة التنظيمية ودليل التنظيم الإداري

يتم في هذه الخطوة بلورة كافة النتائج التي توصلنا إليها في الخطوات السابقة في شكل خريطة تنظيمية أو هرم تنظيمي يوضح الوحدات التنظيمية الرئيسية، وكذلك الوحدات الفرعية التابعة لها. كما يوضح من له سلطة على من، وبالعكس من المسئول أمام من. معنى هذا أن الخريطة التنظيمية تحدد علاقة العمل بين أعضاء مختلف المجموعات والوحدات التنظيمية، كما توفر أداة تنسيق لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات الإنسانية، فالبشر يحتاجون إلى هيكل لضمان التنسيق.

وطبقاً للنظرية الكلاسيكية للتنظيم، فإن خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة. وفي كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحداً يتلقى منه التعليمات ويعطي له البيانات والمعلومات. وهذا ما يمكن توضيحه في النموذج المبسط للهرم التنظيمي التالي:

رئيس مجلس الإدارة

مدير عام

مدير إدارة

رئيس قسم

ويرتبط حجم الهيكل التنظيمي بالتوسع في حجم العمل، فإذا زاد حجم العمل يزداد حجم الهيكل التنظيمي وتتعدد المستويات التنظيمية والعكس صحيح. وكلما تعددت المستويات الإدارية.. كلما طال خط السلطة (وهو الخط الذي تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة) وكل مستوى إداري يطول .. يعني طول المسافة بين المسئول الأول عن المنظمة والمنفذين، وزيادة درجة تعقد الاتصالات سواء إلى أعلى أو إلى أسفل، وهذا يفرز بالطبع صعوبة في التنسيق. كما يرتبط حجم الهيكل التنظيمي أيضاً بنطاق الإشراف Span Of Control والذي يقصد به عدد الرؤوس الذين يشرف عليهم رئيس واحد. فهناك علاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية للمنظمة وبالتالي على شكل الهيكل التنظيمي بها. فكلما كان نطاق الإشراف قليلاً.. فإن عدد المستويات الإدارية سيزداد، ومن ثم يأخذ التنظيم الشكل الهرمي ويسمى التنظيم بالتنظيم الطويل Tall Organization، أما إذا كان نطاق الإشراف أكثر

أتساعاً، فإن عدد المستويات الإدارية سيقبل، وبالتالي يأخذ التنظيم الشكل المسطح ويسمى في هذه الحالة بالتنظيم المفلطح Flat Organization.

ولقد اهتم العديد من المفكرين في الإدارة بالبحث عن العدد الأمثل الذي يجب أن يشرف عليه رئيس معين . فلقد نادى رواد المدرسة الكلاسيكية بضرورة تخفيض نطاق الإشراف حتى يتمكن المشرف من الإشراف الفعال على أعمال مرؤوسيه ويمارس الرقابة الدقيقة أو التفصيلية عليهم من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم زيادة الإنتاج . ولذلك نادى أصحاب هذا الاتجاه بأن يكون نطاق الإشراف في حدود أربع مرؤوسين فقط.

أما رواد المدرسة السلوكية فلقد نادوا بأن يكون نطاق الإشراف واسعاً، لأنهم يفضلون طريقة الإشراف العام أو ما يطلق عليه الإشراف على النتائج. من أجل إتاحة الفرصة للمرؤوسين للعمل بحرية دون متابعة دقيقة وتفصيلية للأداء من قبل رؤسائهم. على اعتبار أن هذا الأسلوب في الإشراف هو السبيل الوحيد لزيادة دافعية المرؤوسين وزيادة إنتاجيتهم.

وعندما ظهرت المدرسة الموقفية في الإدارة، فلقد أشارت إلى أن نطاق الإشراف يتوقف على الموقف وعلى توافر مجموعة من الاعتبارات خاصة بالرئيس أو المشرف، وطبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس ، ونمط شخصية وقدرات المرؤوس .

١ - **بالنسبة للرئيس أو المشرف:** إذا توافرت فيهما قدرات ذهنية ومعرفية وبدنية التي تمكنه من استيعاب المشكلات والعلاقات العديدة التي تتولد من وجود عدد كبير من المرؤوسين أي نطاق إشراف واسع.

٢ - **بالنسبة لطبيعة المرؤوسين:** إذا كان العمل روتينياً بسيطاً متكرراً متوقعاً، فإن المدير يمكنه أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين

والعكس صحيح إذا كان العمل متغيراً، متجديداً، ومعقداً غير متوقع، فالمدير لكي يحقق الإشراف الفعال يجب أن يشرف على عدد محدود من الرؤوسين، أي يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً.

٣- **بالنسبة لنمط شخصية الرؤوس:** إذا كان الرؤوس يتمتع بالشخصية التابعة الذي يرغب دائماً في الحصول على توجيهات محددة وقاطعة من الرئيس المباشر، فهذا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً. وعلى العكس، فإذا كان الرؤوس يتمتع بالشخصية الاستقلالية، فإنه يرغب أن يعمل بشكل مستقل، وأن تتاح له الفرصة للعمل بعيداً عن الإشراف الدقيق التفصيلي، فهذا نجد أن نطاق الإشراف يجب أن يكون واسعاً.

ويجب الإشارة إلى أن نطاق الإشراف قد يختلف ليس من منظمة لأخرى، بل أنه قد يختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر. فمثلاً نطاق الإشراف لرئيس المنظمة قد يختلف عن نطاق الإشراف الخاص بالمدير العام، وأيضاً قد يختلف من مدير إدارة لآخر في نفس المستوى الإداري، فمثلاً نطاق إشراف مدير الإنتاج يختلف عن نطاق إشراف مدير التسويق نظراً لما يلي:

□ - **مستوى الكفاءة الخاص بالمدير والرؤوس:** فكلما زادت كفاءة المدير أو كفاءة الرؤوس كلما زاد نطاق الإشراف، فعندما تزداد كفاءة المدير فإن قدرته على الإشراف على عدد كبير من الرؤوسين سوف تزداد كذلك عندما تزداد كفاءة الرؤوسين فإنه يحتاج إلى توجيه وإشراف أقل وبالتالي تزداد قدرة المدير على الإشراف على عدد أكبر من الرؤوسين وبالتالي يزداد نطاق الإشراف.

□ - **حجم المسئوليات الإدارية المخصصة للمدير:** فكلما قل حجم المسئوليات الإدارية المخصصة للمدير كلما زاد نطاق الإشراف

حيث أن مقدار ونوع الإشراف المطلوب منه سوف يقل وبالتالي يمكنه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين .

□- كلما زادت درجة التشابه والتماثل في الوظائف التي يشرف عليها المدير كلما أمكنه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين: وبالتالي يزداد نطاق الإشراف: فمثلاً يمكن لرئيس قسم الآلة الكاتبة الإشراف على ٤٠ كاتباً على الآلة الكاتبة وذلك لتماثل وتطابق الأعمال التي يؤديها هؤلاء الكتبة ولكن لا يمكن لرئيس قسم الصيانة العجلة الإشراف على ١٠ أفراد وذلك لتباين الأعمال والمهام التي يؤديها كل منهم.

□- كلما كان العمل روتينياً متكرراً ويمكن التنبؤ به بسهولة فإن حجم الإشراف والتوجيه المطلوب من المدير يكون أقل بكثير: عما إذا كان العمل متغيراً، متجدداً ولا يمكن التنبؤ به بسهولة، فهنا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً.

□- كلما كان حجم العمل يتم في مكان واحد: فإن نطاق الإشراف يمكن أن يكون واسعاً، أما إذا كان العمل يتم في أماكن متفرقة، متباعدة. فإن المدير لا يستطيع أن يشرف على عدد كبير من الأفراد حيث لن يكون لديه الوقت الكافي للتنقل للإشراف الفعال، ومن هنا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً. (١٩)

وبعد أن يتم إعداد الخريطة التنظيمية، يتم إعداد دليل للتنظيم الإداري والذي يوضح وصف شامل لكافة مهام الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة، ووصف الوظائف التي تتكون منها هذه الوحدات الإدارية. بمعنى تحديد المهام التي يجب القيام بها من كل وظيفة والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل المترتبة عليها، والشروط والمؤهلات الواجب توافرها في شاغلها للتمكن من الاضطلاع بهذه المهام بالشكل السليم.

سادساً: السلطة والمسئولية

[١ / ٦] مفهوم السلطة:

يقصد بالسلطة Authority الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، والحق في توجيه أعمال الآخرين. وتنبع السلطة من مصادر عديدة، واحد من هذه المصادر هو وظيفة الشخص أو درجته الوظيفية. فرئيس مجلس الإدارة على سبيل المثال يتمتع بسلطة أكثر من السلطة التي يتمتع بها نائب الرئيس. كما أن الأخير يتمتع بسلطة أكثر من سلطة المدير العام، أو مدير التسويق، أو مدير الإنتاج كما أن مدير المبيعات يتمتع بسلطة أكبر من السلطة التي يتمتع بها مشرف مبيعات، ... وهكذا. كما يوجد مصدر آخر للسلطة هو الخصائص الشخصية مثل الذكاء، وقوة الشخصية، والخبرة والمعرفة بطبيعة العمل. فالخبراء في بعض المجالات، يكونون على دراية بمجالات معينة أكثر من غيرهم، وهذا يجعلهم يمتلكون سلطة إضافية على أولئك الذين لا يمتلكون مثل هذه المعرفة أو الخبرة. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: هل تنبع السلطة من أعلى لأسفل فقط؟ أم تنبع من أسفل لأعلى أيضاً؟ ويفترض تقليدياً أن السلطة المعتمدة على الوظيفة تدفع من أعلى إلى أسفل سلسلة الأوامر من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدة.

شكل رقم (١) عملية تفويض السلطة



ويتضح من الشكل السابق أن السلطة تنشأ من ملاك الشركة ، والذين يقومون بتفويضها إلى مجلس الإدارة ، ثم رئيس المجلس ، ثم نائبه ، ثم المدير العام ، ثم مجموعة المدراء ، وهكذا كلما فوضت السلطة إلى أسفل أكثر وأكثر ، كلما أصبحت أقل في مجالها ولذلك فإننا يمكن تشبيه عملية تفويض السلطة بأنها تشبه (القمع) .

ولكن الواقع العملي لا يقصر السلطة على نشوءها من أعلى لأسفل فقط، بل تأتي السلطة من القاع إلى القمة حيث تعتمد السلطة الفعالة إلى حد بعيد على درجة قبول الرؤوسين لها. ولذلك فلقد أشار ((شيستر برنارد)) وهو واحد من كبار علماء الإدارة إلى أنه لكي تصبح الأوامر قابلة للتنفيذ، فيجب أن تقع في منطقة قبول الرؤوسين.

فلو فرضنا أن أحد مدراء المبيعات قد قرر نقل أحد مندوبي البيع من منطقة (أ) إلى منطقة (ب) فهذا النقل لابد وأن يثير في ذهن مندوب المبيعات عدداً من التساؤلات منها: لماذا ينقل هو بالذات؟ لماذا لم ينقل أي مندوب آخر غيره؟ هل هذا النقل تم بسبب عدم رضا مدير الفرع عن أدائه؟ وهل سيحقق نفس القدر من العمولة من عمله

في المنطقة (ب) ؟ وهل سيتمكن من تحقيق رقم المبيعات المستهدف كما كان يحققه في المنطقة (أ) التي أحبها وتوافق معها ومع العملاء فيها؟

صحيح أن مدير المبيعات له حق نقل مندوب المبيعات، ولكن المندوب يستطيع المقاومة وإبداء رفضه لهذا النقل حتى وإن لم يكن بشكل صريح حتى لا يظهر وكأنه يرفض إطاعة أوامر رؤسائه. إن مندوب المبيعات يستطيع أن يبذل جهداً أقل في منطقة البيع الجديدة كما أنه قد يعتمد أن يعمل بترخي وعدم كفاءة لكي يشعر رؤسائه بأنهم أخطأوا حين قرروا نقله، ومن الأفضل أن يقرروا إعادته للمنطقة (أ) مرة أخرى.

والسؤال الآن: هل يقبل أعضاء أي تنظيم السلطة في معظم الوقت؟ والإجابة (نعم) ولكن هل يقبلون السلطة بنفس الدرجة؟ والإجابة بالطبع (لا) لأن هناك درجات مختلفة لقبول السلطة، وهذا الاختلاف له أسباب متعددة منها: (٢٠)

□ - **الاحترام الحضاري للسلطة:** إن السلطة مقبولة باعتبارها جزءاً من أسلوب حياتنا. لقد علمونا منذ طفولتنا المبكرة أن نحترم السلطة الشرعية، ونحن ندرك أن المجتمع المنظم يتطلب الالتزام بالأوامر والتوجيهات الصادرة عن المصدر الحقيقي.

□ - **الجزاءات:** سبب آخر لقبول السلطة هو معرفة أن هناك جزاءات يمكن أن توقع عليهم. وفي الصناعة مثلاً تكون الجزاءات عادة في شكل شيء يمكن منعه فإذا خالف العامل أو المدير تعليمات معينة علناً، فقد يفقد عمله، أو يعاقب بالوقف عن العمل فترة من الوقت، أو قد يفقد فرصة الترقية.

□ - **مصدر السلطة:** قد يتمتع شخص بمركز عال في الشركة بسبب معلوماته الغزيرة، أو بسبب السمعة المعروفة عن

قدراته، أو لأن الجميع يعلمون أن رئيس الشركة يقدره
تقديراً خاصاً. وأياً كان السبب، فإنه يستطيع بشكل
متكرر أن يمارس السلطة الفعالة، برغم أنه لا يمتلك
سلطة رسمية على أحد، ما عدا مرؤوسيه المباشرين .

[٢/٦] أنواع السلطة:

يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطة في التنظيم، النوع
الأول يتمثل في السلطة التنفيذية، والنوع الثاني يتمثل في السلطة
الاستشارية، أما النوع الثالث فيتمثل في السلطة الوظيفية. وسوف
نتناول كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة فيما يلي:

□ - **السلطة التنفيذية:** هي السلطة التي تخول لصاحبها
الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر. وتمثل السلطة التنفيذية
علاقة إشرافية مباشرة وتنساب فيها السلطة من أعلى إلى أسفل، من
الرئيس الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى. ويمتلك هذه
السلطة مجموعة من المدراء نطلق عليهم المدراء التنفيذيين،
ومن أمثلتهم مدير الإنتاج ومدير التسويق، والمدير المالي. والذين
يقومون بتفويض السلطة التنفيذية لإيجاد خط السلطة الذي
يساعدهم على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.

□ - **السلطة الاستشارية:** هي السلطة التي لا تخول
لصاحبها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر، وإنما تخول لهم فقط
تقديم النصح والمشورة للمدراء التنفيذيين بهدف مساعدتهم في أداء
أعمالهم. وبالتالي لا يكون للسلطة الاستشارية أي سلطة مباشرة على
الأقسام التنفيذية الأخرى. ومن أمثلة السلطة الاستشارية تلك السلطة
الممنوحة للخبراء والمستشارين، وأقسام البحوث والتطوير، وإدارة
الشؤون القانونية، وإدارة الجودة. وحتى يمكن تمييز طبيعة السلطة
الاستشارية عن السلطة التنفيذية فإننا عادة ما نظهرها في الخرائط
التنظيمية بطريقة أفقية ومن خلال خطوط متقطعة تميزهم عن
خط سلسلة الأوامر.

ويلاحظ أن حجم المنظمة يلعب دوراً رئيسياً في تحديد مدى ظهور السلطة الاستشارية على الهيكل التنظيمي للمنظمة. ففي المنظمات الفردية لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نلاحظ وجود وحدات استشارية ضمن هيكلها التنظيمي، على عكس شركات المساهمة والتي يصبح احتمال ظهور وحدات استشارية ضمن هيكلها التنظيمي احتمالاً كبيراً.

وبالرغم من انتشار استخدام الكثير من المنشآت لكلا النوعين من السلطات التنفيذية والاستشارية، إلا أن الواقع العملي يشهد وجود العديد من صور الصراع بينهما والكثير من مصادر التوتر الإداري والتشاحن، والسبب في ذلك يرجع إلى :

أ- نزعة الاستشاريين عادة إلى أن يصبحوا أعلى تعليماً، ومن طبقات اجتماعية أعلى من المدراء التنفيذيين، وهم في الغالب يكونوا من صغار السن.

ب- غالباً ما يكون المدراء التنفيذيين أكبر سناً من الاستشاريين، ودائماً ما يعلنون في كل مناسبة أنهم أكثر خبرة من طبقة الاستشاريين، ولهذا يكرهون أخذ النصيحة من الاستشاريين الأصغر سناً، كما أن لديهم دائماً إحساس بأن الاستشاريين يسعون لافتنادح أمرهم.

ج- أعتاد المديرون التنفيذيون على رؤية الاستشاريين كأشخاص تحت الاختبار، ويتعين عليهم باستمرار إثبات أنفسهم، بينما ينظر الاستشاري لنفسه دائماً على أنه خبير.

د- يشعر المديرون التنفيذيون أن الاستشاريين يتعدون عن عمد على واجباتهم وامتيازاتهم وصلاحياتهم.

هـ- يشكل المديرون التنفيذيون من أن الاستشاريين ليس لديهم رؤية متكاملة للصورة.

و- وعلى الجانب الآخر، يشعر الاستشاريون بأن المديرين التنفيذيين ذوي طباع صعبة، لا يعطون لهم سلطة كافية،

ولا يعطون لهم المعلومات الكاملة، كما يقاومون الأفكار الجديدة .

ونتيجة لهذه الاختلافات الجوهرية بين التنفيذيين والاستشاريين فلقد أشار (جاري ديسلر) إلى مجموعة من المبادئ الواجب مراعاتها عند تعيين الاستشاريين في منشأة الأعمال منها:

أ- يجب أن يخدم الاستشاري وظيفة ضرورية واضحة، وأن يتأكد المسؤولون في الشركة من أن لهم عمل كاف ومبرر لتعيين هؤلاء الاستشاريين المتخصصين.

ب- التحديد الواضح لحدود السلطة التنفيذية وحدود السلطة الاستشارية، بمعنى أين تنتهي سلطة الشخص الاستشاري وأين تبدأ سلطة الشخص التنفيذي لكيلا يحدث تداخل بينهما وبالتالي بدء مرحلة صراع وتناحر القوة.

ج- يجب التأكد من أن الشخص الاستشاري يمتلك السلطة لأداء وظيفته ويجب أن يكون هناك تناسب بين مرتب الشخص الاستشاري ووظيفته ومكتبه ومستواه التنظيمي، وبين حجم الوظيفة المخصصة له.

د - يجب تجنب تعيين الاستشاريين الذين يتسببون في تحقيق عوائق في العمل بين المدراء التنفيذيين ومروؤسيهم.

هـ- يجب تشجيع التنفيذيين على مساعدة الاستشاريين بتقديم بيانات ومعلومات صحيحة لكي يتمكنوا من أداء الدور المنوط بكفاءة.

□- **السلطة الوظيفية:** هي تلك السلطة الممنوحة لإدارة أو قسم معين على أداء الأقسام الأخرى لوظيفة معينة. فمثلاً، إدارة الموارد البشرية لها سلطة وظيفية على جميع الإدارات الأخرى بالمنشأة فيما يتعلق بممارستهم لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب التأهيلي، وتقويم الأداء. بمعنى أن باقي الإدارات مثل

إدارة التسويق عليها إتباع تعليمات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بسياسات الاختيار والتعيين والترقية.

ولما كانت السلطة الوظيفية تتضمن الحق في تنسيق السياسات والإجراءات الحاكمة لأداء وظيفة معينة وتطبيقها، لذا فإنها تمتلك قوة أكبر من السلطة الاستشارية.

[٣ / ٦] مفهوم المسؤولية:

يقصد بالمسؤولية Responsibility الالتزام المترتب على تقبل الفرد - سواء كان مديراً أو مرؤوساً - لوظيفة معينة. بمعنى أن المسؤولية تولد حينما يمنح الشخص سلطة معينة، أو حينما يتعهد مدير معين بتحقيق عمل معين ويبدأ في ممارسة سلطاته.

والسؤال الآن: هل يفضل الكثير من المرؤوسين أن يصبحوا على مستوى المسؤولية وجديرين باحترام التزامات وظائفهم؟

والإجابة نعم، فالكثير من المرؤوسين يحبون أن يكونوا على مستوى المسؤولية وجديرين باحترام التزامات وظائفهم. وعندما يقبلون العمل في وظيفة معينة، فهم يعملون على إعطاء أفضل ما يقدرون عليه من عطاء، وسيحاولون إثبات قدراتهم وكفاءتهم على إنجاز العمل. وهناك مبدأ هام في الإدارة، تعادل السلطة والمسؤولية، ويقصد بهذا المبدأ أن تكون السلطة الممنوحة للمدير مساوية للمسؤولية الملقاة على عاتقه. فلا يعقل أن نطالب المدير أن يتحمل المسؤولية بدون أن نمنحه السلطة الكافية والتي تسمح له بأن يكون قادراً على اتخاذ القرارات الكفيلة بالقيام بالمسؤوليات التي أضطلع بها.

[٤ / ٦] تفويض السلطة وعدم تفويض المسؤولية:

يعد مبدأ تفويض السلطة من المبادئ الهامة في حقل الإدارة وذلك لما يحققه من مزايا عديدة منها:

أ- يتيح الفرصة للمرؤوسين للتدريب على اتخاذ القرارات من خلال التدريب والممارسة والاستفادة من الأخطاء.

ب- يؤدي إلى خلق صف ثان من المديرين قادر على تحمل المسؤولية وقيادة المنظمة في المستقبل مما يساهم في نجاح عملية التعاقد الوظيفي.

ج- يساعد على تحفيز المرؤوسين على استخدام كافة طاقاتهم وقدراتهم لإثبات أنفسهم وجدارتهم في العمل.

د- يحقق تفويض السلطة السرعة في الأداء وإنجاز الأعمال وخاصة في حالة غياب الرؤساء لأي سبب من الأسباب.

هـ- يزيد من جودة القرارات المتخذة وتقديم علاج موضوعي للعديد من المشاكل، وذلك لأن تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا الملاصقة للمشاكل يجعلها تتخذ قرارات عملية واقعية متمشية مع ظروف التنفيذ.

و- يساهم تفويض السلطة في تقليل مقاومة المرؤوسين للقرارات التي اشتركوا في صنعائها، وبالتالي يكونوا حريصين على نجاحها أثناء التنفيذ. وهذا على عكس حالة تركيز السلطة والتي تفرض فيها بعض القرارات على المستويات الدنيا دون مشاركة، مما يجعل هذه المستويات تسعى جاهدة لإثبات فشل المستويات الإدارية الأعلى وعدم ملائمة القرارات المتخذة.

وإذا كانت السلطة يجب أن تفوض، فإن المسؤولية لا يمكن أن تفوض أو يتهرب منها أي مدير ، فمادامت المسؤولية هي التزام عن تأدية واجبات وظيفة معينة ، فلا يستطيع أي مدير مهما كان مستواه الوظيفي أن يتهرب من المسؤولية المسندة له حتى ولو كان قد أسندها كلها أو معظمها لمرؤوسيه .

((حالة دراسية))

القادة والصناديق

يرى (وارين بينيس & وروبرت تاونسند) أن أي منظمة تتكون من مجموع من الصناديق تعكس تنظيمها الإداري . يجلس القائد داخل الصندوق الكبير ويراقب الصناديق الأخرى، والتي تمثل الأنظمة والإجراءات والهيكل التنظيمية والقيم التي تحدد الخطوط العريضة لأداء كل العاملين.

وتختلف الصناديق شكلاً وحجماً ونوعاً. هناك صناديق صلبة، وصناديق مرنة، وصناديق بين بين . ومن السهل انتقاد الشركات ذات

الصناديق الصلبة، على اعتبار أنها غير مرنة وتعيق الابتكار. لكن الصناديق ضرورة ملحة في المنظمات الكبيرة التي تحكمها قوانين صارمة لحماية حقوق المساهمين والمستهلكين. وهي تسهل إدارة الشركات الدولية ذات الإدارة غير المركزية. وهو يوحد اتجاهات العاملين ويبسط الإجراءات ويساعد على التوقع وتحديد الأهداف.

وأكبر نقد يوجه للصناديق هو أنها مريحة، وحيث يعتاد عليها الموظفون ترتسم فوراً على جدرانها ملامح الروتين والبيروقراطية وتكرار نفس العمل بنفس الطريقة إلى الأبد. والمشكلة الأولى هنا ليست إدخال الناس في الصناديق، بل إخراجهم منها. والمشكلة الثانية أن المدير داخل الصندوق لا يعرف مدى مرونته لأنه لا يستطيع أن يلمسه من الخارج، ومن ثم فهو لا يدرك المساحة الحقيقية المتاحة له للتحرك داخل الصندوق. وعندما يشكو، يقال له بأن الصندوق مرن ، وبإمكانه أن يدفع جدرانه إلى الخارج ويوسعه بالقدر الكافي . ولكن القدر الكافي مسألة فيها خلاف.

ويوجد قائد المستقبل في شركته نوعين من الصناديق: صناديق ثابتة تتعلق بالقيم ومقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة الأم. وصناديق متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والمنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

والمطلوب:

- هل أنت مع فكرة الصناديق المغلقة داخل المنظمات أم لا ؟
- هل يفضل فتح هذه الصناديق أو تكسيورها أو تحريكها، وحتى الصناديق الثابتة التي يستحيل تحريكها، هل يجب أن تكون شفافة فيرى الجميع ما في داخلها، ويرى من بداخلها ما في خارجها. مار أيك في ذلك؟ وضح؟

أسئلة على الفصل السادس

حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- ☐ يوجد تعريف واحد متفق عليه للتنظيم.
- ☐ التنظيم نظام للتعاون بين عدة أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم وراغبين في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة بإيقاع متسق.
- ☐ توجد بعض الخصائص والسمات العامة لمفهوم التنظيم والتي اتفق عليها معظم الكتاب والباحثون.

- . طبقاً للنظرية السلوكية للتنظيم، فإن خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة.
- . تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين.
- . يمر تصميم الهيكل التنظيمي بمجموعة الخطوات.
- . تأتي السلطة من القاع إلى القمة حيث تعتمد السلطة الفعالة إلى حد بعيد على درجة قبول الرؤوسين لها.
- . المسؤولية تفوض بينما السلطة فلا تفوض.
- . يساهم تفويض المسؤولية في تقليل مقاومة الرؤوسين للقرارات التي اشتركوا في صنعائها.
- . تتشابه السلطة التنفيذية مع السلطة الاستشارية في أن كلاهما يسعى لإصدار الأوامر والتعليمات.
- . يستطيع أي مدير مهما كان مستواه الوظيفي أن يتهرب من المسؤولية المسندة له حتى ولو كان قد أسندها كلها أو معظمها لرؤوسيه.
- . توجد العديد من الشروط لكي يصبح التنظيم فعالاً.
- . لا يختلف التنظيم الرسمي عن التنظيم غير الرسمي.
- . يتكون أي تنظيم من مكونين فقط هما الموارد المادية والموارد البشرية.

۲.۵

الفصل السابع

وظيفة التوجيه

الفصل السابع وظيفة التوجيه

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل يكون قادرا على :

□. فهم المضمون الحقيقي لوظيفة التوجيه.

- . التعرف على عناصر التوجيه.
- . التعرف على المفهوم الشامل للقيادة.
- . التعرف على طبيعة عملية الاتصالات.
- . التعرف على طرق تحفيز الرؤوسين.

الفصل السابع

وظيفة التوجيه

مقدمة:

تناولنا في الفصلين السابقين وظيفتي التخطيط والتنظيم، وكل وظيفة منهما تشترك مع الأخرى في خاصية هامة وهي أن كل مدير يمارسها قبل التنفيذ الفعلي للعمل. أما وظيفة التوجيه Direction فهي الوظيفة الأولى التي يمارسها المدير أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال

بهدف التحقق من أن ما تم تخطيطه وما تم تنظيمة يطبق فعلاً وبشكل دقيق في الواقع العملي. وسوف نتناول في هذا الفصل وظيفة التوجيه بشكل تفصيلي حيث نناقش مفهومها وعناصرها المختلفة.

أولاً: مفهوم التوجيه

يقصد بالتوجيه كافة الأعمال التي يمارسها المدير أثناء تنفيذ الرؤوسين لأعمالهم بهدف تعريفهم وتوجيههم، وتشجيعهم على أداء أعمالهم بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من ترجمة الخطط إلى واقع فعلي في ظل الأسس والمبادئ التنظيمية التي تم الاتفاق عليها كما يهدف المدير من ممارسة وظيفة التوجيه إلى مساعدة الرؤوسين في التغلب على كافة المشاكل التي تواجههم.

ويجب الإشارة إلى نوع التوجيه ومقداره يعتمد بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم الذي مارسهما المدير مسبقاً. فكلما كان هناك قصور في أداء وظيفتي التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد لتوجيه الأفراد أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال والعكس صحيح، فكلما أتسمت ممارسة المدير لوظيفتي التخطيط والتنظيم بالدقة والشمول والموضوعية، وكلما اتبع إجراءات تنظيمية سليمة وتم رسم خطوط واضحة للسلطة والمسئولية كلما قلت المشاكل التي من المحتمل أن يقابلها الرؤوسون أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال، وهذا يقلل من القرارات الفورية التي يضطر المدير لاتخاذها .

وحتى يستطيع أي مدير تحقيق أهداف وظيفة التوجيه فعليه أن يمارس ثلاثة أدوار رئيسية هي:

□-دور القائد الإداري.

□-دور ضابط الاتصال.

□-دور المحفز.

وهذه الأدوار الثلاثة تمثل عناصر وظيفة التوجيه (القيادة والاتصالات والتحفيز).

ثانياً: عناصر وظيفة التوجيه

يمكن تجزئة وظيفة التوجيه إلى ثلاثة عناصر فرعية هي :

□ القيادة .

□ الاتصالات .

□ التحفيز .

وسوف نتناول كل عنصر من هذه العناصر بشيء من التفصيل.

(١) القيادة:

يختلف علماء النفس والإدارة والاجتماع على جوهر القيادة فالبعض منهم يعتقد أن قلة من القادة يولدون قادة بالفطرة، وأن الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة هي التي تخلق القادة، والبعض الآخر يعتقد إن القيادة يمكن أن تكتسب، من خلال الخبرة والتعلم.

ولقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون لمصطلح القيادة ، نوجز بعضاً منها فيما يلي :

- القيادة هي الطريقة التي يستطيع بها المدير أن يؤثر في مرؤوسيه ويحثهم على العمل.
- القيادة هي القدرة على توصيل الثقة والدعم إلى العاملين لكي يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.
- القيادة هي القدرة على إيقاظ روح التعاون وتنشيطها بين العاملين الذين يؤدون الأعمال المؤثرة في المنظمة.

ولكي تتفهم عزيزي القارئ المعنى الحقيقي للقيادة، ينبغي أن نستعرض مفهوم القيادة في لغتنا العربية الجميلة:

- القيادة هي مصدر من الفعل (قاد) يقود قوداً.
- ويختلف القود عن السوق، فالقود يكون من الأمام، أما السوق فيكون من الخلف، وهذا يعني أن موقع القائد دائماً يكون في الأمام أي في المواجهة، ومن خلال تأثيره في سلوك التابعين له أي (الرؤوسين) فإنه يجبلهم على السير خلفه طواعية وحباً وإعجاباً بشخصيته، كما أنهم وينفذون أوامره وتعليماته ليس خوفاً أو رهبة، بل حباً واحتراماً.
- وكون القائد دائماً في الأمام فهو يسير الجماعة نحو تحقيق الأهداف بطريقة محترمة عليك أن تنظر لعملية القيادة على أنها علاقة وشراكة بين القائد وأعضاء الفريق.
- والقائد ينتمي لمؤوسيه كما ينتمي لأفراد عائلته وأصدقائه المقربين. ولذلك فلا ينبغي أن يضع الحواجز والمسافات بينه وبين مؤوسيه، بل عليه أن يخلق جواً من التآلف والانسجام بينه وبين أعضاء فريقه. ومصطلح (شراكة) Partnership يعكس القوة المتكافئة والمتصلة بين القائد وجميع مؤوسيه، فالقائد الذي هو واحد من أعضاء فريقه يرحب دائماً بمدخلات شركائه، غير أن كونه قائداً يخوله إعطاءهم التوجيه والإلهام، مع جعل أعضاء فريقه شركاء، وليسوا مؤوسين أو موظفين تحت إمرته.

ولكي تستقيم هذه العلاقة وتستمر ، فلا بد لها من عدة محاور :

- يستطيع القائد تكوين رؤيته بعد تلقيه جميع مقترحات شركائه (أعضاء فريقه).
- القائد وأعضاء الفريق كلاهما مسئول عن النتائج، فلو رغب الأعضاء في أن يعاملوا على أنهم شركاء، فعليهم المخاطرة بالحاسبة على الفشل قبل النجاح. كما أن القائد ينبغي أن يشعر بالمسؤولية الشخصية عن تحقيق مهمة الفريق الكلية.

- إن القيادي وأعضاء الفريق أمناء فيما بينهم، إخفاء الحقيقة يعد انتهاكا للعقد الضمني المتفق عليه بين الطرفين. لذا فالاتصالات دائماً تكون مفتوحة بين القائد وأعضاء فريقه.
- ينبغي أن يتمتع القائد بالقدرة الفائقة على الإلهام والإقناع والتأثير وتحفيز الآخرين.
- ينبغي على القائد أن يحدث تغييراً وتطويراً مستمرين من أجل قيادة المنظمة نحو الاتجاه الصحيح دائماً.
- ينبغي على القائد الإداري أن يكون واثقاً من نفسه، لأن الثقة والقيادة عضوان في جسد واحد.

[١/١] نظريات القيادة:

يلاحظ المراجع لأدبيات الإدارة وجود العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة خلال القرون القليلة الماضية بهدف تحديد نمط القيادة الرشيد ونستعرض بعضاً منها فيما يلي:

[١/١/١] نظرية السمات: روجت هذه النظرية لما يسمى

بالشخصية القيادية، والتي يتوافر فيها مجموعة من الصفات التي إذا ما توافرت في الإنسان يصبح قائداً. ومنها السمات الجسمانية كالطول والوزن ، والقوة الجسمانية ، والمظهر ، وهناك أيضاً السمات الشخصية كالاستقلالية ، والثقة في النفس، والمبادأة ، والمصادقية ، وعدم التردد والذكاء والنضج الفكري وغيرها من السمات .

ولقد تعرضت هذه النظرية للعديد من الانتقادات منها، أنه بالرغم من أن هناك بعض الصفات القليلة والمعروفة التي يتصف بها معظم القادة، إلا أن الصفات التي يختلفون فيها أكثر من الصفات التي يتشابهون فيها. بل إن هناك العديد من السمات المتضاربة. فمن بين القادة الإداريين الناجحين، نجد شخصيات اجتماعية إلى درجة مفرطة، وشخصيات منطوية لا تغادر مكاتبها إلا قليلاً. كما نجد قادة

يتمتعون بلطف المعشر، وآخرين يتمتعون بالصرامة والحدة والسيطرة المطلقة. كما نجد بين الناجحين مجموعة من القادة يتسمون بالسرعة، ولكن هناك أيضاً من يتسم بالبطء الشديد ولا يتخذ القرارات إلا بعد أن يقتلها بحثاً. كما أن هناك قادة معروفون بالصلف والغرور، وآخرون يتعاملون بتواضع جم. وهناك بعض من القادة يتسمون بالإنصات الشديد لكل شيء ولأي شخص، ولكن على الجانب الآخر هناك بعض من القادة يتسمون بكثرة الثرثرة وعدم سماع إلا أنسهم. كما أن أنصار نظرية سمات القائد لم يتمكنوا من تحديد وزن نسبي لأهمية كل سمة من هذه السمات.

[٢/١/١] **النظرية السلوكية في القيادة:** ولقد ركز أنصار هذه النظرية على دراسة السلوك الخاص بالقائد. ومن أنصار هذه النظرية (شميت) والذي ركز على درجة الحرية التي يتيحها القائد للمرؤوسين عند اتخاذ القرارات، وأوضح أنه يمكن تمثيل سلوك القادة على محور له طرفين هما :

الطرف الأول (تأثير القائد)، والطرف الثاني (تأثير المرؤوسين) وبين هذين الطرفين توجد درجات مختلفة من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين تعكس بدائل السلوك المتاحة للقائد في علاقته بمرؤوسيه. وبدائل السلوك للقادة وفقاً لنموذج شميت :

- أ- المدير يتخذ القرارات ويعلنها على المرؤوسين
- ب- المدير يتخذ القرارات ويقنع بها المرؤوسين .
- ج- المدير يعرض الأفكار ويدعو إلى مناقشتها ثم يتخذ هو القرار .
- د- المدير يقدم مشروع للقرار يكون قابل للمناقشة ويكون مستعداً لتغييره

هـ- المدير يعرض المشكلة وحدودها ويطلب من جماعة الرؤوسين أن يقومون باتخاذ القرارات.

و- المدير يعطي للرؤوسين الحرية التامة في اتخاذ القرارات .

ومن أنصار النظرية السلوكية أيضاً العالم (ليكرت) والذي قدم نموذجاً للقيادة يقوم على فكرة أساسية مؤداها أن السلوك القيادي يمكن تمثيله على محور واحد للقيادة يتدرج من (١ - ٤) وكل نمط من الأنماط الأربعة يمثل نمطاً معيناً من أنماط القائد . فالأول يمثل قائد أوتوقراطي متسلط، والثاني قائد أوتوقراطي أبوي، والثالث قائد استشاري، والرابع قائد مشارك. ولكل نمط من هذه الأنماط الأربعة مجموعة من الخصائص المتميزة، نستعرضها فيما يلي:

(أ) خصائص القائد الأوتوقراطي المتسلط:

- تسلطي جداً.
- يحاول أن يستغل مرؤوسيه.
- عادة يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب.
- لا توجد ثقة بينه وبين مرؤوسيه .
- يتخذ جميع القرارات دون الرجوع إلى مرؤوسيه.
- يفرض على مرؤوسيه نظام صارم للرقابة.

(ب) خصائص القائد الأوتوقراطي الأبوي:

- تسلطي بطريقة أبوية (يستخدم المساومة الضمنية) .
- يلجأ إلى استخدام الحوافز الإيجابية.
- يستخدم في بعض الأحيان أسلوب التخويف والعقاب .
- يوجد بينه وبين مرؤوسيه ثقة معتدلة .
- يقوم باتخاذ معظم القرارات .

- يسمح لمروؤسيه باتخاذ بعض القرارات ولكن في إطار محدد .

- تكون الرقابة قوية .

- يسمح ببعض التفويض .

(ج) خصائص القائد الاستشاري :

- يطلب الاستشارة من مروؤسيه .

- يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي .

- يشجع الاتصال ذا الاتجاهين .

- يستخدم غالباً الحوافز الإيجابية ونادراً ما يستخدم الحوافز السلبية .

- يثق في مروؤسيه بدرجة كبيرة ولذلك يفوض لهم قدراً كبيراً من السلطات .

(د) خصائص القائد المشارك :

- واثقاً من مروؤسيه ثقة كاملة، ولذلك فهو يسمح لهم بالمشاركة الكاملة ، ويتخذ القرارات بناء على الأغلبية والإجماع .

- يشجع الاتصال في جميع الاتجاهات .

- يشجع الرقابة الذاتية أكثر من الرقابة الرئاسية .

ولقد أشار ليكرث إلى أن (نمط المدير المشارك) هو أنسب الأنماط الأربعة للتطوير ، وأنسبها مساهمة في زيادة فعالية المنظمة . ولقد دعا

ليكرت إلى ضرورة تحريك نمط أي قائد من نمطه الحالي إلى النمط الرابع .

ولقد قدم العالمان (بلاك ومؤتون) نموذج جديد للقيادة يقوم على رفض فكرة وجود محور واحد للقيادة ، وتبني فكرة وجود محورين أو بعدين تتحرك عليهما أنماط القيادة ، هما (بعد الاهتمام بالإنتاج ، وبعد الاهتمام بالأفراد) ولقد أطلقا على هذا النموذج مصطلح نموذج (الشبكة الإدارية) ويوجد في هذا النموذج خمسة أنماط أساسية للقيادة هي (القائد السلبي / القائد التسلطي / القائد الاجتماعي / القائد الوسط / القائد الديمقراطي) ولا شك أن لكل نمط من هذه الأنماط الخمسة خصائصه المتميزة والتي نستعرضها فيما يلي :

• في ظل نمط القائد السلبي .. يكون القائد :

- مهتم اهتماماً ضئيلاً بكل من الإنتاج والأفراد.
- نموذج للسلبية.
- هدفه الأساسي بذل أقل جهد للبقاء في المنظمة.
- شعاره (أترك الأفراد يعملون ولا تضع يدك في عيش الدبابير).
- يقتصر دوره على توصيل الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا . مع الحرص على عدم التدخل في المشاكل المترتبة على ذلك. بدعوى إيثار السلامة والبقاء بعيداً عن دائرة الصراعات.
- النتيجة الطبيعية لعمله (الفشل في الارتقاء بمستوى الإنتاجية وفي نفس الوقت الفشل في إشباع حاجات ورغبات العاملين وتطوير قدراتهم).

• في ظل نمط القائد المتسلط .. يكون القائد:

- مهتم اهتماماً زائداً الإنتاج ولا يهتم إلا قليلاً بالأفراد.
- نموذج للسلطة .

- هدفه الانساني التركيز على استخدام السلطة الرسمية وعدم الاهتمام بتطوير الافراد .
- شعاره (الإنتاج أو الهلاك - السلطة للإدارة والطاعة من المروسين)
- ينظر للأفراد الذين يعملون معه على أنهم مجرد أدوات مثل بقية أدوات الإنتاج .
- النتيجة الطبيعية لعمله (زيادة مستوى الإنتاجية .. وفي نفس الوقت انخفاض درجة رضاء العاملين عن المنشأة ككل)

• في ظل نمط القائد الاجتماعي .. يكون القائد:

- مهمته اهتماما ضئيلاً بالإنتاج ويهتم اهتماماً زائداً بالافراد .
- نموذج للمرح .
- هدفه الانساني العمل على إرضاء العاملين و إشباع كافة احتياجاتهم على أمل أن يزداد الإنتاج بعد ذلك .
- شعاره (الرجال الظرفاء لا يتشاجرون - العلاقات الحسنة هي السبيل للسعادة في العمل) .
- النتيجة الطبيعية لعمله (الفشل في الارتقاء بمستوى الإنتاجية، وفي نفس الوقت زيادة كسب رضاء وحب العاملين)

• في ظل نمط القائد الوسط .. يكون القائد :

- مهمته اهتماماً متوسطاً بكل من الإنتاج والافراد .
- نموذج للحلول الوسطى .
- هدفه الانساني العمل على إحداث توازن بين إنجاز العمل ومراعاة مشاعر العاملين .
- شعاره (الافراد يفتنحون بالمنطق) .
- يضع أهدافاً مناسبة لكي يستطيع العامل العادي أن يحققها .

- النتيجة الطبيعية لعمله (تحقيق درجة معقولة من التوازن بين أهداف الإنتاج وأهداف العاملين) .

• في ظل هذا نمط القائد الديموقراطي .. يكون القائد :

- مهتم اهتماما زائدا بكل من الإنتاج والافراد .
- نموذج للكفاءة .
- هدفه الأساسي زيادة إحساس المرؤوسين بالمسؤولية .
- شعاره (الإنجاز بالعمل كفريق واحد متكامل ، وأن الإنجاز والمساهمة هما عنصران أساسيان في العمل ، وأن اندماج أهداف الافراد مع أهداف المنظمة في بوتقة واحدة يولد حماس للعاملين) .
- يشرح دائما الانساب وراء التعليمات .
- النتيجة الطبيعية لعمله (إشباع حاجات العاملين وزيادة درجة رضائهم عن العمل ، وحثهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف العمل والإنتاج) .

ويعتبر نمط (القائد الديموقراطي) هو النمط الأنسب لأنه يدمج احتياجات المرؤوسين مع احتياجات العمل، ويسعى لخلق روح الفريق وينمي العمل الجماعي ، ويسعى إلى صهر أهداف المنظمة مع أهداف العاملين في بوتقة واحدة ويسعى إلى تحقيقهما معاً .

[٣/١/١] النظرية الموقفية في القيادة: يلاحظ من استعراض نظريتي القيادة السابقتين (نظرية السمات، النظرية السلوكية) إن هاتين النظريتين تبحثان عن النمط الأمثل والذي يصلح في جميع الأحوال والظروف. ولكن الدراسات الإدارية في الستينات وما بعدها قد أثبتت عدم وجود مبادئ إدارية صالحة للتطبيق في جميع الظروف والأحوال، وينطبق هذا على مبادئ القيادة أيضاً. وبالتالي لا يوجد نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع الظروف، بل أكثر من ذلك فإن النمط المثالي في وقت معين قد لا يكون كذلك في أوقات أخرى.

أي أن نمط القيادة المناسب يعتمد على العوامل السائدة. ولقد ظهرت النظرية الموقفية (الشرطية) في الإدارة لتنادي بعدم وجود نمط قيادي مثالي وإنما كل شيء يعتمد على الموقف. ومن لم يعد نمط (القائد الديموقراطي) والذي كان النمط الأمثل في ظل النظرية السلوكية في القيادة لكونه يركز على الجانب الإنساني للمرؤوس ويعطي أعلى تقدير لمشاعر المرؤوس كما يركز في نفس الوقت على زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمل (٩، ٩) لم يعد نمطاً مثالياً صالح للتطبيق في جميع الأحيان.

لقد اتجهت جهود المفكرين في الإدارة إلى البحث عن العوامل التي تؤدي إلى إتباع نمط قيادي معين دون آخر، وتم استخلاص العوامل الآتية:

أ- عوامل متعلقة بالقائد نفسه: من حيث مفاهيم وقيم القائد نحو السلطة والقيادة والمكانة، ودرجة توافر السلطة الرسمية والقانونية لمنح مكافآت وكذلك لعقاب المرؤوسين، والعلاقة غير الرسمية مع المرؤوسين (العلاقات الشخصية) والثقة المتبادلة بين الطرفين.

ب- عوامل متعلقة بالمرؤوس: من حيث توافر المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل وكذلك مدى توافر صفات شخصية فيه من حيث الاستقلالية، ومقدرته على المبادرة وكذلك حاجاته الشخصية، وهل يسعى للحصول على الأمان والضمان أو أنه يسعى لتحقيق ذاته في العمل.

ج- عوامل متعلقة بالعمل المطلوب تنفيذه: من حيث درجة وضوح العمل أو غموضه وكذلك مقدار الجهد من المرؤوسين لتنفيذه واستخدام قدراتهم الذهنية والنفسية.

ح- د- عوامل متعلقة بالموقف: من حيث طبيعة المشكلة، ودرجة أهمية الوقت المتاح للتنفيذ، ومدى الاستعجال في التنفيذ. والظروف التي يتم فيها التنفيذ.

[١ / ٢] الأخطاء التي يقع فيها بعض القادة:

توجد مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها بعض القادة وتؤدي إلى تقليل فعاليتهم القيادية، وهذه الأخطاء هي :

أ- عدم الاستعانة بآراء ونصائح الرؤوسين وكثيراً ما لا يتوافر لدى هذا القائد مهارات الاستماع والإنصات الفعالة أو أن القائد لديه درجة عالية من الغرور. يؤدي هذا إلى حرمان القائد من معلومات قد تفيده عند تخطيط العمل واتخاذ القرارات وبالتالي لا يتكون قراراته واقعية عملية. وكذلك لا يتولد بينه وبين الرؤوسين علاقات إنسانية مما تجعلهم يشعرون أن قراراته وتعليماته مفروضة عليهم وليس لهم أي دور في إعدادها مما لا يولد لديهم الالتزام الذاتي عند التنفيذ.

ب- التركيز على اللوائح وإجراءات العمل أكثر من التركيز على مهارات الرؤوسين وتصور الرئيس أن إعداد أنظمة عمل جيدة تؤدي إلى تقليل تدخل وتأثير العنصر البشري في الأداء.

ج- عدم إحاطة الرؤوسين علماً بالإنجازات التي يحققونها فكثيراً ما يعتقد بعض القادة أن تحفيز الرؤوس أنه حقق أداء متميزاً ليس مهماً أو مفيداً، باعتبار أن هذه هي وظيفته وهذه هي مهمته التي يتقاضى عنها أجراً بالرغم أن الرؤوس غالباً ما يفضل في أن يتعرف على شعور الآخرين تجاهه ويرغب في التعرف على ما إذا كان أدى عملاً متميزاً حتى يستمر في العطاء.

د- تجاهل شكاوى الرؤوسين واعتبار الجانب الإنساني لهم شيئاً ثانوياً وأن الرؤوس يجب أن يأتي للعمل مستعداً ويترك شخصيته وما يحمل من مواقف وضغوط خارج بوابه المصنع ويستجيب أوتوماتيكياً للتعليمات والأوامر بالرغم من الأبحاث الحديثة في مجال إدارة الضغوط أفادت أن الضغوط التي تحدث لشخص ما في موقف معين يأخذها معه في المواقف الأخرى ويكون لها تأثير على سلوكه. وبالتالي لا يمكن أن نطلب من الفرد أن ينسى مشاكله الشخصية وهمومه المنزلية. بالإضافة إلى أن مجرد سماع القائد لمشكلات الرؤوس الشخصية بإذن صياغة يؤدي إلى حدوث ارتياح نفسي للرؤوس.

هـ- عدم إحاطة الرؤوسين بأي معلومات مما يؤدي إلى حدوث ما يسمى التعتيم، ويؤدي هذا إلى انتشار الشائعات والتخمينات لمحاولة جمع المعلومات التي يحجبها القائد.

و- عدم تشجيع وتنمية شعور تحمل المسؤولية لدى الرؤوس بمحاولة تفويض بعض السلطات لهم حتى يمكنهم الممارسة ثم الاستفادة من الأخطاء وتعديل سلوكياتهم المستقبلية.

وبعد استعراضنا للنظريات المختلفة للقيادة والأخطاء التي يقع فيها بعض القادة والتي تتسبب في تقليل فعاليتهم القيادية، يمكننا التأكيد على مجموعة الحقائق الآتية:

□- مدامت القيادة هي عنصراً من عناصر التوجيه، ومادام التوجيه عنصراً من عناصر الإدارة، إذا فإن مفهوم الإدارة أشمل وأعم من مفهوم القيادة، وبالتالي لا يمكننا أن نستخدم الكلمتان بشكل مترادف.

□- إن امتلاك أي مدير لمقومات التخطيط والتنظيم والرقابة، وحتى مقومات الاتصال الفعال، والتحفيز لا تكفي بمفردها

لتحقيق أهداف إدارته وأهداف منظمته، وذلك لأن تحقيق الأهداف سيظل مرهوناً بمدى امتلاك المدير لمقومات القيادة.

□-إن امتلاك المدير لمقومات القيادة تعني أن يستمد كل مدير قوته من حب الناس، وليس من قهر الناس وتهديدهم وتخويفهم ملوحاً بسلطته تارة ونفوذه تارة أخرى. كما أنه يستمد قوته أيضاً من احترام الرؤوسين له وثقتهم فيه.

□-المدير الفعال هو الشخص الذي يشغل مركز من مراكز المسؤولية ولديه قدرات القيادة. وبالتالي ليس كل مدير بالضرورة أن يصبح قائداً رشيداً.

[٣ / ١] مقومات القائد الرشيد:

- القائد الرشيد هو من يدير منظومة في شكل شبكة من الفرق المتفاعلة، وهو في المحور أقرب إلى طبيعة الموجه منه إلى الرئيس. وهو كالطبيب الاستشاري لا يعمل بمفرده وإنما يكون له مساعدين أي يعمل ضمن فريق.
- القائد الرشيد هو ذلك الشخص متنوع المعرفة ومتعدد المهارات السلوكية والفنية والفكرية.
- القائد الرشيد هو من يمتلك رؤية نافذة للأمور، ولديه قدرة على التشخيص الدقيق للمشكلات، ولا يكتفي بتشخيص ظواهرها أو أعراضها. كما يقترح عدداً كبيراً من البدائل لعلاج المشكلة من جذورها علاجاً حقيقياً، ثم يختار أنسب الحلول ويصف أنجح دواء ويراقب تطور الحالة.
- القائد الرشيد هو أكثر الناس اهتماماً بالنتائج، ولا يمكن أن يحقق ما يريد إلا إذا حول رؤيته Vision إلى عمل، وحول العمل إلى أداء فعال. فهو يصيغ الرؤية، ثم يترجم الرؤية إلى واقع. وهذه الترجمة تولد الثقة بينه وبين تابعيه، ومع الثقة تتولد القوة والإيمان بقهر المستحيل .

- القائد الرشيد لا يشتري الثقة من مرؤوسيه، بل يغرّسها فتصبح الثقة هي أقوى رابطة تجمع بين القائد وتابعيه. ومصدر للحب المتبادل. ويستطيع القائد أن يكتسب ثقة مرؤوسيه من خلال الاهتمام بهم، وأن يكون بجانبهم وليس في مواجهتهم .
- القائد الرشيد هو من يسعى دائماً لتمكين مرؤوسيه Empowerment بمعنى أن يفوض لهم السلطات و الصلاحيات، ويمنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر منه، مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم ، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل . ومنحهم الثقة المطلقة .
- القائد الرشيد هو من يتعامل مع مرؤوسيه كشركاء وليسوا أجراء.
- القائد الرشيد هو شخص ابتكاري مبادر، لا يتمسك بالقديم ويدافع عنه، بل يقبل الجديد ويوافق على إحداث التغيير مادام في صالح العمل ويحقق أهداف المنظمة. كما يجب أن يكون مطوراً يؤمن بالتكنولوجيا ويركز على التطبيق الناجح.
- القائد الرشيد هو من يحس بمشاعر تابعيه ويفهم أنماطهم المختلفة ويحسن التعامل معهم ويستطيع أن يؤثر إيجابياً في سلوكهم.
- القائد الرشيد هو ممن يوحد فرق وجماعات العمل ويؤلف بينهم، فهو يجمع ولا يفرق أو يشتت، ويربط ولا يفكك، ويصل ولا يقطع.
- القائد الرشيد ليس عامل سنترال تمر من خلاله كافة الأوامر والتوجيهات، وليس شرطي مرور يغير الإشارات، بل

هو مهندس فنان، يرسم الطريق الصحيح ليسيّر فوقه
المرؤوسين دون زحام أو صدام.

- القائد الرشيد هو من يفكر عالمياً ولكنه يتصرف محلياً، فلا
ينفصل عن بيئته وظروفه وإمكاناته المتاحة. فهو
يستكشف نقاط القوة والفرص ويتكيف مع التهديدات
والتحديات ونقاط الضعف.

- القائد الرشيد متنوع الثقافات والمعارف لا يحصر نفسه في
تخصص وحيد أو مجال عمل واحد.

- القائد الرشيد ليس من الضروري أن يقود من الأمام، فهو
يتقدم إذا كان الخطر في الإمام، ويتأخر ليدفع الناس من
الخلف إذا جاء الخطر من الورا. وهو يوجه من الأطراف
ليعوض ضعف الميمنة والميسرة، ويختفي وسط الجموع
تاركاً الساحة لذوي الخبرة والكفاءة حتى يبني أجيالاً
متعاقبة من القادة تعتمد عليهم المنشأة في المستقبل.

- القائد الرشيد متوازن الطموح، وقادراً على تحقيق المعادلة
الصعبة بين أن يكون طموحاً من ناحية، دون أن يطغي
طموحه على طموح الآخرين. وبين أن يكون صبوراً وهادئاً
دون أن يجعل العاملين يفقدون الإحساس بالإحاح العمل
وقيمة الوقت، وبين أن يكون حاضراً ومتاحاً لمساعدة كل
من يحتاجه دون أن يوحي بأنه كل شيء وأن العمل لن يتم
بدونه .

- القائد الرشيد هو صاحب المواقف الثابتة لا يغير موقفه
حسب الموضة السائدة ((فلا يميل متى مالت الريح)).

- القائد الرشيد هو من لا يمتلكه الخوف من ارتكاب الأخطاء
مهما كانت الأخطاء كبيرة، فالخوف منها يعني التوقف عن
العمل، والتردد في اتخاذ القرارات وتجميد دورة الإنتاج
وانتظار أخطاء المنافسين التي لا نعلم بها إلا بعد فوات

الأوان. إن بعض الأخطاء تشبه الأحجار الكريمة، كلما تقادمت زادت قيمتها.

- القائد الرشيد هو من يستفيد من أخطائه، ويعترف بها، ثم يتقبل العواقب ويتحمل المسؤولية، ثم يحول الخطأ إلى تجربة تعليمية يدرب أتباعه من خلالها على عدم تكرار مثل هذا الخطأ.
- القائد الرشيد هو من يؤمن بالتفويض ويباشر هو عملية تقييم النتائج والمراقبة عن بعد، وكلما احتاج أحد من تابعيه لمساعدة يتقدم بناء على طلبه ولا يحشر نفسه في التفاصيل الصغيرة، ولا يتدخل إلا في الأوقات الحرجة وعندما يعجز كل من حوله عن إعادة الأمور إلى نصابها.
- القائد الرشيد هو من يتسامى ويعتلي القمة ويدخل القلوب، فيكون قائداً فعلياً وروحياً، ويتحول من رئيس إلى رمز، فهو موجود وغير موجود. موجود في مكتبه وفي كل مكان. في خطوط الإنتاج وقلوب العاملين، وموجود في رؤية مساعديه وأهداف محبيه، وعلى رفوف المحلات التجارية بجوار منتجات شركته، وفي إعلاناتها وصورتها الذهنية لدى عملائها، كما أنه يكون موجوداً في ملفات ودراسات منافسيه.
- وهو يتسامى أيضاً عن كل شيء، حتى عن القيادة، ويكون مستعداً للتخلي وإفساح الطريق للقائد الجديد. وعندما يجلس زميله الجديد مكانه، يعود أدراجه ويهبط السلم الذي صعد عليه بهدوء.

(٢) الاتصالات:

تمثل الاتصالات أحد العناصر الرئيسة لوظيفة التوجيه، فهي بمثابة الجهاز العصبي داخل أي تجمع بشري، فهي تمدّه بالبيانات

والمعلومات والفهم، وكلها أشياء ضرورية لتحقيق الإنتاجية وزيادة الروح المعنوية للعاملين في المنظمة. وتأكيداً لأهمية الاتصالات بالنسبة للمدير، فلقد أشار (شيستر برنارد) وهو أحد كبار علماء الإدارة، إلى أن عملية تنمية والمحافظة على نظام اتصال فعال تعد هي وظيفة المدير الأولى في أي منشأة أعمال. فلكي يستطيع المدير ممارسة وظائفه المختلفة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) فلا بد أن يمارس شكل أو آخر من أشكال الاتصال.

ولكن قبل أن نشرح طبيعة الاتصالات التنظيمية ودور وأهمية الاتصالات في حياة المديرين، دعونا أولاً التعرف على مضمون عملية الاتصال، وأنواع الاتصالات التنظيمية.

[١ / ٢] ماهية الاتصالات:

تمثل الاتصالات عملية تبادل المعلومات ونقل المعان بين شخصين (مرسل ومستقبل) شريطة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل. لأنه إذا لم يفهم المستقبل ماذا يعني المرسل، فإن الاتصال لن يتم. وهذا ما يؤكد (ليف هارلود) أحد خبراء الاتصالات بقوله " إن عملية الاتصال تتعلق بكل من إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها " (٣٧) وهذا هو الجزء الصعب في عملية الاتصالات، فكيف يضمن المرسل أن رسالته قد أصابت - في الواقع - هدفها. وتم فهمهما من قبل المستقبل بنفس المعنى الذي يقصده المرسل بدون تحريف؟

ومعنى ذلك أن الاتصال لا يحدث بدون فهم متبادل بين المرسل والمستقبل.

[٢ / ٢] نموذج الاتصال:

يتكون نموذج عملية الاتصال من عدد من الأطراف هي :

□.مرسل .

□.مستقبل (مرسل إليه) .

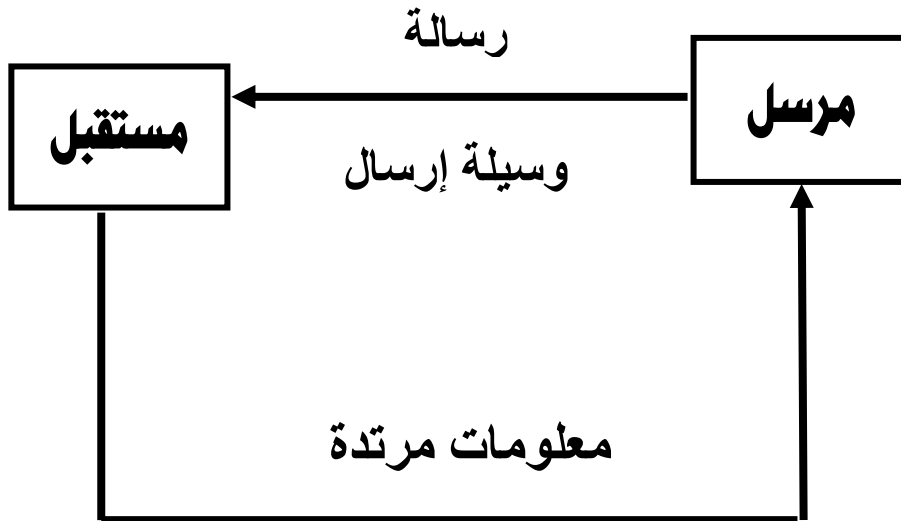
□. رسالة .

□. وسيلة نقل الرسالة .

□. معلومات مرتدة .

ويوضح الشكل رقم (٢) نموذج عملية الاتصال .

شكل رقم (٢) نموذج عملية الاتصال



وكما هو واضح من الشكل السابق، فإن عملية الاتصال تبدأ عندما يقرر المرسل ما يرغب في قوله ويصيغ رسالته، ثم يختار وسيلة نقل مثل التليفون أو الفاكس، أو البريد، أو المسافة التي تفصل بين شخصين في حجرة واحدة، لكي يقوم بنقل رسالته إلى المستقبل والذي يسمع ويحلل ويفسر الرسالة، ثم يقدم إفادة عكسية Feed-Back للمرسل كدليل على فهم الرسالة بالمعنى المقصود أو المأمول.

وكما يبدو لك عزيزي القارئ أن نموذج عملية الاتصال يتسم بالبساطة واليسر. ولكن الواقع العملي يشير إلى عكس ذلك. والسبب في ذلك أن هناك مجموعة من العوائق المحددة للاتصالات، والتي من الممكن أن تعترض سبيل الاتصالات ومن هذه العوائق:

□ - **عوائق تتعلق بالمرسل نفسه:** فقد يفشل في اختيار الكلمات المعبرة عما يقصده. أو يستخدم لغة إشارة أو إيماءات جسدية ترسل معنى مغاير للمستقبل.

□ - **عوائق تتعلق بالرسالة:** مثل كتابة الرسالة بلغة أو رموز لا يفهمها المستقبل.

□ - **عوائق تتعلق بالوسيلة:** مثل سوء اختيار الوسيلة المناسبة لكان وتوقيت تواجد المستقبل، أو تلف الوسيلة كما يحدث في أجهزة الفاكس أو الحاسب الآلي.

□ - **عوائق تتعلق بالبيئة التي يتم فيها الاتصال:** مثل الضوضاء التي تحدث في المحيط المادي للشخص المستقبل. وتعدد المستويات الإدارية في المنظمة وهذا يتسبب في إقامة حواجز طبيعية تعوق عملية الاتصال. فالدراسات أثبتت أنه كلما طالت خطوط الاتصال كلما حدث اختصار في الرسائل وتحريف لمحتوياتها.

□ - **عوائق تتعلق بالمستقبل:** مثل انشغال ذهنه أو تعكر مزاجه وحالته النفسية، وأيضا اختلاف طريقته في الإدراك عن الطريقة التي يدرك بها المرسل. وأيضا اختلاف طبيعة شخصية المستقبل واتجاهاته، ودلالات الألفاظ بالنسبة له.

[٣/٢] الاتصالات التنظيمية:

تهدف الاتصالات التنظيمية إلى ضمان تدفق البيانات والمعلومات في صور حقائق بين الوحدات التنظيمية المختلفة في مختلف الاتجاهات داخل المنظمة، أو بين المنظمة والبيئة الخارجية لها.

ويمكن النظر للاتصالات التنظيمية على أنها مجموع الاتصالات الفردية في المنظمة. وبمعنى آخر فالاتصالات التنظيمية لها نفس أهداف عملية الاتصال بين الأفراد. وبصفة عامة يلاحظ أن الأداء التنظيمي يرتفع عندما يتم تبادل المعلومات الوظيفية بحرية ووضوح بين أعضاء المنظمة وعندما يوطد المديرون علاقاتهم بالعاملين من خلال الاتصالات الجيدة معهم. وفي معظم الأحوال تتم عملية الاتصال للأسباب التالية:

- حاجة العاملين للمعلومات.
- حاجة العاملين للمساندة والتعزيز.
- رغبة العاملين في إنجاز الأعمال.
- تسهيل مهمة العاملين على تحقيق الأهداف المخططة.

وللاتصالات التنظيمية أهمية خاصة في تسهيل أداء الوظائف التنظيمية الأساسية. فكل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) تتم من خلال عملية الاتصالات. وبمعنى آخر فإن عملية الاتصالات تمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه. كذلك تتوقف كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المنظمة على نوعية المعلومات التي يتلقاها متخذ القرارات.

ولتوضيح ذلك يمكن اعتبار الاتصال من الدعامات الأساسية لعملية القيادة الرشيدة. وللاتصال أهمية كبرى في توصيل المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التالية كذلك نقل ملاحظات وآراء ومقترحات العاملين وشكاواهم إلى الإدارة العليا بالمنظمة. كما تعتبر الاتصالات ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل داخل المنظمة. فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم نتائج الأعمال وفقاً للمعايير التي تم تحديدها في فترات سابقة.

ويوجد نوعان من الاتصالات التنظيمية هما :

[١/٣/٢] الاتصالات التنظيمية الرسمية.

[٢/٣/٢] الاتصالات التنظيمية غير الرسمية.

وسوف نتناول كل نوع على حدة في الأجزاء التالية:

[١/٣/٢] الاتصالات التنظيمية الرسمية:

لكل منظمة هيكل تنظيمي يوضح البناء التنظيمي لها وتسلسل القيادات ومراكز اتخاذ القرارات واتجاهات الاتصالات. ويعكس الهيكل التنظيمي شبكة الاتصالات الرسمية Formal Communication للمنظمة ويستوجب هذا الاتصال أن تنتقل القرارات من خلال خطوط السلطة دون تخطي لأي مستوى من المستويات الإدارية. وغالباً ما تتدفق المعلومات في اتجاه رأسي، ولذلك يطلق عليها " الاتصالات الرأسية " Vertical Communication ويمكن في هذه الحالة التفرقة بين الاتصالات التي تتدفق فيها المعلومات من أعلى إلى أسفل (الاتصال النازل) أو من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد).

[١/٣/٢] الاتصالات الرأسية النازلة :

Downward Communication

يستخدم هذا النمط من الاتصالات في الحالات التي تتخذ فيها الإدارة قرراً أو تقرر خطة عمل معينة وتظهر الحاجة إلى توصيلها إلى العاملين في المستويات التنظيمية الأقل. وبمعنى آخر فهي العملية التي تحدد فيها الإدارة الأعمال التي يجب على العاملين القيام بها. ويراعى بصفة عامة عند تصميم الهيكل التنظيمي سهولة تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل المنظمة. ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يحدث بسرعة وسهولة داخل المنظمة.

ومن الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات التنظيمية بسرعة المذكرات، والنشرات، والتعميمات التي تصدرها الإدارة العليا.

وعند استخدام تلك الوسائل يجب العناية بدراسة الآثار التي يمكن أن تحدثها تلك الرسائل وردود فعل العاملين لها.

غير أنه في العديد من الحالات لا تتم عملية الاتصال بهذه الدرجة من السهولة واليسر. ففي بعض الحالات تعتمد الإدارة العليا منع تدفق المعلومات إلى بقية أجزاء المنظمة وخاصة في الحالات التي يتم فيها تقديم منتج جديد أو الحالات التي ترغب فيها الإدارة العليا إجراء تعديلات تنظيمية كبيرة.

[٢ / ٣ / ١ / ب] الاتصالات الرأسية الصاعدة :

Upward Communication

يستخدم هذا النمط من الاتصالات في الحالات التي يرسل فيها العاملون الرسائل إلى رؤسائهم. ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى تسهيل وضمان وصول الآراء والمقترحات والتوصيات من أسفل أي من (الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة) إلى أعلى (الإدارة العليا). ويشمل هذا النوع تقارير المشرفين بأنواعها المختلفة، والاقتراحات والالتماسات، والشكاوى، ومحاضر الاجتماعات، والمقابلات الشخصية. غير أن هذا النمط من الاتصالات لا يتم بنفس السهولة واليسر كما هو الحال بالنسبة للاتصالات الرأسية النازلة مما قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال في بعض الحالات.

وبعض أن تحدثنا عن الاتصالات الرأسية، ينبغي الإشارة إلى نوع آخر من الاتصالات يطلق عليها " الاتصالات الأفقية " Horizontal Communication ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين في المستوى التنظيمي الواحد أو الأقران. والغرض منها تبادل وجهات النظر والمعلومات والخبرات بين العاملين . ويرتكز هذا الاتصال على العلاقات الشخصية القائمة بين الأفراد في المستوى الإداري الواحد. ولذلك يعاب على هذا الاتصال تأثره الشديد بالعلاقات الشخصية بين العاملين، فإذا ساءت العلاقات فشلت الاتصالات الأفقية.

وتشير نتائج الدراسة التي أجراها كل من (جيبسون وهودجيتس) في عام ١٩٨٦ أن خمس عمليات من كل ست عمليات اتصال تتم بشكل غير رسمي داخل المنظمة. وتتطلب عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة دوام عملية الاتصال بين المشرفين على تلك الإدارات. وبنفس الطريقة فإن هناك حاجة ماسة للعامل في إدارة ما الاتصال ببقية العاملين في إدارته أو الإدارات الأخرى لتسهيل إنجاز الأهداف التنظيمية.

[٢/٣/٢] الاتصالات التنظيمية غير الرسمية:

تمثل الاتصالات غير الرسمية Informal Communication نمطاً أساسياً من أنماط الاتصالات التنظيمية. يوجد هذا النمط لإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين والتي لا يتم إشباعها من خلال شبكة الاتصالات الرسمية مثل تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين أو تبادل الآراء والاتجاهات أو حتى مناقشة أحوال العامل بشكل غير رسمي.

وتتمثل المسميات التي يمكن أن تطلق على الاتصالات غير الرسمية حيث قد تسمى أحياناً شبكة الشائعات Rumors Network ومن سوء الحظ أن هناك ارتباطاً مباشراً بين الاتصالات غير الرسمية والشائعات التنظيمية. وتتصف الشائعات التنظيمية بدرجة عالية من المغالاة في المعلومات وتشويهها أحياناً. وغالباً ما تتكون تلك الشائعات عندما تحاول الإدارة حجب المعلومات عن العاملين لأسباب معينة. ويحاول العاملون في هذه الحالة إلى الحصول على معلومات غير دقيقة أحياناً أو مغرضة أحياناً أخرى ويتميز هذا النوع من الاتصالات بدرجة عالية من القبول من جانب أعضاء المنظمة. وقد يعاب عليها إحداث أضرار داخل المنظمة خاصة في الحالات التي يتم الاعتماد فيها على بيانات غير مكتملة أو مضللة.

وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي. ولا يعني هذا أن الاتصال غير الرسمي لابد أن يتم في غير أوقات العمل أو خارج التنظيم، ولكن المقصود هو حدوث عملية الاتصالات خارج منافذ الاتصال الرسمية.

غير أنه من الأهمية بمكان أن نؤكد أن الاتصالات غير الرسمية هي حتمية تنظيمية لا يمكن القضاء عليها، ولذلك يجب على المسؤولين بالمنظمة الاستفادة منها كوسيلة فعالة من وسائل الاتصال. ومن ناحية أخرى، فإنه يمكن تقليل الأثر السلبي للاتصالات التنظيمية غير الرسمية من خلال ضمان استمرار تدفق المعلومات التنظيمية بوضوح وصراحة داخل المنظمة مع تشجيع العاملين على الاستفسار وتشجيع المناقشة في الأمور التنظيمية ذات الاهتمام المشترك.

ويذكر (هورتن Horton) أنه في محاولة لتقليل أثر شبكة الشائعات ، قامت إحدى المنظمات بعمل خط تليفوني للاستفسار عن الشائعات Rumor Hot Line ويقوم عامل التليفون بالإجابة عن أسئلة العاملين فيما يتعلق بالشائعات التي تظهر في المنظمة . فإذا لم تتوافر لديه المعلومات الكافية عن ذلك طلب من الموظف إعادة الاتصال بعد فترة وجيزة ريثما يتمكن من الحصول على إجابة السؤال المطروح عليه. ولا تقتصر أهمية هذا الأسلوب على تقليل الشائعات فقط بل تمتد فائدته إلى مساعدة المسؤولين على التعرف على نواحي القصور التنظيمي أيضاً. (٢٢)

[٢ / ٤] دور الاتصالات في تحسين كفاءة المديرين في التوجيه:

تعتمد فعالية أي منظمة - إلى حد كبير - على مدى انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال السائدة فيها. فالرؤوسون يتبارون في نقل المعلومات السارة إلى رؤسائهم، ولكن عندما يحدث العكس، فلا يخاطر

أحد في نقل المعلومات السيئة إلى الرؤساء بالرغم من الأهمية البالغة لنقل تلك المعلومات في الوقت المناسب. وعلى الرغم من أن الصراحة التامة بعيدة المنال.. إلا أنه يمكن تعزيزها عن طريق بناء الثقة.

وبناء الثقة يكون سهلاً بين الأفراد ولكن الأمر يختلف داخل المنظمات حيث يشكل الهيكل التنظيمي عائقاً طبيعياً بين المستويات الإدارية المختلفة ويحول - أحياناً - دون ظهور وتعزيز عوامل بناء الثقة. فالهيكل التنظيمي يحدد سلطات ونفوذ العاملين في منظمة ما . إذ يقل النفوذ كلما اتجهنا إلى أسفل والعكس صحيح أيضاً. وكلما حظي العامل بسلطة أقل.. كلما مال إلى الحذر في علاقاته واتصالاته. ويزداد الحذر إذ أضطر الموظف للتعامل مع شخص يملك حق الثواب والعقاب. فالثقة تراجع دائماً أمام السلطة.

لذا فإن أول محددات الثقة هي الحماية الذاتية. وبالرغم من أنها قد تنجح على المدى القصير، فإن فشلها يكون أكيداً على المدى الطويل أما المحدد الثاني للثقة فهو لعبة السياسة التي تتم داخل المنظمة. فالمنظمات شأنها شأن الكثير من العلاقات الاجتماعية تعتبر حلبة للصراع يتم فيها بناء التحالفات والمواجهات بين القوى المختلفة للحصول على المكاسب ومن أجل الهيمنة. وليس هناك أي ضمان في أن يكون الرؤوس إلى جانب المدير في كل الأحوال. لذا فعلى المدير الذي يود النجاح أن ينتهز كل فرصة لكي يكسب ثقة مرؤوسيه. وتوجد مجموعة من العوامل التي تساعد على بناء الثقة منها:

□- يجب أن يجعل المدير قنوات الاتصال بينه وبين مرؤوسيه مفتوحة وذلك لنقل وتلقي المعلومات. ومن خلال تلك القنوات يتم توضيح السياسات والقرارات التي يتم اتخاذها، مع محاولة مقاومة إغراء استعمال المعلومات كأداة للثواب والعقاب.

□- يجب أن تتم عملية الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه على المستوى الجماعي (كفريق) وعلى المستوى الفردي (كأشخاص).

□- يجب أن يقوم المدير بمساندة مرؤوسيه والدفاع عنهم والاهتمام بحياتهم الشخصية ومستقبلهم الوظيفي.

□- يجب أن يسود الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، ومن أهم مظاهر الاحترام (التفويض) يليه في الأهمية (الاستماع) ثم (الإنصات). حيث تعد من العقوبات الهامة التي تعوق عملية الاتصال في منشآت الأعمال، ميل الغالبية العظمى من المدراء إلى تقييم المتحدث بدلاً من الاستماع والإنصات له. فكلما تعلم كل مدير كيف يستمع وينصت جيداً وتوقف عن التقييم، كلما زادت قدرته على الاتصال الفعال تلقائياً.

□- يجب أن يراعي المدير الموضوعية والعدالة عند تقويم أداء مرؤوسيه وإقرار المكافآت والزيادات السنوية والترقيات.

□- يجب أن يتسم سلوك المدير بالاستقرار (الثبات الانفعالي).

□- يجب أن يحافظ المدير على وعوده ويرسخ مصداقيته.

□- يجب أن يتمتع المدير بقدر كاف من المهارة الإدارية والفنية والسلوكية لأن المرؤوسون لا يرتاحون للعمل تحت قيادة تنقصها الكفاءة، فالكفاءة تثير الإعجاب والثقة بالرئيس.

ويتضح مما سبق، أن بناء الثقة لا يتم بين عشية وضحاها، بل يتم تدريجياً من خلال سلسلة من التجارب والخبرات الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس. إلا أن هذه الثقة قد تهدم في لحظة واحدة إذا ما أقدم المدير على عمل يؤدي إلى فقدان الثقة فيه. ولكن الثقة لا تشكل ضماناً أكيداً للصراحة ونقل المعلومات الصحيحة للمدير. مما يلزم المدير بالاعتماد على وسائل تساعد على الإحساس بوجود المشكلات قبل تفاقمها. ومن المؤشرات على وجود المشكلات ما يلي:

□- **قلة وصول المعلومات:** وهي من أهم مظاهر بروز المشكلات، إذ يقل تدفق المعلومات ويحجم المرؤوسون عن التعبير عن وجهات نظرهم

ويحاولون تجنب الاجتماعات، وتبدأ التقارير في التأخر عن مواعيدها.

□ - **انخفاض الروح المعنوية:** ومن مظاهرها غياب الحماس وروح التعاون، وزيادة التذمر، وكثرة غياب الرؤوسين، والتأخير في الوصول لمكان العمل، والتأخير في بدء العمل، والتأخير في إنجاز المهام والتكليفات، وسيادة العدوانية وتبادل الاتهامات.

□ - **غموض الرسائل الشفهية:** ويأتي الغموض من العاملين الذين يحملون رسائل أو ينقلون معلومات لا يرضون عنها أو هم غير مقتنعين بها.

□ - **التذمر الصامت للرؤوسين:** عن طريق اعتمادهم على مجموعة من المؤشرات غير اللفظية باللجوء إلى لغة الجسد كالإيماءات والإشارات باليد أو تعبيرات الوجه. وكذلك تغير العادات والروتين اليومي للرؤوسين.

□ - **مؤشرات خارجية:** ومن مظاهرها ازدياد شكاوى العملاء الخارجيين (زبائن المنظمة)، والداخليين (الزملاء في إدارات وأقسام أخرى).

وعندما يلاحظ المدير أحد المؤشرات السابقة فإنه يجب عليه التأكد مما يراه، وأن يسبر غور من حوله، فيبدأ بتوجيه الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات. وتعتمد مصداقية الإجابات على مدى ثقة الرؤوسين بالمدير. فإذا غابت الثقة وساد الصراع بيئة العمل، فإن الرؤوس سيبادر إلى حجب المعلومات عن الرئيس. وفي هذه الحالة يجب على المدير مراعاة ما يلي:

- أن الرؤوسين الأكفاء يكونون أكثر ثقة بأنفسهم ويملكون الشجاعة لتوجيه النقد للمدير، لذا يستحسن سؤالهم أولاً.

- أن كثيراً من الرؤوسيين يظنون أن إعطاء المعلومات قد يكون وبالاً عليهم، لذا يجب عدم استغلال تلك المعلومات ضدهم، وهذه مرحلة جديدة من مراحل إعادة بناء الثقة بين المدير ومرؤوسيه.

والسؤال الآن: ماذا سيفعل المدير بعد حصوله على المعلومات؟

إن المدير المتميز هو الذي يتعامل مع المعلومات التي يجمعها من عملية الاتصالات كما يلي:

- -يفسر ويشرح المعلومات للآخرين.
- -يوزع المعلومات وينشر الحقائق من أجل محاربة الشائعات.
- -يسخر المعلومات لحل المشكلات ولا يستخدمها كسلاح يُشهر به في وجه الآخرين.

(٣) التحفيز:

تعد عملية تحفيز الرؤوسيين العنصر الثالث والأخير والذي يكمل منظومة وظيفة التوجيه. وبالرغم من أن الرغبة في تحفيز الرؤوسيين وإثارة حماسهم تتوافر في الكثير من المديرين في منظمات الأعمال، إلا أن الواقع العملي يشير إلى عكس ذلك، حيث نكتشف أن معظم المديرين لا يقومون بإدارة العمل بأسلوب يحفز العاملين على إظهار كل الطاقات الكامنة لديهم، بل يتسببون - عن دون قصد في الغالب - في تنفير الرؤوسيين بدلاً من تشجيعهم، فتكون النتيجة انخفاض إنتاجيتهم، وانخفاض روحهم المعنوية، وانخفاض درجة ولاءهم وانتمائهم للمنظمة ومن يعمل بها.

وتوجد العديد من الأسباب التي تتسبب في ظهور مثل هذه المشكلة ولكن أهمها أن غالبية المدراء يميلون في إدارة العمل إلى تطبيق نظرية إصدار الأوامر وفرض السيطرة. ولقد توارثوا تلك النظرية من الأجيال السابقة. وفي حقيقة الأمر فإن هذه النظرية أو الأسلوب في إدارة الآخرين مبنية على أساس إذعان الآخرين لما يصدره المدير من

أوامر وليس على أساس أن يكون هذا المدير مصدراً لإلهامهم بما يجب عليهم القيام به. وقد حققت تلك النظرية نجاحاً ملحوظاً لفترة من الوقت، ولاسيما في أوائل القرن العشرين، إبان سيادة مبادئ ومفاهيم المدرسة الكلاسيكية في الإدارة. ومنذ تلك الفترة اعتاد المديرون على تطبيق هذه النظرية للدرجة التي جعلتهم لا يقومون بمراجعة الطريقة التي يتعاملون بها مع مرؤوسيه، أو حتى يقوموا باستعراض البدائل.

ويرى (ألكسندر هيام Alexander Hiam) أن الكثير من المديرين قد اعتادوا في بيئات العمل التقليدية على معدلات متوسطة من التشجيع ودفع المرؤوسين نحو العمل، وبالتالي أصبحت تلك الطريقة فرضاً عليهم. ومع مرور الوقت، فإن المديرين يقومون بوضع متوسط للتوقعات المنتظرة من العاملين. وقد يقوم العاملون بالاستجابة لتلك التوقعات بشكل أو بآخر، ومن ثم فإن كل شيء يبدو طبيعياً ولا توجد أي مشكلة. (وإذا سألت أي مدير أو أي رئيس قسم عن أحوال العمل في إدارته أو قسمه، فإنه سوف يجيبك مباشرة، حسناً كل الأمور على ما يرام!!). ولكن لو أمعنا النظر في عملية التشجيع، فسوف نتفق جميعاً في أنه لا يمكن الاستمرار في الوضع الراهن إذ إنه ليس جيداً على الإطلاق، وذلك لأن باستطاعة الأفراد العمل من خلال مستويات تشجيع أعلى كما أنهم قادرون على أداء العمل بمستويات أفضل مما نراه حالياً في معظم بيئات العمل. إن معظم الأفراد يؤدون أعمالهم بمستوى أقل بكثير مما تسمح به إمكانياتهم. وهذا الموضوع لا يمثل نوعاً من التحدي لمدير معين بمفرده، إذ أن كل مدير يشعر بالإمكانات الكامنة داخل مرؤوسيه والتي من الممكن أن يتم رفع النقاب عنها إذا ما تم توظيف الحوافز الفعالة التي تشجعهم على العمل.^(٢٣)

[١/٣] ماهية التحفيز:

يقصد بالتحفيز كافة الجهود التي تبذلها الإدارة لخلق اتجاه إيجابي لدى العاملين لكي يخضعوا لأهدافهم الشخصية لأهداف التنظيم.

وليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية في مرتبة تالية لأهداف المنشأة التي يعمل بها، إلا إذا كان يتوقع نتيجة لهذا أن تزداد فرص تحقيقه لتلك الأهداف الشخصية على المدى الطويل. وإذا كانت هذه الفرص كبيرة في رأيه، فإن روحه المعنوية ترتفع. أما إذا قدر أن فرص تحقيق أهدافه قليلة، فسوف تنخفض روحه المعنوية، وبالتالي إنتاجيته. ويحاول العاملون، أفراداً أو جماعات، الحصول على إشباع لبعض الحاجات المادية والنفسية من خلال العمل الذي يقوم به.

ولكن ما هي أهم تلك الحاجات ؟

تتمثل أهم الحاجات الإنسانية في :

- الحاجات الفسيولوجية (الغذاء والمأوى).
- الحاجة إلى الأمن (الحماية ضد الأخطار، التهديد ن أو الحرمان).
- الحاجات الاجتماعية (الانتماء والقبول والحب).
- الحاجات الذاتية (الثقة بالنفس، والاستقلال، المركز واحترام الآخرين).
- الحاجة إلى تحقيق الذات (تنمية الذات والشعور بتحقيق أهداف الإنسان في الحياة).

ويجدر بنا أن نوضح الآتي:

- أن أي حاجة إذا تم إشباعها يبطل تأثيرها في حفز الإنسان.
- إن إشباع بعض الحاجات لا يمكن أن يفرض على الإنسان، فعلى سبيل المثال إشباع الحاجات الاجتماعية يتوقف على الإنسان ذاته. كما أن معظم الحاجات التي يمكن أن تعطي للإنسان قد سنحت له فعلاً: (الطعام، المأوى، الأمن) وبالتالي يصبح الهدف الجديد في مجال التحفيز هو مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم.

[٢/٣] أنواع الحوافز:

يمكننا أن نميز بين نوعين من الحوافز هما:

[١/٢/٣] الحوافز المعنوية: يقصد بها تحفيز الرؤوسين

مستخدمين طرق وأساليب غير مادية. فمن الممكن أن نتخيل عوامل التحفيز باعتبارها مجموعة من الدوائر التي تحيط بمركز الحوافز كلها، وهو الإنسان نفسه. وطبقاً لهذا المفهوم فإن الإنسان يكون مدفوعاً للعمل بأكثر درجة نتيجة للاهتمام الشخصي، ويأتي بعده في الأهمية نوع العمل الذي يمارسه، ثم زملاء العمل، والرئيس، ثم المنشأة، ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة البيئة التي يعيش بها، وأخيراً يأتي المجتمع. ولا شك أن الأمر يتطلب استخدام الكثير من المزايا الإضافية وسياسات الموارد البشرية المتطورة للتغلب على الموقف الذي لا يميل فيه الإنسان إلى عمله. ويكون الأفراد متحفزين للعمل حين:

- يكونون مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالاً نافعة ومثيرة للتحدي.
- يشعرون بشعور من الحماس والتفاؤل، بالنسبة لآمال وقدرات إدارة المنشأة.
- يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين.
- يعلمون أهداف، ومسئوليات، ومعايير، قبول الأداء الجيد المرتبط بأعمالهم.
- يكونون متحررين من الخوف الذي يهدد استمرارهم في أعمالهم، نتيجة لتصرفات تعسفية من إدارات الشركات.
- يتمتعون بفرص للتقدم في المركز والرواتب، إذا كانوا يستحقونها.

[٢/٢/٣] الحوافز المادية: يقصد بها الاعتماد على النواحي المالية في

تحفيز العاملين. ويجب الإشارة إلى أن العاملين لا يريدون الأجور والمرتبات في حد ذاتها، ولكنهم يرغبون فيما يمكن شراؤه بهذه الأجور والمرتبات: الطعام، الملابس، المسكن، وغير ذلك من الحاجات الأساسية.

ولا شك أن حاجات كل موظف تختلف، ومن ثم رغبته في النقود تختلف أيضا. ومن الأمور المشاهدة في الدول النامية أن عشرات العاملين يعملون فقط من أجل تدبير المال اللازم لشراء شيء معين يحتاجون إليه، وبمجرد تجميع هذا المال يتركون العمل عائدين إلى حياتهم البسيطة غير المعقدة في الريف. وثمة أفراد آخرون يبدو أنهم مدفوعون برغبة لا تشبع، من أجل كل الأشياء الجميلة في الحياة، وهم على استعداد للعمل ساعات طويلة، وشاقة، لكي يحققوا رغباتهم غير العادية، والبعض الآخر يبدو كسولا وغير مهتم، ويحاولون تحقيق رغباتهم من خلال أحلام اليقظة. ولا شك أن اهتمام الإدارة يتركز في المجموعة الأولى - هؤلاء الذين لهم القدرة والرغبة في العمل من أجل تحقيق الثروة، إنهم مدفوعون ذاتيا للعمل، ولكن هذه الدوافع يمكن توجيهها من خلال نظم الحوافز بما يحقق أهداف الإدارة .

[٣/٣] دور المديرين في عملية التحفيز:

يمكن للإدارة أن تسهم في مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل من خلال المجالات الرئيسية الآتية:

- إعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الإدارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التي يتمتع بها، والطريقة التي يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة.
- تكبير الأعمال المحدودة، والمتخصصة لتشمل المشاركة في تحديد الأهداف والتخطيط والتقويم، بالإضافة إلى أداء العمل ذاته.
- السماح بإشراك الأفراد في تحديد الأهداف، وحل المشكلات. وهذا الأسلوب يتطلب التفرقة السليمة عند كل مستوى تنظيمي بين تلك المشكلات التي يمكن حلها بالمشاركة بين الأفراد والمشكلات التي لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين.

- استخدام اللامركزية، وتفويض السلطة إلى أقصى حد لتسهيل الإدارة بالمشاركة، ولتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنظيم.
- تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين، ويستقطب ولاءهم، وطاقاتهم على التخيل والابتكار، وكذلك ولاء كل المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا (العملاء، الملاك، الموردين، الموزعين، البنوك، الخ).^(٢٤)

((حالة دراسية))

سر النجاح

أنشأت شركة (N.C.R) الأمريكية فرعاً لها في اسكتلندا وخصصته لإنتاج الآلات الحاسبة، وآلات صرافة، وأجهزة حسابية

حتى مطلع السبعينات من القرن العشرين ، ولكن مع ظهور تكنولوجيا جديدة ومنافسة قوية كان لابد من إحداث تغيير .

ولقد بدأت عملية التغيير والتحديث اللازمة فعلاً بخلق خطوط إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة أكثر من اعتمادها على الأيدي العاملة الكثيفة، مما أدى إلى تقليص العمالة من مائة ألف إلى ستين ألف عامل فقط . ولقد أدى ذلك إلى هبوط الروح المعنوية ومستوى الأداء بين بقية العاملين فحاولت الشركة معالجة هذه المشكلة الكارثة بفرعها في اسكتلندا عن طريق إعطاء العاملين مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات وفي اختيار المنتج .

ولقد حققت الشركة نجاحاً نسبياً إذ بدأت الشركة في إنتاج نوع جديد من بنوك الحائط وقامت بتوزيعه على بعض البنوك في إنجلترا إلا أنه سرعان ما بدأت تظهر عيوب خطيرة في تشغيل المنتج الجديد مما أدى إلى توقف طلبات الشراء وزيادة المخزون ، مما دفع بإدارة الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية للبحث عن مدير جديد لفرع الشركة في اسكتلندا . ونجحت مساعيها في التعاقد مع المهندس (أندرسون) وهو اسكتلندي الأصل ، والذي كان يتمتع بمواصفات ملائمة من حيث خلفيته الهندسية ومعرفته بظروف الواقع من حوله . ولقد بدأ (أندرسون) عمله بالقيام بعدة زيارات إلى مواقع البنوك المختلفة التي أبلغت عن أعطال بالآلات التي استلمتها حديثاً ، بالإضافة إلى عقد اجتماعات شبه يومية مع مجموعة من المديرين ، واجتماعات شهرية مع كل العاملين يتم خلالها الاتفاق على خطة لإصلاح الماكينات في أماكن وجودها بدلاً من نقلها ، مع خطة أخرى لإعادة تصميم النموذج وتعديل خطوط الإنتاج بما يتلافى الأخطاء والسلبيات السابقة .

وبعد فترة وجيزة بدأت الخطة تؤتي ثمارها في شكل تلقي طلبات جديدة بعد أن تم إصلاح التالف، وبدأت الشركة تستعيد مصداقيتها في السوق مرة أخرى.

وفور تحقيق هذا النجاح، بدأ أندرسون في تقوية صلاته بالعاملين ومطالبتهم بالتعاون المستمر معه وإبلاغه بالمعلومات أولاً بأول سواء كانت حسنة أو سيئة، كما دعم ذلك بتشجيع المديرين على عقد اجتماعات دورية مع مرؤوسيهم للتعرف على آرائهم والمشكلات التي تؤرقهم .

وقد كان لتركيزه على الجودة وإصراره على أنها أساس النجاح أكبر الأثر في تحقيق الحلم الذي طالما كان يراوده بإنتاج جيل جديد من بنوك الحائط لها نفس الجودة الموجودة لدى أي شركة منافسة إن لم تتفوق عليها. وكانت أولى خطواته لتحقيق ذلك تقسيم مهندسي المصنع إلى مجموعتين: مجموعة مسئولة عن إنتاج وتطوير جيل جديد، ومجموعة أخرى لتحسين الجيل الموجود في الخدمة .

ولقد صاغ أندرسون رؤية ورسالة وأهدافاً استراتيجية، ومجموعة من الاستراتيجيات الواضحة لتحقيق تلك الأهداف. ثم شرح هذه الاستراتيجيات للعاملين بما أدى إلى التزامهم بها وشعورهم بوجود حافز حقيقي على تخطي أية عقبات، فالخطة التي ينفذونها بدأت منهم وتنتهي إليهم. ولقد اكتملت عناصر النجاح مع وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة ساعدت على التخطيط والرقابة وتوفير هيكل تنظيمي يساعد على تحويل التصور إلى واقع . فكان ظهور الجيل الجديد من هذه الآلات بجودة تفوق المنافسين نسبياً سبباً في زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي إلى ٤٢٪ وبدأ المنافسون يتساقطون.

والمطلوب:

- ☐ ما هي الأشياء الهامة التي تبرزها هذه القصة ؟
- ☐ هل تعتقد أن المهندس أندرسون إدارياً فعالاً أم قائداً رشيداً؟
وضح رأيك؟

□. هل تعتقد أن وجود قيادة رشيدة هو أساس النجاح لأي منظمة؟ وضح رأيك بالأدلة والأسانيد؟

أسئلة على الفصل السابع

حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

□. يتميز التوجيه عن التخطيط والتنظيم في أنه يتم قبل العمل.

- ☐ . القود مثل السوق كلاهما نفس المعنى.
- ☐ . أفضل نظرية تفسر القيادة هي نظرية سمات القائد.
- ☐ . القائد المتميز هو من يجبر الناس على سماع تعليماته بدون تفكير فيها.
- ☐ . القائد الموقفي هو أفضل القادة.
- ☐ . يوجد نوع واحد من الاتصالات هي الاتصالات الهابطة.
- ☐ . يوجد نوع واحد من الاتصالات هي الاتصالات الرسمية.
- ☐ . يوجد نوع واحد من الحوافز هي الحوافز المادية.
- ☐ . لا تلعب الاتصالات أي دور في العملية الإدارية.
- ☐ . المعلومات بمثابة الدم في عروق أي منظمة.
- ☐ . يمكن للإدارة أن تسهم في مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل من خلال العديد من المجالات.
- ☐ . القيادة أشمل من الإدارة.
- ☐ . تتم عملية الاتصالات في أي منظمة بكل سهولة ويسر.
- ☐ . تكون كافة الاتصالات في اتجاه واحد من المدير لمرؤوسيه.
- ☐ . يجب أن يكون المدير محفزاً لكي يستطيع أن يحفز مرؤوسيه.
- ☐ . القائد الرشيد متوازن الطموح دائماً.
- ☐ . تهدف الاتصالات التنظيمية إلى ضمان تدفق البيانات والمعلومات في صور حقائق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

الفصل الثامن

وظيفة الرقابة

الفصل الثامن

وظيفة الرقابة

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل يكون قادرا على :

- ☐. فهم طبيعة وظيفة الرقابة .
- ☐. فهم الأنواع المختلفة من الرقابة .
- ☐. التعرف على وسائل الرقابة .
- ☐. التعرف على مبادئ الرقابة .
- ☐. فهم طبيعة التكامل بين وظيفة الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى .

الفصل الثامن

وظيفة الرقابة

مقدمة:

نتناول في هذا الفصل وظيفة الرقابة كآخر حلقة من حلقات وظائف المدير. ولا يجب أن تعتقد عزيزي القارئ أن تأخير مناقشة وظيفة الرقابة يعني أنها وظيفة أقل أهمية، وإنما لأنها تؤثر وتتأثر بكافة الوظائف الإدارية الأخرى (تخطيط وتنظيم وتوجيه).

وللأسف اعتاد الكثيرون من الممارسين للعمل الإداري على إساءة استخدام وظيفة الرقابة، حيث يعتبرونها وسيلة لكشف عيوب وأخطاء البشر، ووسيلة يستطيعون من خلالها إيقاع الأذى بهم ومعاقبتهم. وهذا الاعتقاد تنبأ منه وظيفة الرقابة، ولا ينسجم مع أهدافها ومبادئها.

ومن أجل تصحيح مثل هذه الاعتقادات الخاطئة، فلقد خصصنا هذا الفصل للتعرف على المفهوم الحقيقي للرقابة، ومناقشة أهدافها وأنواعها المختلفة، ثم استعرض مبادئها، وأخيراً مناقشة معايير الرقابة الفعالة.

أولاً: مفهوم الرقابة

يعتبر مفهوم الرقابة من المفاهيم الإدارية القليلة التي أتفق غالبية الكتاب والممارسين على صياغتها. فعندما تبحث في كافة المراجع والدوريات الإدارية ستلاحظ أن مفهوم الرقابة لا يخرج عن:

" تشمل الرقابة كافة الأنشطة التي يمارسها المدير من أجل التحقق من أن النتائج الفعلية تتطابق مع الخطط والمعايير المحددة سلفاً، وتحديد الانحرافات بنوعيتها الموجبة والسالبة والعمل على تصحيحها "

وفي ضوء هذا التعريف ، يمكن استخلاص نتيجتين أساسيتين :

□-الغرض النهائي من الرقابة هو تحقيق التوازن المطلوب بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة.

□-تتكون الرقابة من أربعة مراحل متتابعة ومتكاملة مع بعضها البعض، وهذه المراحل هي:

- ١/٢ وضع المعايير الرقابية.
- ٢/٢ قياس الأداء الفعلي.
- ٣/٢ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (المعايير) واكتشاف الانحرافات بنوعيتها.
- ٤/٢ تصحيح الانحرافات غير العادية.

وتعتبر خطوات عملية الرقابة خطوات واحدة في كل أنظمة الرقابة مهما اختلفت نوعية المنشأة والمجالات الرقابية. وبالتالي فالفرق بين منشأة وأخرى يحدث في درجة الكفاءة في أداء كل مرحلة أو درجة آليتها. ولا شك أن خطوات عملية الرقابة تعبر عن دورة متكاملة، تبدأ من وضع المعايير، ثم تسجيل الأداء الفعلي، ثم المقارنة والتقييم وتحديد الانحرافات وتحليلها لاتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لمعالجة الانحرافات غير العادية منها. وترتبط عملية التصحيح بالتعديل سواء لسلوك الأداء أو المعايير المحددة طبقاً لأسباب الانحراف.

إن إظهار طبيعة كل مرحلة من مراحل العملية الرقابية تتطلب منا توضيح بعض الجوانب الأساسية لكل منها كما يلي:

١ - وضع المعايير الرقابية:

تعتبر هذه المرحلة من أولى الخطوات الرئيسة لدورة الرقابة بل تعتبر الأساس لفعالية الرقابة خصوصاً أن المعايير ما هي إلا خطط تصف ما يجب أن يؤدي أو يحدث، وتستخدم في عملية مقارنة الفعلي والتقييم وتحديد الانحرافات.

إن وضع معايير الأداء ليست بالمهمة السهلة لحاجاتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية، وحتى تصمم بما يجعلها مناسبة للواقع بحيث لا تكون سهلة الوصول إليها بشكل لا تدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد. كما أنها يجب ألا تكون مبالغ فيها مما يؤدي إلى تعذر الوصول إليها مما ينعكس في النهاية على انخفاض معنوياتهم.

ومن المعروف أن أي تنظيم يحوي بين جنباته مجموعة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها ونوعياتها، ومن الطبيعي أن يؤثر هذا الاختلاف على المعايير المناسبة لها ونوعياتها، ويمكن تقسيم المعايير إلى نوعيين رئيسيين هما:

[١/١] **المعايير المادية الملموسة:** وتمثل هذه المعايير معيار الوقت، والتكلفة، والجودة، والوحدة، والعائد. وتعتبر هذه المعايير من أكثر أنواع المعايير استخداماً في الواقع العملي نظراً لدقتها وسهولة تحديدها. ولكن المشكلة أن بعض الأنشطة يصعب قياسها كمياً مما يستلزم الالتجاء إلى المعايير غير الملموسة (النوعية) وقد تستخدم المعايير الكمية في أغراض الرقابة فقط، وقد يرتبط بها أنظمة أخرى مثل أنظمة ربط الأجر بالإنتاج وحوافز ومكافآت العاملين. إن وجود هذه الحالة الأخيرة تؤدي إلى تعقد المشكلة أكثر مما لو استخدمت للأغراض الرقابية فقط.

والأمثلة للمعايير الكمية كثيرة، فمثلاً يوجد **معيار الوقت** ويرتبط بتحديد الزمن اللازم للأداء مثل معدل إنتاج الآلة أو العامل في الساعة، أو الوقت اللازم لإنتاج الوحدة، أو الوقت اللازم لتنفيذ أوامر الإنتاج أو مراحل الإنتاج. أما **معيار التكلفة** يعتبر من المعايير الكمية الشائعة الاستخدام الفعلي مثل تكلفة الوحدة المنتجة، وتكلفة المبيعات، وتكلفة العمالة أو الخامات أو التعبئة أو النقل. كما يوجد **معيار الجودة** الذي يستخدم في مجال الإنتاج لتحديد مواصفات المنتج والذي على أساسه يتم الفحص ومراقبة الجودة. بينما **معيار الوحدة** يستخدم في مجالات متعددة مثل الإنتاج والمبيعات والشراء والتخزين مثل الطن، والكيلو جرام، والمتر، واللتر. بجانب هذه المعايير يوجد **معيار العائد** مثل مجمل الربح وصافي الربح، والعائد على الاستثمار، ومعايير رأس المال التي تستخدم في الحكم على كفاءة الاستثمار والمركز المالي للمنشأة.

معنى ذلك أن المعايير المادية تحظى بقبول منشآت الأعمال لسهولة تحديدها ودقتها مقارنة بالمعايير الغير ملموسة.

[٢/١] **المعايير غير الملموسة:** وتمثل درجة الرضا عن العمل، والروح المعنوية، والعلاقة مع العاملين أو المجتمع. ورغم الطبيعة الغير محددة لهذه المعايير وصعوبة تحديدها، إلا أنه يجب أخذها في الحسبان لأجل فعالية الرقابة طالما أن الجوانب والمجالات التي تغطيها لها تأثير واضح المعالم على مدى تحقيق أهداف المنشأة الرئيسية.

٢ - قياس الأداء الفعلي:

تتعلق هذه المرحلة بتسجيل وقياس الأداء الفعلي. وتتوقف فعالية هذه الخطوة على وجود نظام متطور للمعلومات يوفر التغذية العكسية عن نتائج التنفيذ، ويتيح تسجيل التفاصيل التي تساعد في تحليل الانحرافات بدقة. إلا أن عملية التسجيل التفصيلي تحتاج إلى تكلفة كبيرة وتستغرق وقت طويل خصوصاً إذا ما تم الاعتماد على النظام اليدوي في تسجيل المعلومات. كما أن كثرة التفاصيل قد تعطي انطباعاً سيئاً لدى المنفذين أو تعرقل تدفق العمل. وعموماً الأمر يحتاج إلى موازنة دقيقة بين كافة هذه الجوانب عند تحديد درجة التفصيل المطلوبة.

ويعتبر الوقت عامل حيوي عند أداء هذه المرحلة، وهذا يفرض أهمية التسجيل الفوري للنتائج عقب حدوثها. حيث يرتبط بعملية التأخير في هذه المرحلة أخطار عديدة قد تؤثر على كفاءة العمل ككل، وتزيد من تكلفة الإنتاج، وتخفض من الربحية. ويوجد أمثلة كثيرة تؤيد هذه الحقيقة، فمثلاً في حالة بطء عمليات التسجيل والقياس لمستوى المخزون، يكون نتيجة هذا التأخير احتمالات نفاد الصنف تكون كبيرة. ومن الطبيعي إذا ما حدث نفاد الصنف فعلاً فإنه يؤدي إما إلى توقف الإنتاج أو اضطرار المنشأة إلى الشراء العاجل وفي كلتا الحالتين تؤدي هذه الظاهرة إلى ارتفاع التكلفة.

٣ - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (المعايير) واكتشاف الانحرافات:

يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي والذي تم قياسه في الخطوة السابقة، بالمعايير المحددة والذي تم وضعها في الخطوة رقم (١) بهدف تحديد نطاق مشكلات الأداء، وتحديد الانحرافات وتحليلها للتعرف على أسبابها بما يعاون في تصحيح المسارات بأقل تكلفة ممكنة.

وينبغي أن تتم عملية المقارنة والتقييم في أسرع وقت ممكن لأجل اكتشاف الانحرافات قبل أن تتضخم أخطارها وحتى يمكن معالجتها في الوقت المناسب وبأقل قدر ممكن من التكلفة. حيث يرتبط بعملية التأخير في هذه المرحلة أيضاً أخطار عديدة قد تؤثر على كفاءة العمل ككل، وتزيد من تكلفة الإنتاج، وتخفض من الربحية. فمثلاً في حالة بطء إجراءات مراقبة الجودة يحتمل أن تؤدي إلى تفاقم العيوب وارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة لزيادة نسبة المعيب في الإنتاج. كما أن التأخر في عملية مقارنة نتائج أداء المنفذين واكتشاف انحرافاتهم يؤدي إلى استمرارية الأخطاء في حالة حدوثها مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العلاج أو صعوبته أو تعذره في بعض الحالات.

٤ - تصحيح الانحرافات غير العادية:

تعتبر هذه المرحلة ركن أساسي في عملية الرقابة طالما أن الغرض النهائي من الرقابة هو تحقيق التوازن المطلوب بين الأداء والمعايير المحددة. ويرتبط نشاط التصحيح بثلاثة أشكال رئيسية إما عدم التغيير أو التعديل في الأداء أو المعايير، أو تعديل في سلوك الأداء الفعلي، أو تعديل المعايير أو الخطط الموضوعية.

ومن الطبيعي أن أداء أي شكل من هذه الأشكال الثلاثة يتوقف بالدرجة الأولى على طبيعة ونوعية الانحراف ودرجة حدوثه. فمثلاً إذا أظهرت عملية المقارنة والتقييم وجود انحراف ولكن هذا الانحراف بسيط ولا يؤثر على درجة تحقيق الهدف المحدد فهذا يعني إتباع الشكل الأول وهو عدم تعديل في الأداء أو المعايير. أما إذا أظهر أن الانحراف يتجاوز الحدود المعيارية المسموح بها، فهذا يعني أن الانحراف غير عادي لتأثيره على مدى تحقيق الهدف المحدد، وبالتالي يتم

البحث والدراسة عن طبيعة هذا الانحراف حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

وتتعلق عملية البحث والدراسة للانحراف غير العادي بجوانب متعددة تحدد نوعية الانحراف والأسباب والعوامل المؤدية إليه، والتي قد تكون راجعة لقصور في التنفيذ أو التخطيط، فإذا ما تبين أن السبب الرئيسي لظهوره يرجع لوجود عقبات في التنفيذ أدت إلى عدم وصول الأداء الفعلي لمستوى المعايير المحددة، في هذه الحالة يكون الإجراء التصحيحي متعلق بتعديل سلوك الأداء بما يحقق التوازن المطلوب. أما في حالة ما إذا كان الانحراف راجعاً لتغير الظروف والافتراضات التي بنيت عليها الخطة وحددت على أساسها المعايير، في هذه الحالة يكون الإجراء التصحيحي مرتبط بتعديل المعايير الموضوعية وتصحيح مسارات التخطيط.

معنى ذلك أن نشاط التصحيح يرتبط أساساً بوجود الانحرافات التي تتجاوز الحدود المسموح بها، وقد تكون هذه الانحرافات لعوامل راجعة لظروف التنفيذ أو التخطيط مما يتطلب تعديل الأداء أو المعايير. ويمكن القول أن تعديل المعايير أمر صعب، ولكن في نفس الوقت من الضروري تعديلها إذا ما تغيرت الظروف التي أعدت على أساسها حتى يمكن للمنفذين الالتزام بها، وحتى تتحقق الفعالية المرجوة من تحديدها.

إن نشاط التصحيح ليس بالأمر السهل، ويتطلب وعي وإدراك من المدير، ويحتاج إلى سرعة التغذية العكسية حتى يمكن اكتشاف الانحرافات بسرعة، وإجراء عملية التصحيح في الوقت المناسب قبل أن تتفاقم الأخطاء أو يتعود المنفذون على وجودها مما يؤدي إلى صعوبة العلاج أو تعذره في بعض الحالات. كما يجب إمداد المنفذين بالوسائل والأدوات التي تعاونهم في التعرف أولاً بأول على موقف أدائهم وقت حدوثه، والكيفية التي بموجبها يتم تصحيحه في حالة عدم توازنه مع مستوى الأداء المرغوب.

وتعد خطوة تصحيح الانحرافات هي خطوة ضرورية لتحقيق إيجابية الرقابة، كما أن فعالية أدائها تؤدي إلى جدوى المراحل السابقة لأنه لا قيمة من دقة وضع المعايير وسرعة التسجيل والقياس والمقارنة والتقييم إذا لم تعقبها عملية التصحيح المناسبة.

بجانب ما تقدم يجب أن نشير أنه يصعب اتخاذ الإجراء التصحيحي تجاه كل الانحرافات في الواقع العملي طالما أن بعض الانحرافات وجودها لا يؤثر على درجة الكفاءة في تحقيق الهدف. بل تعتبر ضرورة لأجل توفير المرونة في التنفيذ وتحقيق اقتصادية الرقابة. إن هذه الحالة تفرض ضرورة أن يتضمن المعيار حدود للاختلاف المسموح به، ومن الطبيعي أن هذا المدى يتوقف على أهمية الأداء وتكلفة الانحراف والرقابة. إن إتباع المدير لهذا المبدأ الذي يطلق عليه مبدأ الاستثناء عند تعامله مع الانحرافات يجعله يركز على الانحرافات غير العادية أي الشاذة والتي تحد من إمكانية بلوغ الأهداف المحددة بدلاً من تشتيت جهده في تحليل كافة الانحرافات كما أن هذا المبدأ يعاون في خفض تكلفة الانحرافات التي تكون محل الرقابة والتصحيح طبقاً لمبدأ الاستثناء.^(٢٥)

ثانياً: أنواع الرقابة

هناك ثلاثة أنواع من الرقابة الإدارية. النوع الأول، وهو ما يطلق عليه الرقابة المسبقة Precontrol والنوع الثاني يطلق عليه الرقابة أثناء الأداء Concurrent Control والنوع الثالث ما يطلق عليه الرقابة اللاحقة Feedback Control وكما هو ملاحظ فإن تحديد نوع الرقابة يتم بناءً على الوقت الذي تمارس فيه بالنسبة للأداء. وسنقوم فيما يلي بمناقشة هذه الأنواع من الرقابة الإدارية:

□ - **الرقابة المسبقة:** تعبر الرقابة المسبقة عن عمليات الرقابة التي تتم قبل الأداء. وهنا تقوم الإدارة بإيجاد سياسات، وإجراءات وقواعد تهدف إلى منع أنماط السلوك والتي يمكن أن يترتب عليها

حدوث أخطاء في الأداء أو انحرافات. وعلى سبيل المثال ففي أحد متاجر الأقسام قد يجد المدير أن عدم انتباه البائع للعميل من الممكن أن يترتب عليه زيادة في مردودات المبيعات كنتيجة لاكتشاف العميل عدم ملائمة المنتج لرغباته، وهنا فقد يصدر المدير قاعدة أو أمر بحيث يمنع رجال البيع من الحديث مع بعضهم البعض أثناء عمليات البيع. ويترتب على ذلك انتباه رجل البيع تماماً لطلبات العميل ومن ثم لا تحدث مردودات المبيعات بشكل يمثل مشكلة. مثل هذه القاعدة تعبر عن عملية رقابة إدارية مسبقة تهدف إلى توقع المشاكل قبل حدوثها ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها.

□-**الرقابة المصاحبة:** يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء الأداء. وقد يطلق عليها متابعة. فعلى سبيل المثال يعد التأكد من وجود الموظف في مكان عمله أثناء فترة العمل، أو أن الآلة تعمل طبقاً للقياسات الخاصة بها، أو أن مستوى نظافة مكان العمل ملائمة. كل هذه تمثل عمليات رقابة مصاحبة للأداء وتتطلب عمليات متابعة مستمرة من قبل الإدارة في مكان العمل.

□-**الرقابة اللاحقة:** تركز هذه الرقابة على قياس الأداء بعد التنفيذ الفعلي للعمل، حيث يقوم المدير بدراسة وفحص نتائج الأداء التي تمت بالفعل خلال فترة زمنية سابقة. وقد يتم هذا الفحص لجانب واحد محدد أو قد يتناول جميع الجوانب الخاصة بالأداء التنظيمي. وعلى سبيل المثال، فقد يقوم المدير بفحص وضع المخزون خلال فترة زمنية سابقة لمعرفة المستويات المختلفة للمخزون التي أتبعها المنشأة وما إذا كانت سليمة أم لا. وقد يتناول فحص كلي من خلال دراسة تاريخية للعائد على الاستثمار والعوامل المشتركة في تحقيقه.^(٢٦)

ثالثاً: وسائل الرقابة

إن وظائف الرقابة لا تنفذ نفسها وإنما تمارس عن طريق وسائل أو الناس. ولعل أبسط وسيلة للرقابة هي الملاحظة الشخصية، إذ يستطيع المدير عن طريق ملاحظة عمل المجموعة أن يحدد مثلاً ما إذا كان هناك تقدم أم لا يتفق مع المستوى المطلوب، وتحديد الإجراء التصحيحي الذي ينبغي اتخاذه إذا لم تكن النتيجة مرضية، لكن من الواضح أن الملاحظة الشخصية محدودة بمقدرة المدير على التواجد شخصياً ليرى ما يجري. و يستطيع المدير مراجعة السجلات لمعرفة ما يجري داخل إدارته، أو قد يحصل على تقارير ملخصة ترسل إلى مكتبة، وبهذه الطريقة يستطيع المدير الإحاطة بعمل المنظمة المنتشر في مساحة واسعة. ويمكن استخدام وسائل مساعدة متنوعة كالتليفون أو الكمبيوتر أو الخرائط بأنواعها للإسراع في نقل التقارير والسجلات.

وترتبط مجموعة أخرى من وسائل الرقابة بالاتصالات بين الأشخاص، فيستطيع المدير تحسين رقابته عن طريق الاستخدام المناسب للأوامر والتعليمات، ويمكن تزويد الرؤوسين بالتوجيه اللازم لكي يطابق عملهم مع الخطط المرغوبة شفهاً أو عن طريق التوجيهات والسياسات، ويمكن زيادة فعالية هذه الوسائل باستخدام طرق حفز أو إجراءات تأديبية مناسبة، أي أن هناك نواح تتصل بالعلاقات الإنسانية بالنسبة للرقابة بجانب النواحي الميكانيكية الخالصة، وفي الحقيقة يمكن تقليل مقدار اهتمام المدير والحاجة إلى النقل الميكانيكي للمعلومات بالقدر الذي يسمح به تدريب الرؤوسين وحفزهم طبقاً للخطط المرغوبة.

ويجب أن تؤدي الرقابة في تتابع فعال، وهذا التتابع لا ينبغي أن يؤدي فقط إلى ربط وظائف الرقابة معاً، ولكن ربطها بطريقة صحيحة بنواحي النشاط المطلوب مراقبتها، ويجب أن تسند وظائف الرقابة بالأسلوب نفسه إلى وحدات تنظيمية مرتبطة ببعضها جيداً، وبهذا الشكل فإن مسئولية ممارسة وظائف الرقابة تحدد دون ثغرات في السلطة الخاصة بالرقابة أو التداخل في تلك السلطة. (٢٧)

رابعاً: مبادئ الرقابة

تتوقف فعالية الرقابة على وجود نظام رقابي سليم يتلاءم مع ظروف العمل، ويتكامل مع التنظيم، ويحقق الاقتصادية في الأداء ويعاون في كشف وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. إن التصميم السليم لهذا النظام يتطلب مراعاة كافة الأسس والاعتبارات والعوامل المؤثرة. وبالرغم من عمومية هذه المبادئ إلا أن الاختيار منها بما يلاءم طبيعة وظروف المنشأة يعتمد بالدرجة الأولى على مهارة وكفاءة المصمم. كما أن المبادئ لا تقف عند حدود تصميم النظام فقط بل تتجاوز ذلك لتغطي أداء العملية الرقابية بما يحقق فعالية التطبيق. وفي ضوء هذا المفهوم سوف نتناول أهم المبادئ والاعتبارات اللازمة لإيجابية الرقابة على الوجه الآتي:

١ - مبدأ الملائمة:

يعبر هذا المبدأ عن أهمية أن يكون النظام الرقابي انعكاساً لطبيعة نشاط المنشأة، ومتلائماً مع طبيعة التنظيم وأهدافه. وهذا يعني أن النظام الرقابي يختلف باختلاف نوعية المنشأة. وحتى بالنسبة للمنشأة الواحدة يتباين طبقاً لمراحل تطورها وطبيعة الظروف والمناخ التي تعمل فيه. فمثلاً النظام الرقابي في منشأة صناعية قد يختلف عن النظام في منشأة تجارية أو خدمات، كذلك يختلف النظام طبقاً لمراحل تطور المنشأة الواحدة فإذا كانت المنشأة صغيرة الحجم فقد يلائمها نظام رقابي بسيط ويحقق الفعالية المرجوة، ولكن بعد نموها وازدياد حجمها قد يصبح هذا النظام قاصراً، مما يتطلب نظاماً أكثر تطوراً وتعقيداً ومدعماً بالأساليب الرقابية المتقدمة مع الاستعانة بالآلات الحديثة. أيضاً نجد المنشأة التي تتعامل في نطاق جغرافي محدود قد يلائمها نظام يختلف عن النظام الرقابي المناسب لمنشأة تتعامل في عدة مناطق جغرافية وتعمل في السوق المحلي والسوق الخارجي في نفس الوقت.

إن النظام الرقابي الشامل للمنشأة يضم أنظمة فرعية تحقق كل منها هدف معين، وإنجاز هذه الأهداف بكفاءة يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي للنظام الشامل. إن هذه الحالة تفرض ضرورة تناسق الأنشطة الفرعية مع بعضها البعض، والتي تكون في مجموعها النظام الشامل، ولكن التناسق لا يعني التماثل بينها فمثلاً نظام رقابة الجودة ، يختلف بالضرورة عن نظام مراقبة المخزون أو مراقبة المبيعات أو الرقابة المالية .

ويرتبط بهذا المبدأ أيضاً ضرورة أن يتلاءم النظام مع كل مستوى من المستويات الإدارية التي يخدمها ويعاونها في مهمة الرقابة ، ومن الطبيعي أن تختلف المعلومات الرقابية التي تحتاجها الإدارة العليا عن التي تحتاجها الإدارة المتوسطة أو المباشرة .

إن فعالية النظام الرقابي تفرض أن يرتبط بالأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها المنشأة. ولكن مراعاة ذلك عملياً يتطلب من مصمم النظام أن يقوم بدراسة الأهداف طالما أن التنظيم يضم شبكة معقدة من الأهداف التي يصعب أن يغطيها النظام الرقابي. بل محاولة تغطيتها كاملة بالرغم أن ذلك يمثل افتراضاً نظرياً بحتاً يؤدي إلى تعقيد النظام وارتفاع تكلفته والتي قد تتعارض مع مبدأ الاقتصاد الواجب مراعاته أيضاً، ولذلك يجب أن يقوم بدراسة الأهداف لتحديد أكثر الأهداف تأثيراً على التنظيم ككل ، وفي ضوء هذا التحديد يتم تصميم النظام ، إن هذا المنهج يجعل النظام يتفادى إغفال أهداف رئيسية أو يركز على أهداف فرعية فقط . توجد أمثلة كثيرة في الواقع العملي تبرز هذه النقطة فمثلاً في شركات الأدوية يكون هدف الجودة ذو أهمية كبيرة في بقاء واستمرارية المنشأة، ولذلك نجد نظام الرقابة يركز على هذا الهدف بالدرجة الأولى ، وكذلك الرقابة على وزن الطائفة في شركة الطيران ، وسرعة أداء الخدمة في البنوك ، وتدعيم الثقة بين البنك وعملائه ، الخ .

٢ - مبدأ التكامل:

يرتبط هذا المبدأ بعملية التكامل بين النظام الرقابي والتنظيم باعتباره يمثل النظام الشامل للمنشأة. إن أهمية التكامل ترجع بسبب أن نظام الرقابة يمثل نظاماً فرعياً من النظام الشامل للمنشأة، وبالتالي يجب أن يرتبط بالهدف الرئيسي للنظام الشامل، ويتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى بما يحقق التفاعل المطلوب بين أجزاء النظام

ويتطلب تكامل نظام الرقابة مع التنظيم أن يراعى عند تحديد مراكز المسؤولية عن النتائج أن تكون هي نفسها مراكز اتخاذ القرار في التنظيم، وهذا يعني أن يكون كل مدير يمثل مركز مسؤولية في نظام الرقابة ، وأن تتوفر لهم السلطات في التحكم في المدخلات والتي على ضوءها يتم محاسبتهم عن المخرجات . كذلك يراعى أن يكون هناك معايير دقيقة تسمح بدقة القياس والمقارنة للنتائج لكل مركز مسؤولية والتي على ضوءها يتم المحاسبة والمسائلة. وأن يتم انسياب المعلومات الرقابية من خلال خطوط الاتصال في التنظيم، وتتدفق بالسرعة التي تمكن متخذ القرار بالتصحيح في الوقت المناسب.

إن تحقيق هذه الاعتبارات في الواقع العملي ليس بالأمر السهل ويحتاج إلى مهارة وخبرة من المصمم حتى يحقق التكامل المطلوب، وفي نفس الوقت من الضروري أن تتم لفعالية النظام.

3- مبدأ الاقتصادية:

يعد شرط الاقتصادية مبدأ حيوي عند بناء كافة الأنظمة، وهو أمر جوهري عند وضع نظام الرقابة لتحديد نطاق الرقابة والمجالات الواجب تغطيتها، ودرجة المرونة المناسبة في الأداء. ويقصد بالاققتصادية أن يكون العائد الناجم من الرقابة يفوق تكلفة النظام الرقابي، وبالرغم من بساطة فكرة هذا المبدأ إلا أن توفيره في نظام الرقابة أمر غاية في الصعوبة لظهور عقبات في عملية تحديد العائد في كثير من الحالات ، وتحديد نطاق ومجالات الرقابة لارتباطها بمناخ العمل ، والذي يحكمه عديد من العوامل والمتغيرات سواء داخلية أو خارجية . ويحتاج مراجعة هذا المبدأ من المصمم دراسة كافة الأنشطة التي تمارسها المنشأة وعلاقتها بالأهداف الرئيسية المرجوة. وتحديد

النتائج والأضرار المترتبة على الخطأ في ممارستها، وأثرها على درجة تحقيق الأهداف العامة. ويترتب على هذه الدراسة تحديد المصمم الجوانب والأنشطة الإستراتيجية التي تكون محل اهتمام النظام ومحور تركيزه، والنقاط الأخرى التي لا تحتاج إلى هذا العمق في الرقابة ، والجوانب الممكن التغاضي عن مراقبتها لعدم خطورتها ، أو أن تكلفة مراقبتها تتجاوز تكلفة المخاطر الناجمة من الخطأ في أدائها .

كذلك يترتب على هذه الدراسة أيضاً تحديد المدى الذي يكون فيه الانحراف مقبولاً، وبالتالي لا يخضع للدراسة والتحليل تفادياً للوقت والجهود وما يرتبط بهما من تكلفة دون مبرر. إن توفير الدقة والموضوعية في هذه الدراسة تتطلب استعانة المصمم بالأساليب العلمية المتطورة التي تساعد في تحديد نطاق الرقابة على أسس سليمة.

وتتعد مهمة المصمم في الواقع الفعلي عند محافظته على شرط الاقتصادية بسبب أن أهداف المشروع في حالة تغير مستمر، وهذا يؤدي إلى أن النشاط الهام اليوم قد لا يكون بنفس الأهمية في الغد ، وهذا يلقي عبئاً جديداً عليه بضرورة المراجعة المستمرة للعوامل الإستراتيجية وتعديلها إذا ما تغيرت الظروف والتي تستدعي ذلك .

□- مبدأ الاستثناء:

يرتبط هذا المبدأ بشرط الاقتصادية السابق تناوله، وبالتالي يترتب على مراعاة هذا المبدأ في النظام الرقابي تحقيق مبدأ الاقتصادية وفي نفس الوقت توفير مرونة الأداء التي تسمح بتدفق العمل وانتظامه وتخفيف الآثار السلبية والتي تؤدي إلى رد فعل سيء المدى المنفيدين في التنظيم.

يعبر هذا المبدأ على ضرورة الرقابة بالاستثناء طالما من الصعب مراقبة كل شيء في التنظيم. ولذلك يتم التركيز في الرقابة على الأنشطة والمجالات التي تكون أكثر تأثيراً على المنظمة ككل، كذلك التركيز على الانحرافات الشاذة عند عملية التصحيح، وبالتالي لا داعي

لتناول الانحرافات العادية التي تربط بطبيعة الأداء وليس لها آثار سلبية على درجة تحقيق الأهداف المحددة.

يحقق تطبيق هذا المبدأ فوائد عديدة تنعكس على فعالية الرقابة واقتصاديتها وبساطة ووضوح النظام، وفي نفس الوقت تتوفر المرونة في الأداء، وتقل جوانب السلوك السلبية من المنفذين تجاه النظام، بالإضافة إلى إتاحة الوقت للمدير للتركيز على المسائل الحيوية بدلاً من إغراقه في تفاصيل لا جدوى من أن يتناولها بنفسه.

□-مبدأ الضرورة والتلازم:

يؤدي التخطيط إلى تحديد الأهداف والكيفية اللازمة لبلوغها خلال فترة زمنية مقبلة. وبالتالي الجهد المبذول في التخطيط لن تكون له فائدة إذا لم تكن هناك رقابة تظهر درجة تحقيق هذه الأهداف، والأسباب وراء عدم تحقيقها مما يسهم في إعادة عملية التخطيط مرة ثانية بدقة وفعالية.

ويترتب على هذا المفهوم أن الرقابة ضرورة للتخطيط فلا يمكن التحقق من الخطط دون الرقابة، ولا يمكن تخيل ممارسة الرقابة دون وجود معايير رقابية.

ويرتبط بهذا المفهوم جانب آخر يتعلق بأهمية التلازم بين الوظيفتين إذا ما كانت هناك حاجة إلى إنشاء أجهزة تعاون المدير في مهمتي التخطيط والرقابة. ولذلك إذا ما ظهرت هذه الحاجة فمن الضروري أن تكون الوظيفتان في جهاز واحد حتى يمكن لأخصائي الرقابة تفهم الخطط والمعايير التي تمثل الأساس لممارسة وظيفته. كما أن ذلك يعاون أخصائي التخطيط في تفهم نتائج الرقابة بما يعاونه في وضع الخطط عند ممارسته لإعادة التخطيط للفرات التالية.

إن طبيعة هذا المبدأ ترتبط بمبدأ التكامل السابق الإشارة إليه ، وتفرض عناية خاصة من المصمم عند مراعاة التكامل بين وظيفتي التخطيط والرقابة بما يحقق فعالية الممارسة لكل منهما .

□-مبدأ السرعة:

تتوقف فعالية نظام الرقابة على عامل الوقت الذي يوفر السرعة في التغذية العكسية التي تسمح باكتشاف الانحرافات بمجرد ظهورها وقبل تفاقم أضرارها، كما يرتبط بذلك سرعة تحليل الانحرافات غير العادية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجتها. ويتطلب مراعاة هذا الجانب وجود نظام للتسجيل الفوري لنتائج التنفيذ، وألا يستغرق وقت طويل بين عملية المقارنة والتقييم والإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات غير المقبولة.

إن توفير ذلك يحتاج إلى نظام متطور للمعلومات يحقق سرعة التغذية العكسية، ويوفر المعلومات الرقابية بشكل متكامل، وأن تتيح هذه المعلومات لمتخذ القرار سرعة اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق التوازن المطلوب، ومن الطبيعي أن تحقيق ذلك يتطلب الاستعانة بالآلات الحديثة التي تسهل عملية التسجيل للأداء الفعلي، وتعاون في عملية المقارنة والتحليل، مع ضرورة وجود إجراءات نظامية تحدد أساليب الاتصال ووقت حدوثه، ونوعية وأشكال التقارير ووقت تقديمها إلى متخذي القرارات.

□-مبدأ المرونة:

يعتبر هذا المبدأ من المبادئ العامة الواجب مراعاتها عند تصميم كافة الأنظمة وتزداد أهميته عند تصميم نظام الرقابة. ويعبر هذا المبدأ عن قدرة النظام الرقابي في مواجهة التغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى إجراء تعديل جوهري في النظام. ولكن يجب أن يكون واضحاً أن المرونة لها حدود معينة، وبالتالي يجب تحديدها بدقة بما يوفر سرعة تكيف النظام مع الأحداث المستجدة دون أن يفقد الاستقرار اللازم لفعاليته وبقاؤه.

□- مبدأ الاعتبار الإنسانية:

يترتب عل الرقابة آثار على العاملين في التنظيم، وتتباين هذه الآثار من إيجابية أو محايدة أو سلبية، إن التصميم السليم للنظام يعني زيادة الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية إلى أقل حد ممكن. ولكن توفير ذلك في الواقع الفعلي أمر بالغ الصعوبة لوجود مقاومة طبيعية من التنفيذ تجاه أنظمة الرقابة لنظرتهم إليها على أنها وسائل ضغط في يد المدير عليهم. إن تخفيف هذه الآثار السلبية يحتاج من المصمم دراسة دقيقة لكافة العوامل التي تخلق هذه الحالة، ثم وضع الأسس والأساليب التي تحد من تأثيرها. ومن بين هذه الأساليب إشراك التنفيذ في وضع المعايير الرقابية حتى تكون ملائمة لظروف التنفيذ الفعلي، واستخدام مبدأ الرقابة بالاستثناء بحيث لا يتم محاسبة التنفيذ عن الانحرافات العادية التي لا تؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة. وإمداد التنفيذ بوسائل الرقابة الذاتية التي تمكنهم من معرفة موقف أدائهم أول بأول وتصحيحه في حالة عدم تطابقه مع المعايير الموضوعية. وأن يتم وضع النظام الرقابي بحيث يسمح بتدفق العمل، ويتيح للمنفذين المرونة في الأداء. وهذا يعني تركيزه على الجوانب الاستراتيجية، وعلى النتائج أكثر من الوسائل.

وبجانب ما تقدم يجب تدعيم مفهوم التعاون بين أخصائي الرقابة والمنفذين بحيث يكون الهدف الرئيس هو تقديم العون لهم لأجل تصحيح مسارات الأداء، وهذا يعني ضرورة أن يقوموا بمهمة الإرشاد الفعال للمنفذين، ولا داعي لإظهار الانحرافات بصورة تمثل عنصر ضغط على التنفيذ، وإذا كان من الممكن التصحيح دون حاجة لمعرفة المستوى الأعلى فيجب معاونة أخصائي الرقابة للمنفذين في تحقيق ذلك مما يخلق حالة من التفاهم والتفاعل بينهم.

□-مبدأ البساطة والوضوح:

من الضروري أن يكون النظام الرقابي واضحاً وبسيطاً بما يحقق سهولة الفهم لمن سيطبقونه والذين سيطبق عليهم، والذين سيتولون الإجراءات التصحيحية المناسبة. وبالرغم من صعوبة تحقيق ذلك مع

الرغبة في تحقيق الشمولية والدقة عند تصميم النظام، إلا أن ذلك يمثل عنصر حيوي لفعالية بقاءه.

ويرتبط توفير البساطة والوضوح في النظام الرقابي بجوانب عديدة مثل مكونات النظام وأساليبه، وطريقة عرض المعلومات الرقابية، ومجالات الرقابة والانحرافات ونوعياتها، وحدود المسؤولية عنها وما يجب أن يتم في تصحيحها، ودرجة التكامل بين النظام والتنظيم والأنظمة المختلفة في المنشأة. بجانب ذلك يراعى توفير الأخصائيين الأكفاء مع تدريبهم على كيفية تشغيل النظام وتهيئة الإدارة لتفهم النتائج المترتبة على تطبيقه، وتوعيه العاملين بدوره وأهدافه والتي تعاونهم في ترشيد الأداء بما يحقق المنفعة لهم وللمنشة ككل.

□□- مبدأ الشمولية:

قد يتعارض هذا المفهوم مع مبدأ البساطة والوضوح ومبدأ الاقتصادية، وهذا يفرض أهمية تحقيق التوازن بينهما بما يحقق الفعالية في النظام. ويرتبط هذا المبدأ بالأشكال المختلفة للرقابة بحيث يراعى الارتكاز على الأشكال الضرورية للرقابة سواء على أساس الأهداف والخطط الطويلة الأجل أو على أساس المعايير المحددة، والرقابة قبل الأداء وأثناء التنفيذ وبعد إتمامه. وكذلك يتناول مجالات الرقابة ولا يقصد بالشمول هنا تغطية كافة الأحداث في المشروع بل يجب التركيز على الجوانب الهامة التي لها تأثير واضح على أهداف المنشأة الرئيسية. ولكن المقصود بالشمول أن يتم تغطية كافة النتائج الهامة وليس التي يسهل قياسها فقط، وهذا يؤدي إلى تغطية الرقابة للنتائج المادية وغير الملموسة أيضاً، وتغطية المدخلات والمخرجات للمواقف المختلفة.

□□- مبدأ النظرة للمستقبل:

يراع أن يرتبط نظام الرقابة بالمستقبل أكثر من الماضي بحيث يقوم على أسس التصحيح بدلاً من العقاب فقط، والتي تركز عليه معظم أنظمة الرقابة التقليدية. معنى هذا أن الرقابة يجب ألا تنظر إلى الماضي والحاضر فقط بل يجب أن تبرز الاتجاهات في المستقبل. إن قيام النظام على هذا المفهوم يؤدي إلى تحقيق النظام لأهدافه المرتبطة بتصحيح المسارات، ويقلل من تكلفة العلاج للأخطاء، ولتقليل الأخطاء المتوقع حدوثها إلى أقل حد ممكن، ويوفر له الدعم والتأييد من التنفيذ أو يقلل على الأقل من مقاومتهم العنيفة التي تعوق من استقراره وتقدمه .

□□ - مبدأ توفير أخصائي الرقابة الأكفاء:

من الضروري توفر الأفراد الأكفاء لتشغيل النظام وتطويره، لأنه لا يكفي دقه النظام لفعاليته، بل يجب التحقق من كفاءة تشغيله، وهذا لن يتحقق بدون وجود أخصائي الرقابة الأكفاء. إن توفير الأخصائيين الأكفاء لا يعني بالضرورة تعيينهم بصفة دائمة في المنشأة، بل من الممكن استخدام بعض منهم كجزء من الوقت فقط إذا ما كانت الحاجة لا تفرض ضرورة وجودهم باستمرار، أو أن هناك نوعيات معينة يصعب على المنشأة تحمل أعباء تكلفتهم المرتفعة. فمثلاً من الممكن للمنشأة أن تستعين بخبير خارجي لوضع نظام التكاليف أو الرقابة على المخزون أو وضع معدلات الأداء. عموماً يمكن القول أن الحاجة إلى الأخصائيين في التنظيم أصبحت حقيقة واقعة في معظم منشآت الأعمال الكبيرة الحجم، كما أن هذه الظاهرة سوف تزداد بمعدلات أكبر سواء في المستقبل القريب أو البعيد، وستغطي مجالات عديدة وأنشطة مختلفة ومنها الرقابة، ولذلك يجب أن تدرك الإدارة أهمية وأبعاد هذه الظاهرة حتى يمكن مسايرتها في الوقت وبالتكلفة المناسبة. (٢٨)

خامساً: التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى

ترتبط وظيفة الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف المدير وتتكامل مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى (تخطيط، تنظيم، توجيه). فمن خلال ممارسة المدير لوظيفة التخطيط يتم صياغة مجموعة محددة من الخطط والمعايير، ومن خلال ممارسته لوظيفة التنظيم يسعى المدير لتحقيق الأهداف، كما أنه من خلال ممارسته لوظيفة التوجيه يتم قيادة وتحفيز الرؤوسين لتحقيق هذه الأهداف، وأخيراً تأتي وظيفة الرقابة لتتأكد من أن هذه الوظائف جميعها وتتفاعل معها. فهناك علاقة وطيدة بين وظيفتي التخطيط والرقابة، فالعملية الرقابية تعتمد على المعايير المحددة لأهداف الخطة في قياس ومقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير لتحديد الانحرافات. وتفيد الرقابة في تحديد الثغرات الموجودة في الخطط، الأمر الذي يتطلب معالجته تعديل في الخطة أو إعادة التخطيط. والتنظيم يحدد السلطات والمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات للمستويات الإدارية المختلفة بما يساعد العملية الرقابية فنظام التقارير الرقابية يعتمد إلى حد بعيد على نظام الاتصال في المنظمة. والرقابة قد تكشف عن عيوب في التنظيم الحالي وفي خطوط الاتصال مما قد يستدعي إعادة التنظيم.

وتتكامل وظيفة التوجيه ووظيفة الرقابة معاً، فأسلوب التوجيه والقيادة والتحفيز يساعد على تقليل الأخطاء بما يسهل من عملية الرقابة. كما أن نتائج الرقابة تفيد في تحديد نوع الإرشادات المطلوبة للعاملين، وتحديد أوجه النقص في الكفايات البشرية التي تستدعي إشرافاً معيناً يساعد على تحسين الأداء، كما تساعد أيضاً على تطبيق أنظمة الحوافز.

وعندما يتوفر للتنظيم القوى البشرية الكافية والمناسبة، وعندما ترتفع كفاءة العاملين فإن ذلك يساعد على تحقيق أهداف المنشأة وتسهيل الرقابة. كما تساعد الرقابة في تحديد نوع التدريب المطلوب للعاملين، كما تساعد في تحديد مدى كفاءة الموارد البشرية المتاحة لتنفيذ الخطط.

((حالة دراسية))

ثقافة مدير

حصل حارس في أحد الفنادق الكبرى على ترقية، وأصبح رئيس أطقم الحراسة بالفندق. ولقد زاد راتبه بسبب الترقية بمقدار ٢٠٠ جنيه ، إلا أنه خسر بسبب هذه الترقية ما كان يحصل عليه شهرياً من بقشيش والذي كان يبلغ في المتوسط ٥٠٠ جنيه شهرياً .

وأصبحت لهذا الحارس بحكم منصبه الجديد سلطة تحديد مواقع الحراس، وهو ما يعني بالتالي تحديد البقشيش الذي يناله كل منهم، لأنه يتغير طبقاً للباب الذي يقف عليه الحارس .

ولقد استطاع رئيس الحراس أن يعوض خسارته بسبب الترقية عن طريق تقاضي مبلغاً من المال مقدماً من كل حارس يعمل تحت رئاسته لتسكينه في موقع أكثر حساسية ، أكثر إيراداً من ناحية البقشيش .

وعندما وصلت هذه المعلومات لمدير عام الفندق ، لم يكثر بها ، لأن كل ما كان يعنيه أن يجد حارساً على كل باب من أبواب الفندق ، وأن كل حارس يؤدي وظيفته جيداً . ولكن في صباح أحد الأيام عثروا على جثة رئيس الحراس ، وساءت سمعة الفندق وأفلس بعد أشهر قليلة .

والمطلوب :

- ☐ - هل أعجبك تغاضي مدير الفندق عن ثقافة الرشوة التي ينشرها رئيس الحراس بين العاملين، واكتفائه بالاهتمام بالوظائف والعمل فقط ؟
- ☐ - هل تعتقد أن هناك خللاً في نظام الرقابة بهذا الفندق ؟ وضح رأيك ؟

أسئلة على الفصل الثامن

حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- . تأتي الرقابة في المرحلة الرابعة من وظائف الإدارة لأنها أقل أهمية من الوظائف الثلاث الأخرى.
- . يقصد بالرقابة كشف عيوب الناس وأخطائهم من أجل معاقبتهم.
- . التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة.
- . يوجد نوع واحد من الرقابة هو الرقابة العلاجية.
- . يجب الرقابة على كل شيء.
- . يجب الثبات على مبادئ الرقابة طوال الوقت وفي كل المنظمات.
- . تتكامل وظيفة التوجيه ووظيفة الرقابة معاً.
- . يجب توفير البساطة والوضوح في النظام الرقابي بجوانب عديدة مثل مكونات النظام وأساليبه، وطريقة عرض المعلومات الرقابية، ومجالات الرقابة والانحرافات ونوعياتها.
- . تمارس الرقابة الوقائية أثناء الأداء الفعلي للأعمال.
- . لا جدوى من الرقابة العلاجية طالما أن المشكلة قد وقعت بالفعل.
- . يصعب اتخاذ الإجراء التصحيحي تجاه كل الانحرافات في الواقع العملي.
- . تتوقف فعالية الرقابة على وجود نظام رقابي سليم يتلاءم مع ظروف العمل، ويتكامل مع التنظيم.
- . تعتبر خطوات عملية الرقابة خطوات واحدة في كل أنظمة الرقابة مهما اختلفت نوعية المنشأة والمجالات الرقابية.
- . يصعب اتخاذ الإجراء التصحيحي تجاه كل الانحرافات في الواقع العملي طالما أن بعض الانحرافات وجودها لا يؤثر على درجة الكفاءة في تحقيق الهدف.

المراجع

المراجع حسب تسلسل ورودها في الكتاب

- - د. علي السلمي, د. ل. نهري - سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية - (القاهرة, مكتبة غريب, سنة النشر غير مبينة) .
- - Stoner, James A. F. and Freeman, R. E., Management , New York: Prentice-Hall International, 1989.
- - د. علي عبد المجيد عبده - الأصول العلمية للإدارة والتنظيم - (القاهرة, الناشر غير مبيّن , ١٩٨٩) .
- - Fredrick W. Taylor, " The Principles Of Scientific Management " (New York: Harper and Brothers ,1911.P.7).
- - March and Simon, Les organization, Dunned ,Paris ,1969.
- - Jon Case , " Open- Bock Management, The Coming Business Revaluation ", (New York, ,Harper ,Business,1995).
- - Danny Miller and peter H. Friesen, A longitudinal study of the corporate life cycle , management science , (Vol. 30 , No. (10) , October , 1984 , PP.
- - Kim S. Cameron & Robert D. Quinn , " Diagnoses And Changing Organizationanal Culture ", (New York, Addition Wesley 1995).
- - د. محمد كامل مصطفى الكردي - العلاقات العامة فن الإعلام وفن الاتصالات - (القاهرة, مكتبة عين شمس, ٢٠٠٠) .
- - Richard J. Barnet & John Cavanaugh , " Global Dreams : Imperial Corporation and The New World Order ", (New York, Simon & Schuster , 1994)
- - د. علي عبد المجيد عبده - مرجع سبق ذكره . من ص. ١٧٣-١٧٦ .

- - د. شوقي حسين عبد الله - أصول الإدارة - القاهرة - دار النهضة العربية - ص. ٨٤-٨٥.
- - د. علي السلمي - الإدارة المعاصرة - (القاهرة، مكتبة غريب، سنة النشر غير مبينة، ص. ١٢٨-١٣٥).
- - د. علي السلمي - تطور الفكر التنظيمي - (الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٨٠، ص. ٧).
- - د. سيد الهواري - التنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم - (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٨، ص. ٣).
- - د. علي السلمي - تطور الفكر التنظيمي - مرجع سبق ذكره. ص. ١٥-١٧.
- - د. مصطفى محمود أبو بكر - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص. ٧٧-٧٨).
- - د. يسري السيد جودة، ود. عبد الفتاح عايش علي - الإدارة المعاصرة مدخل وظيفي - (الزقازيق، مكتبة اليسر، ٢٠٠٢، ١٨٨).
- - د. أحمد فهمي جلال - أصول التنظيم وإدارة الأعمال - (القاهرة - الناشر غير مبين - ٢٠٠٧، ص. ٢١٧-٢٢٠).
- - Earl P. Strong, Introduction In Management, New York, Harper Row, 1965.
- - د. أحمد فهمي جلال - مرجع سبق ذكره - من ص. ٣٢٣-٣٢٧.
- - Harold Leavitt, "Communication: Getting Information from A Into B," Managerial Psychology, revised edition (Chicago: university of Chicago.1964), Pp52-138.
- - د. عادل محمد زايد - السلوك التنظيمي "الفرد والجماعة والمنظمة" (القاهرة - الناشر غير مبين - ٢٠٠٦ - من ص. ٢٩٦-٣٠١).
- - د. حمدي مصطفى المعاذ - أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال - (القاهرة - دار النهضة العربية - ١٩٨٨ - ص. ٢٨-٣١).
- - د. خيرى على الجزيري - مقدمة في مبادئ الإدارة - (القاهرة - مكتبة عين شمس - ٢٠٠٢ - ص. ٤٢٣-٤٢٤).
- - د. شوقي حسين عبد الله - مرجع سبق ذكره - ص. ٤٨٢.
- - د. حمدي مصطفى المعاذ - مرجع سبق ذكره - ص. ٦١-٧٠.

- - د. السيد عبده ناجي - الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية - (القاهرة - الناشر غير مبين - ١٩٨٢ - ص. ٧١) .
- - د. علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - (القاهرة - مكتبة غريب - ٢٠٠١) .
- - د. محمد عبد الله عبد الرحيم - العلاقات العامة - القاهرة دار النهضة العربية - ص. ٢٨٣-٢٨٩
- - د. فريد عبد الفتاح زين الدين - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - (القاهرة , الناشر غير مبين , ١٩٩٠ , ص. ٣٩) .
- - Michael Hammer And James Champy, "reengineering The corporation", (New York ,Harper Business, 1993) .
- - د. طارق عبد العال حماد - حوكمة الشركات - (القاهرة , الدار الجامعية , ٢٠٠٥ , ص. ٤٧) .
- - Peter F. Drucker, Post Capitalist Society, New York: Oxford Butterworth Heinemann, 1993, P.3.
- - Lkujiro Nonaka& Takeuchi , The Knowledge Creating Company – How Japanese's Companies Create The Dynamics Of Innovation , New York : Oxford University Press , 1995.P.31.
- - د. على السلمي " إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة " ورقة عمل مقدمة في مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية " التكنولوجيا والإدارة في مجتمع المعرفة " القاهرة , ٧-٨ ديسمبر ٢٠٠٤ م .
- - د. على السلمي - تجربتي مع الإدارة - (القاهرة , دار غريب للطباعة والنشر , ٢٠٠٥ م) .

=====