

مبادئ إدارة الأعمال

المفاهيم الأساسية والاتجاهات الحديثة

أ.د. الطيب محمد القبي

أستاذ الإدارة بكلية الاقتصاد جامعة سرت

الطبعة الثانية

2025م

مبادئ إدارة الأعمال
المفاهيم الأساسية والاتجاهات الحديثة

تأليف

أ.د. الطيب محمد القبي
أستاذ الإدارة بكلية الاقتصاد جامعة سرت

دار الكتب الوطنية - بنغازي

رقم الإيداع القانوني: 531 / 2023م

رقم الإيداع الدولي:

ردمك ISBN 978-9959-891-38-9

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف

منشورات مركز البحوث والاستشارات بجامعة سرت

الطبعة الثانية 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

(سورة البقرة، الآية 32)

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة

أسأل الله أن يتغمده برحمته الواسعة

محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
س	مقدمة
1	الفصل الأول: المفاهيم والقواعد الحديثة لعلم الإدارة
4	تعريف الإدارة.
5	الإدارة باعتبارها عملية.
5	الإدارة باعتبارها تنسيق.
6	الإدارة باعتبارها وظيفة.
6	الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.
7	الخلفية التاريخية للإدارة.
8	التراث الفكري للإدارة.
10	الثورة الصناعية.
10	أهمية الإدارة.
13	طبيعة الإدارة.
14	خصائص الإدارة.
16	أهداف الإدارة.
18	الحاجة إلى الإدارة.
19	علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.
19	علاقة الإدارة بعلم الاجتماع.
20	علاقة الإدارة بعلم النفس.
20	علاقة الإدارة بالعلوم السياسية.
20	علاقة الإدارة بعلم الفلسفة.
21	علاقة الإدارة بالأنثروبولوجيا (علم الإنسان).

الصفحة	الموضوع
21	علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد.
21	علاقة الإدارة بعلم الرياضيات.
22	علاقة الإدارة بعلم القانون.
22	مستويات الإدارة.
22	أولاً: الإدارة العليا أو الإدارة الإدارية.
23	ثانياً: الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية.
24	ثالثاً: الإدارة الدنيا أو الإدارة الإشرافية.
25	المهارات الإدارية.
26	أولاً: المهارات الفنية.
27	ثانياً: المهارات الإنسانية.
27	ثالثاً: المهارات الفكرية.
28	هل الإدارة علم، فن أو مهنة ؟
29	أولاً: الإدارة علم.
31	ثانياً: الإدارة فن.
32	ثالثاً: الإدارة مهنة.
34	الأدوار الإدارية.
34	أولاً: الأدوار التفاعلية.
35	ثانياً: الأدوار الإعلامية أو المعلوماتية.
35	ثالثاً: أدوار اتخاذ القرارات.
36	وظائف الإدارة.
38	البيئات الإدارية.
38	أولاً: البيئة الخارجية.
41	ثانياً: البيئة الداخلية.
43	دور المديرين الإداريين في مواجهة البيئات الإدارية.
43	مجالات الإدارة.

الصفحة	الموضوع
49	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري
49	مرحلة ما قبل الإدارة العلمية.
52	المدرسة الكلاسيكية الإدارية.
55	نظرية الإدارة العلمية.
74	المدرسة السلوكية أو نظرية العلاقات الإنسانية.
89	مدرسة الإدارة الحديثة.
90	نظرية النظم.
97	المدرسة الكمية.
105	الإدارة اليابانية.
115	الفصل الثالث: التخطيط الإداري
116	تعريف التخطيط.
117	خصائص التخطيط.
117	مبادئ التخطيط.
119	أهداف التخطيط.
120	أهمية التخطيط
122	مزايا التخطيط.
124	أنواع الخطط.
124	1- الخطط الاستراتيجية.
125	2- الخطط التكتيكية.
125	الفرق بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية.
126	3- الخطط التشغيلية.
126	4- الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.
127	5- الخطط الرسمية.
127	6- الخطط الإدارية الدائمة.
127	أولاً: السياسات.

الصفحة	الموضوع
130	ثانياً: الإجراءات.
132	ثالثاً: القواعد.
133	الفروض التخطيطية.
135	خطوات التخطيط.
138	قيود التخطيط.
141	لماذا غالباً يفشل التخطيط.
145	الفصل الرابع: اتخاذ القرارات الإدارية
146	تعريف اتخاذ القرار.
147	مبادئ عملية صنع القرار.
148	خصائص اتخاذ القرار.
149	عناصر اتخاذ القرار.
150	أهمية اتخاذ القرار في الإدارة.
154	خطوات عملية صنع القرار.
158	القرارات البسيطة والقرارات المعقدة.
159	شروط نجاح عملية صنع القرار.
159	المشكلات التي تحول دون اتخاذ القرار السليم.
160	القرارات الجماعية.
165	الفصل الخامس: التنظيم الإداري
166	تعريف التنظيم.
167	أهمية التنظيم.
168	أهداف التنظيم.
169	مبادئ التنظيم.
172	خصائص التنظيم.

الصفحة	الموضوع
173	خطوات عملية التنظيم.
175	شروط التنظيم الجيد.
176	الهيكل التنظيمي.
177	أهمية الهيكل التنظيمي.
177	خطوات تصميم الهيكل التنظيمي.
179	أنواع التنظيم.
179	1- التنظيم الرسمي.
181	2- التنظيم غير الرسمي.
187	الفصل السادس: التكوين الإداري
188	تعريف التقسيم أو التكوين الإداري.
188	أهمية التكوين الإداري.
190	مبادئ التكوين الإداري.
191	مزايا تقسيم الأنشطة.
192	القيود المفروضة على تقسيم العمل.
192	طرق التقسيم أو التكوين الإداري.
193	أولاً: التكوين الإداري على أساس الوظيفية.
195	ثانياً: التكوين الإداري على أساس المنتج أو الخدمة.
197	ثالثاً: التكوين الإداري على أساس الموقع الجغرافي.
199	رابعاً: التكوين الإداري على أساس العملاء.
201	خامساً: التكوين الإداري على أساس العملية.
203	سادساً: التكوين الإداري على أساس الوقت.
204	سابعاً: التكوين الإداري على أساس المصفوفي.
206	ثامناً: التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية.

الصفحة	الموضوع
213	الفصل السابع: التنسيق الإداري
213	تعريف التنسيق.
214	خصائص التنسيق.
215	الحاجة إلى التنسيق.
215	أهمية التنسيق.
217	مبادئ التنسيق.
219	أهداف التنسيق.
220	خطوات التنسيق الفعال.
220	أنواع التنسيق.
221	أولاً: على أساس الحجم والنطاق.
221	ثانياً: على أساس التدفق.
221	ثالثاً: على أساس الجهد الفردي (التنسيق الفردي).
222	رابعاً: على الأساس الإجرائي أو التنسيق الموضوعي.
222	أساليب التنسيق.
225	مشاكل التنسيق.
225	تأثير وعلاقة التنسيق بالوظائف الإدارية.
226	التنسيق والتعاون.
227	الفرق بين التنسيق و التعاون.
231	الفصل الثامن: السلطة والمسؤولية
232	مبادئ تفويض السلطة.
234	مصادر السلطة.
235	العوائق التي تحول دون تحقيق التفويض الفعال للسلطة.
238	خصائص السلطة.
239	أهداف تفويض السلطة.

الصفحة	الموضوع
239	مراحل عملية تفويض السلطة.
241	التفويض الفعّال.
241	الشروط المسبقة للتفويض الفعّال للسلطة.
243	أنواع التفويض.
244	المسؤولية.
245	خصائص المسؤولية.
246	الفرق بين السلطة والمسؤولية.
249	الفصل التاسع: التوجيه الإداري
250	تعريف التوجيه.
250	أهمية التوجيه.
251	مبادئ التوجيه.
252	خطوات عملية التوجيه.
253	عناصر توجيه.
254	تقنيات وأساليب التوجيه.
255	طبيعة وخصائص التوجيه.
256	إصدار الأوامر والتعليمات.
257	خصائص الأمر الجيد.
261	الفصل العاشر: الاتصال الإداري
262	تعريف الاتصال الإداري.
263	عملية الاتصال.
265	أهمية الاتصال الإداري.
265	عناصر الاتصال.
267	وظائف الاتصال.
268	خصائص الاتصال.

الصفحة	الموضوع
268	مبادئ الاتصال الإداري.
269	أهداف الاتصال.
270	أنواع الاتصالات.
270	أولاً: على أساس العلاقة التنظيمية.
270	أ- الاتصالات اللفظية.
272	ب- الاتصالات غير اللفظية.
273	ج- الاتصالات المكتوبة.
274	ثانياً: على أساس اتجاه تدفق الاتصالات.
274	أ- الاتصالات الهابطة (الاتصال من أعلى إلى أسفل).
276	ب- الاتصالات الصاعدة (الاتصال من أسفل إلى أعلى).
277	ج- الاتصالات الأفقية.
278	ثالثاً: على أساس الطبيعة التنظيمية
278	أ- الاتصالات الرسمية.
279	ب- الاتصالات غير الرسمية.
280	عوائق الاتصال.
282	متطلبات نجاح عملية الاتصال.
287	الفصل الحادي عشر: الحوافز الإدارية
288	تعريف الحوافز.
288	أهمية الحوافز.
289	خصائص الحوافز.
290	أنواع الحوافز
290	1- الحوافز النقدية.
290	2- الحوافز غير النقدية.
291	3- الحوافز الإيجابية.
291	4- الحوافز السلبية.

الصفحة	الموضوع
292	5- الحوافز الذاتية أو الداخلية.
292	6- الحوافز الخارجية.
292	نظريات الحوافز
292	نظرية تدرج الحاجات لماسلو.
295	نظرية (Y X) لماكجربور.
298	نظرية (Z) لوليام أوتشي.
299	نظرية التوقع لفروم.
301	خصائص نظام الحوافز الجيد.
305	الفصل الثاني عشر: القيادة الإدارية
305	تعريف القيادة.
306	اهمية القيادة.
307	مبادئ القيادة.
307	خصائص القيادة.
308	القيادة والإدارة.
308	الفرق بين القائد والمدير.
309	القائد الرسمي والقائد الغير الرسمي.
310	دور القائد الإداري بالمنظمة.
311	مصادر القوة للقيادة الإدارية.
313	نظريات القيادة الإدارية.
314	1- نظرية الصفات والخصائص.
315	2- النظرية السلوكية.
316	3- النظرية الظرفية أو الموقفية.
317	المهارات القيادية.
318	الأنماط والأساليب القيادية.

الصفحة	الموضوع
318	1- القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية.
320	2- القيادة الديمقراطية أو القيادة التشاركية.
320	3- القيادة البيروقراطية.
321	4- القيادة المتحررة (عدم التدخل).
325	الفصل الثالث عشر: الإشراف الإداري
326	مبادئ الإشراف.
326	أنواع الإشراف.
327	أهداف الإشراف.
328	صفات المشرف الجيد.
329	مسؤوليات ومهام المشرفين.
335	الفصل الرابع عشر: الرقابة الإدارية
336	تعريف الرقابة.
337	أهمية الرقابة الإدارية.
338	خصائص الرقابة الإدارية.
339	أهداف الرقابة.
339	مبادئ الرقابة.
341	خطوات عملية الرقابة.
344	الرقابة والأعمال التصحيحية.
344	أنواع الرقابة الإدارية.
345	أولاً: الرقابة حسب البعد الزمني للتنفيذ.
345	1- الرقابة السابقة.
345	2- الرقابة المتزامنة.
346	3- الرقابة اللاحقة.
346	ثانياً: الرقابة من حيث التخصص أو المجال.

الصفحة	الموضوع
347	ثالثاً: الرقابة من حيث الشمولية.
348	رابعاً: الرقابة من حيث المصدر.
348	خامساً: الرقابة من حيث نوعية الانحراف.
348	سادساً: الرقابة من حيث الاستخدام.
349	تقنيات الرقابة.
351	متطلبات نجاح نظام الرقابة الإدارية.
352	القيود المفروضة على العملية الرقابية.
354	المراجع.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مستويات الإدارة	25
2	المهارات الإدارية	28
3	وظائف الإدارة	38
4	البيئات الإدارية	40
5	خطوات الإدارة العلمية	57
6	الأنشطة الإدارية	68
7	النموذج البيروقراطي	73
8	نموذج لنظرية النظم	92
9	خطوات التخطيط	138
10	خطوات عملية صنع القرار	156
11	خطوات عملية التنظيم	175
12	خطوات تصميم الهيكل التنظيمي	179
13	نموذج للتنظيم الرسمي	180
14	نموذج للتنظيم غير الرسمي	182
15	التكوين الإداري على أساس الوظيفية	193
16	التكوين الإداري على أساس المنتج أو الخدمة	196
17	التكوين الإداري على أساس الموقع الجغرافي	198
18	التكوين الإداري على أساس العملاء	200
19	التكوين الإداري على أساس العملية	202
20	التكوين الإداري على أساس الوقت	203
21	التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية	207
22	مبادئ التنسيق	219
23	أساليب التنسيق	224

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
235	مصادر السلطة	24
241	مراحل عملية تفويض السلطة	25
254	عناصر التوجيه	26
264	خطوات عملية الاتصال	27
267	عناصر الاتصال	28
294	نظرية تدرج الحاجات لماسلو	29
297	نموذج لنظرية X (نمط الإدارة التسلطية)	30
298	نموذج لنظرية Y (نمط الإدارة التشاركية)	31
300	نموذج نظرية التوقع لفروم	32
313	مصادر القوة للقيادة الإدارية	33
343	خطوات عملية الرقابة	34
351	تقنيات الرقابة	35

مقدمة الطبعة الثانية

تمثل الإدارة العمود الفقري لأي منظمة أو مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فمن خلال فهم علم الإدارة وتطبيقه، تصبح المؤسسات قادرة على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة باستمرار.

إن هذا الكتاب الذي يتألف من أربعة عشر فصلاً يقدم استعراضاً شاملاً لمفهوم الإدارة في المنظمات والمؤسسات المختلفة، مع التركيز على الوظائف الرئيسية للإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وينطلق من الأسس الكلاسيكية للإدارة ليصل إلى المفاهيم والأساليب الحديثة التي تمثل تطوراً هاماً في هذا المجال، مثل إدارة الابتكار، القيادة الاستراتيجية، وإدارة التغيير.

تم إعداد هذا الكتاب ليشمل أربعة عشر فصلاً، يُخصص الفصل الأول لبحث المفاهيم العامة ذات العلاقة بإدارة الأعمال من حيث التعريف والطبيعة والمبادئ والأهداف والخصائص. بينما تطرّق الفصل الثاني إلى تطور الفكر الإداري، بدايةً من مرحلة ما قبل الإدارة العلمية، مروراً بالمدرسة الكلاسيكية الإدارية، ثم المدرسة السلوكية أو نظرية العلاقات الإنسانية وصولاً إلى مدرسة الإدارة الحديثة، أمّا الفصل الثالث فركّز على التخطيط الإداري موضعاً أهميته وأهم أهدافه وخصائصه ومزاياه وأنواعه. ويُخصص الفصل الرابع لعملية اتخاذ القرارات الإدارية شارحاً أهم القواعد والأسس العلمية لاتخاذ قرارات ناجحة.

وفي الفصل الخامس تمّ التعرّض إلى التنظيم الإداري مبيناً أهميته في الإدارة وأهدافه وخصائصه وخطواته، إضافة إلى التعرّف على الهياكل التنظيمية وأنواعها والخطوات العلمية لإعدادها. وتركز الاهتمام في الفصل السادس على التكوينات والتقسيمات الإدارية متناولاً أهميتها ومزاياها وطرق تقسيمها (على أساس الوظيفية، المنتج أو الخدمة، الموقع الجغرافي، العملاء، العملية، وعلى أساس الوقت)، أمّا الفصل السابع فخصص لموضوع التنسيق الإداري موضعاً الحاجة إليه في المنظمات وخطواته وأساسياته وعلاقته بالوظائف الإدارية الأخرى، بينما تعرّض الفصل الثامن إلى

موضوع مهم في الإدارة وهو موضوع السلطة والمسؤولية، حيث ناقش أهم مبادئ وأهداف ومراحل تفويض السلطة، والعوائق التي تحول دون تحقيق التفويض الفعّال للسلطة، كما تطرّق هذا الفصل إلى توضيح مفهوم المسؤولية موضحاً خصائصها وأهم الفروق بينها وبين السلطة.

أمّا الفصول التاسع والعاشر والحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر فتناولت مواضيع إدارية مهمة لها علاقة بالوظيفة التوجيهية كالاتصال الإداري، والقيادة الإدارية، والحوافز الإدارية إضافة إلى موضوع الإشراف الإداري، حيث تمّ التعرّض إلى هذه المواضيع بشكل مفصّل مع توضيح بعض الأسس والمبادئ والمفاهيم والنظريات ذات العلاقة. أمّا الفصل الأخير الرابع عشر فناقش موضوع الرقابة الإدارية، مبيّناً أهم أهدافها، أهميتها وخطوات عملها، وأنواعها، وتقنياتها وكذلك أهم القيود المفروضة على العملية الرقابية وشروط نجاحها.

وفي الختام، يهدف هذا الكتاب إلى تقديم نظرة شاملة ومبسطة لمبادئ الإدارة التي تعتبر أساس النجاح في مختلف مجالات العمل. سواء كنت قائداً في منظمتك أو تطمح لتطوير مهاراتك الإدارية، ستجد فيه ما يعينك على فهم المفاهيم الإدارية الأساسية وتطبيقها عملياً. كما سعى المؤلف من خلال كتابه هذا إلى تقديم المعرفة بأسلوب مبسط، بحيث يكون مرجعاً قيماً للطلاب والمهتمين بعالم الإدارة. ويتيح لهم فرصة بناء قدرتهم واتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تحقيق أهدافهم. على أمل يكون عوناً لهم في رحلتهم نحو التميز العلمي الإداري.

والله ولي التوفيق.....

أ.د. الطيب محمد القبي

كلية الاقتصاد- جامعة سرت

e.elgobbi@su.edu.ly

الفصل الأول

المفاهيم والقواعد الحديثة لعلم الإدارة

الفصل الأول

المفاهيم والقواعد الحديثة لعلم الإدارة

اكتسب مفهوم الإدارة أهمية خاصة في عالم الأعمال المعقد والتنافسي المعاصر، فالإدارة الفعالة تُعدّ عاملاً أساسياً لاستمرار الأعمال ونجاحها. ويغطي مفهوم الإدارة الشامل كافة جوانب الأعمال، فهي تعني الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وبأفضل الطرق الممكنة، كما أنّها أيضاً تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة والواضحة بسهولة ويسر؛ وذلك باستخدام الموارد المختلفة، سواء أكانت هذه الموارد مالية أم مادية. وتشمل الموارد في الغالب القوى العاملة، والأموال، والأدوات، والآلات، والوسائل المختلفة، والأسواق وغيرها. وهي المدخلات الأساسية لأي عملية إدارية، أمّا المخرجات فتكون في شكل إنتاج تحقيقاً للأهداف التنظيمية؛ أي أنّها النتيجة النهائية للمدخلات، وتكون متاحة من خلال العمليات الإدارية الفعّالة.

تُعدّ الإدارة جانباً حيوياً مهماً في الحياة الاقتصادية للأفراد والمنظمات، فهي نشاط جماعي منظم لا غنى عنه في تنظيم وإدارة الموارد المختلفة، والشؤون التجارية، والعاملين، ورأس المال وغيرها. لهذا يجب على المنظمات توفير الإداريين القياديين القادرين على إدارة هذه الموارد، فبدون المديرين الفاعلين تظل موارد الإنتاج مجرد موارد، ولا تصبح إنتاجاً أبداً. وفي ظلّ الاقتصاد التنافسي والبيئة دائمة التغيير يحدد أداء وجوده المديرين مدى بقاء واستمرار المنظمة ونجاحها. وتحتل الإدارة مكانة مهمة في العالم المعاصر لدرجة أنّ رفاهية الأفراد ومصير المنظمات ومستقبلها تتأثر بها تأثراً كبيراً.

ويستخدم مصطلح الإدارة بشكل موسّع في كافة الأعمال التجارية، فهو العنصر الجوهرى الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في أي منظمة من أجل نجاحها. فالإدارة تُعدّ أساسية بالنسبة لإدارة سلوك الأنشطة المختلفة بطريقة منظمة، وهي وظيفة حيوية تهتم بجميع جوانب العمل، وهنا تُعدّ الإدارة مجموعة معرفة تتكون من العديد من المفاهيم، والمبادئ، والتقنيات، والنظريات، التي يمكن تبنيها في أيّة منظمة أيّاً كان حجمها أو نوعها من أجل تحقيق أهدافها الموضوعية بكفاءة وفعالية عالية.

الإدارة هي العملية التنظيمية التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، ووضع الأهداف، وإدارة الموارد، وتوفير الأصول الثابتة المالية والبشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف وقياس النتائج، وتتضمن الإدارة تسجيل الحقائق والمعلومات وتخزينها من أجل استخدامها فيما بعد من قبل العاملين داخل المنظمة. هذا ولا تقتصر الوظائف الإدارية على المديرين والمشرفين، فكل عضو من أعضاء المنظمة لديه بعض الوظائف الإدارية والتقريرية باعتبارها جزءاً من وظائفهم الأساسية بها. إنّ الإدارة في كل الأنشطة التجارية والتنظيمية هي عملية إنجاز الأهداف المرغوب في تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة عالية. وتتضمن الإدارة في أي منظمة القيام بأنشطة التخطيط والتنظيم، وتعيين أطقم العمل، والقيادة، والتوجيه، والرقابة.

تعريف الإدارة Defining management.

يعرّف العلماء بمختلف تخصصاتهم الإدارة من زواياهم الخاصة، فالاقتصاديون يعدّون الإدارة مورداً مثل الأراضي والعمالة ورأس المال، بينما يراها علماء الاجتماع جزءاً من الطبقة الراقية في المجتمع، ويراها البيروقراطيون نظاماً سلطوياً لإنجاز الأهداف التنظيمية. ومن الصعب تعريف مصطلح الإدارة، وفي الواقع لا يوجد تعريف مقبول ومتعارف عليه من قبل الجميع للإدارة. غير أنّ هناك تعريف واحد يكاد يكون أكثر شعبية للإدارة، وهذا التعريف للعالمة الإدارية المشهورة ماري باركر فوليت **Marry Parker Follett**، حيث تقول في تعريفها للإدارة إنّها: "فن أداء الأعمال من خلال الأفراد". ومع ذلك فإنّ لهذا التعريف نقطتين من نقاط الضعف الرئيسة، وهي⁽¹⁾:

1. تمّ استخدام كلمة "الفن" في تعريف الإدارة، والقول إنّ الإدارة هي مجرد فن، هو قول نصف حقيقي. فالفن يتعامل مع تطبيق المعرفة، والإدارة ليست مجرد تطبيق للمعرفة، فهي تتضمن أيضاً اكتساب للمعرفة مثل العلم. وأنّ الإدارة القائمة على قواعد التخمين والحدس ليست إدارة صحيحة.

2. هذا التعريف لم يتعرض للوظائف المختلفة للمديرين (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة). وتمّ تعريف الإدارة أيضاً بأنّها: "العملية التي تبذل جهوداً لضمان تحقيق أهداف محددة سلفاً، باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة"⁽²⁾. وهناك تعاريف كثيرة للإدارة، ولكن معظم

1- Tripathi, P. C and Reddy, P. N., 2008: Principles of Management, 4th edition, McGraw-Hill Publishing Company Ltd, p. 2.

2- Singla, R. K, (2011) Principles of management, V. K. (India) enterprise, p. 9.2

المديرين الناجحين مقتنعون أنّها جهد تنظيمي من جانب الأفراد الذين يهدفون إلى تحقيق أهداف المنظمة. وبالطبع ليس الأمر بهذه السهولة، فهذا يتطلب عملاً تسخّر فيه كافة الإمكانيات المادية والمالية، وتستخدم فيه الأساليب والطرق اللازمة لأداء الأعمال بالشكل الصحيح، إضافة إلى التطبيق السليم للوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة. ومن أجل الوصول إلى فهم أفضل للإدارة دعونا نراجع الأفكار والآراء التي عبّر عنها الأكاديميون والتطبيقيون في المجالات الإدارية، وتعريفهم للإدارة عملية، تنسيق، ووظيفة.

الإدارة عملية: Management as a process.

يعرّف ماكفارلاند (McFarland) الإدارة أنّها: "العملية التي يخلق من خلالها المديرين، ويبتكرون، ويوجهون، ويحافظون، ويشغلون المنظمة من خلال الجهود الإنسانية التعاونية والمنهجية والمنسقة". إنّ المصطلح المهم في هذا التعريف هو العملية، فهو يؤكد على الطبيعة الديناميكية أو النشطة للإدارة، وهي نشاط عبر مدى متنوّع من الزمن. وتحمل الطبيعة الديناميكية في طياتها. فالتغيّر هو واقع الحياة التنظيمية، وعند إدارة المنظمات يبتكر المديرين تغيرات ويشجعون المنظمات على إجراء تغيرات وتنفيذها بنجاح في منظماتهم. وتفشل الأعمال والمنظمات تُفلس لأنّ المديرين يفشلون في محاولاتهم للتعامل الفعّال مع هذه التغيرات.

الإدارة تنسيق: Management as a coordination.

يدعم دونالي، وجيبسون وإيفانسفيتش (Donally, Gibson and Ivancevich) أيضاً الرأي القائل إنّ الإدارة عملية، ولكنهم يؤكدون أكثر على التنسيق. ووفقاً لأرائهم فإنّ الإدارة "عملية يتم بها تنسيق الجهود الفردية والجماعية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الجماعية". ومن أجل تحقيق الأهداف يُعدّ التنسيق عاملاً أساسياً ينبغي على الإدارة تأمينه والحفاظ عليه. وقد أكّد كونتس وودونيل (Koontz & O'Donnell) أيضاً على هذا الجهد التنسيقي في تعريفهما؛ حيث يقولان: "إنّ الإدارة هي عملية تصميم بيئة والحفاظ عليها، وهذه البيئة هي التي يتعاون فيها الأفراد الذين يعملون كجماعات بفعالية وكفاءة لإنجاز الأهداف الجماعية".

الإدارة وظيفة: Management as a function.

هناك من يرى أنّ الإدارة وظيفة بدلاً من كونها عملية، حيث يؤكد كيلي، ودون وستيفنز أنّ: "الإدارة دور يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والعلاقات المتضمنة في منظمات العمل". وتشكّل هذه الواجبات والمسؤوليات الوظيفة التي يؤديها المدير، والواجبات والمسؤوليات الوظيفية التي يؤديها المدير تختلف اختلافاً كبيراً عن نظيراتها التي يؤديها الموظفون الإداريون.

ومن أهم التعريفات الأخرى للإدارة ما يأتي:

يقول جورج تيري (George Terry) إنّ الإدارة هي عملية مميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مستخدمة العلم والفن، ويتم اتباعها من أجل إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً. أمّا بيتر دراكر (Peter Drucker) فيعرّف الإدارة بأنها عضو متعدد الأغراض يدير عملاً تجارياً، ويدير كذلك المديرين والعاملين والعمل. وهناك تعريف شائع لهارى باركر فوليت (Mary Parker Follett)، حيث يقول إنّ الإدارة هي فن جعل الأفراد يؤدون الأشياء. ووفقاً لرأي هنري فويل (Henry Fayol) فإن الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة. أمّا هارولد وكونتس (Harold & Koontz) فيعدّان الإدارة "فن جعل الآخرين يؤدون الأشياء في مجموعات منظّمة رسمياً". وهذا يتفق تقريباً مع تعريف فريدريك تايلور (Fredric Taylor) للإدارة الذي يؤكّد أنّها "فن معرفة ما تريد عمله، ثم العمل على جعل الآخرين يؤدونه بأفضل وأرخص الطرق".

الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.

يكمن الاختلاف الأكبر بين إدارة الأعمال والإدارة العامة في الفارق بين المنظّمات والأغراض التي تتم إدارتها. وتتضمن إدارة الأعمال إدارة العمل التجاري، وهو كيان أنشئ بهدف تحقيق الربح لمالكه أو مستثمريه أو لكليهما، لذا تركز إدارة الأعمال على القرارات التي تسهم في تحقيق هذا الهدف، وكيفية الحصول على الموارد بفاعلية، وبأقل تكلفة ممكنة، وكيفية إنتاج السلع والخدمات بكفاءة وفعالية وتسويقها إلى الأسواق المحددة، وكيفية إدارة الأفراد العاملين لدعم الإنتاج والتوزيع مع مراعاة التقليل من التكاليف إلى الحد الأدنى. وتوفّر إدارة الأعمال التدريب النظري والعملية لمساعدة العاملين على اكتساب فهم أفضل لوظائف إدارة الأعمال، وتطبيق هذه

النظريات والمفاهيم على الجوانب التطبيقية للأعمال التي يقومون بها، وذلك من أجل التقدّم والتطوّر والرخاء لهم ومنظّماتهم.

أمّا الإدارة العامة فهي تدل على الوظائف الإدارية العامة، أي كل مواطني المجتمع. والهدف من ذلك توفير خدمات تدعم احتياجات أسلوب الحياة للأفراد، وكذلك حاجات المجتمع، وليس تحقيق الربح. وعادة ما تمّول الإدارة العامة بواسطة الضرائب التي قد تزيد أو تنقص بالتأثير على مقدار أو نوع الخدمات. ويتم توفير المنتجات والخدمات وفقاً للإدارة العامة في سوق أكبر بكثير من إدارة الأعمال، وهو كل المواطنين، ولكن لا يكون هناك اعتبار عن كيفية عمل ذلك بكفاءة عالية وبطريقة اقتصادية. وتهدف الإدارة العامة إلى تنفيذ سياسة الحكومة، كما أنّها تترجم الواقع الذي يعيشه المواطنون ويشعرون به في حياتهم اليومية.

الخلفية التاريخية للإدارة: The Historical background to management

يعود استخدام الإدارة إلى قرابة 5000 سنة قبل الميلاد، أي عند بدء حدوث الثورة الزراعية بالعالم، والتي ظهرت قديماً في دول عدة كالهند والصين ومصر. ووفقاً للعالم الإداري بيتر دراكر فإنّ حضارات الري الزراعي لم تكن تستخدم التقنية فقط، ولكنها كانت تمثّل أيضاً العنصر البشري الأكثر إنتاجاً للابتكار الاجتماعي والاقتصادي. وكلّما نمت القرى وتطورت الحضارات، نما تفكير المديرين وتطور أيضاً، فأصبحوا هم الكهنة والملوك والوزراء، حيث يستخدمون السلطة، ويسيطرون على الثروة في المجتمع.

وفي اليونان القديمة والحضارة اليونانية تمّ الاعتراف بمفاهيم الإدارة التي كتبها أفلاطون، وبخاصة تلك التي تعطي أهمية خاصة لوجود التخصص في العمل وسيلة لزيادة الإنتاجية. وفي الحضارة السومرية التي ازدهرت منذ نحو 5000 سنة وجدت العديد من الوثائق المكتوبة، والتي تحتوي على أدلة للممارسات الخاصة بالرقابة الإدارية. وفي الهند القديمة كتب **كاوتيليا (Kautilya)** أطروحته الهندية القديمة عن فن الحكم والسياسة الاقتصادية والاستراتيجية العسكرية في حوالي 321 قبل الميلاد، وكان الموضوع الرئيس الذي تبناه الإدارة السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة. حيث قدّمت هذه الدراسة أدلة واقعية حول استخدام مبادئ الإدارة منذ القدم. كما إنّ الرومان الذين بنوا الإمبراطورية الكبيرة المتزامية الأطراف، التي تمتد من بريطانيا في الغرب إلى سوريا في الشرق، وحكموها لسنوات عديدة، كان ذلك بسبب كفاءتهم وقدراتهم الإدارية العالية.

التراث الفكري للإدارة: The Intellectual heritage of management.

وجدت المساعي الموجهة بواسطة الأفراد المسؤولين عن أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة منذ آلاف السنين. فالأهرامات المصرية، وسور الصين العظيم، على سبيل المثال، يُعدّان دليلاً ملموساً على إدارة المشاريع الضخمة ذات النطاق الهائل، والتي أُنجزت بشكل جيد قديماً. وتُعدّ الأهرامات مثلاً للاهتمام بوجه خاص، فمن أجل بنائها تمّ توفير فرص للعمل لعشرات الآلاف من الأفراد. فبناء الهرم الواحد، وظّف أكثر من 100,000 عامل، ولمدة 20 عاماً. والسؤال هنا، من الذي وجه كل عامل على ما ينبغي القيام به؟ ومن الذي حرص على أن يكون هناك ما يكفي من الحجارة في مواقع العمل من أجل الإبقاء على العاملين يشتغلون دون توقف؟ الجواب عن هذه الأسئلة هم المديرون وبكل تأكيد. بغض النظر عما كان يسمى المديرون في ذلك الوقت، فلمهم أنّه كان هناك شخص ما يقوم بوضع الخطط، ويحدد ما كان يجب القيام به، ويوضّح كيفية تنظيم الأفراد والمواد للقيام بالعمل، ويقوم بالقيادة وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف، ويعمل على فرض بعض الضوابط لضمان أن كل شيء يتم وفقاً لما هو مخطط. فالفراغة أبدعوا كثيراً في عمليات البناء، وأنّه ليس من الصعب بالنسبة لنا أن نتخيل التقنيات الإدارية الحديثة المستخدمة في أيام الفراغة.

إنّ العلاقات العامة لإدارة الأفراد تحمل في طياتها عدداً كبيراً من أوجه التشابه. ففي الواقع، العديد من الوثائق القديمة التي تمّ ترجمتها على مرّ العصور تكشف لنا أنّه أينما عمل الأفراد معاً لتحقيق أهدافهم، سادت العديد من نفس الظواهر بما فيها التعاون والعمل الجماعي. ويؤكد معظم العلماء على أنّ الإدارة في أبسط أشكالها توجد بإقناع شخص لشخص آخر بأداء شيء معين. ولهذا عُرفت الإدارة منذ القدم على أنّها التحدي المتمثل في خلق البيئة اللازمة بحيث يتمكن الأفراد من العمل معاً لتحقيق هدف مشترك.

الأهرامات المصرية The Egyptian Pyramids.

ما يقرب من أربعة آلاف سنة قبل الميلاد، والمصريون يقومون ببناء حافة الحضارة في العالم. فالقليل جداً ممّن يستطيع فهم مدى هذه الثقافة، والتي تسبق بكثير زمنها. وإذا كان من الممكن إجراء مقارنة موثوقة فإننا ربما نجد أنّه ما من أمة في عصرنا هذا قدمت أكثر مما قدم الفرعون ما بين 4000 قبل الميلاد و 525 قبل الميلاد. فالمظاهر الأكثر وضوحاً هي إنشاء مشاريع البناء التي لا تزال قائمة حتى اليوم. فإنّ المصريين القدماء شيّدوا الهياكل العملاقة والتي تملك من الدقة ما يشير

الإعجاب. فالهرم الأكبر خوفو على سبيل المثال يغطي ثلاثة عشر فدانا، ويحتوي على 2,300,000 كتل حجرية، وتزن الكتلة الواحدة حوالي اثنين ونصف طن، تم تقطيعها إلى أحجام على بعد أميال كثيرة من مواقع العمل، وتم نقل الحجارة إلى أماكن العمل بكل دقة. فالأفراد الذين بنوا هذه الهياكل العملاقة في مصر القديمة يعرفون وبشكل جيد كيفية استخدام الموارد البشرية بكفاءة، حيث استطاعوا إدارة قرابة 100,000 عامل في مشروع ضخم كهذا ولمدة عشرين عاماً، بالاستعانة بخدمة الرافعات والجرافات، أو الحاجة إلى فترات الراحة للشاي أو القهوة.

سور الصين العظيم: The Great China Wall.

بني سور الصين العظيم في فترة زمنية قدرها 956 سنة (من 688 قبل الميلاد إلى 1644م). وهو سور بطول 6000 كم، وقاعدته 20 قدماً، وعرضه من الأعلى 11 قدماً، وارتفاع الحائط من 7-37 قدماً. وتم بناؤه بأكمله عن طريق العمل اليدوي. فبال تأكيد هذا العمل الضخم والذي استغرق بناؤه 956 سنة، تطلب الإعداد والتخطيط السليم، والتخصص الجيد للأعمال، والتطبيق الصحيح للتنظيم والتوجيه والرقابة، واتخاذ القرار. وهذا يبين أن المنظمات كانت موجودة منذ آلاف السنين، وأن الإدارة طبقت لفترات ممتدة ونجاح باهر.

ثروة الأمم: The Wealth of nations.

يعد كتاب ثروة الأمم، أعظم ما أبدع الاقتصادي الاسكتلندي الفيلسوف آدم سميث. نُشر هذا الكتاب لأول مرة في عام 1776م، وقدّم أحد أهم العناصر الأساسية في العالم، التي تبني ثروات الأمم، والعامل الأساس في الاقتصاد الكلاسيكي. ومن خلال انعكاسه على الاقتصاد في بداية الثورة الصناعية عرض موضوعات واسعة من أهمها تقسيم العمل والإنتاجية والأسواق الحرة وغيرها.

ركّز سميث كثيراً على مبدأ التخصص، وأكد أن زيادة الاهتمام بالتخصص يُعدّ مفتاح الإنتاجية الجيدة. وأن الإنتاجية تؤدي إلى تحقيق المزيد من الدخل، والارتفاع في الأجور، وزيادة على الطلب، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في تقسيم العمل. وكان عالم سميث مختلفاً جداً عن عالمنا الآن، قبل أن تغيّر الثورة الصناعية كل شيء.

تركت ثروة الأمم مجموعة قوية من الحلول لأسوأ المشاكل الاقتصادية التي يمكن أن نواجهها اليوم، فلاقتصاد الحر نظام قابل للتكيف والمرونة، يمكن أن يصمد أمام أي صدمات جديدة، والتعامل مع المستقبل بحذر.

الثورة الصناعية: The Industrial revolution

حدثت في الفترة ما بين القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، وهي فترة يغلب عليها الطابع الزراعي والاجتماعات الريفية في أوروبا وأمريكا، فأصبحت مناطق صناعية وحضرية. وقبل الثورة الصناعية، والتي بدأت في أواخر 1700م، كانت عمليات التصنيع تتم في البيوت، وذلك باستخدام الأدوات اليدوية أو الآلات الأساسية البسيطة. وتميّزت هذه الفترة بالتحوّل إلى استخدام الطاقة الكهربائية، ومصانع الإنتاج الضخم، حيث لعبت صناعات الحديد، وصناعات الغزل والنسيج جنباً إلى جنب مع تطوير محركات البخار دوراً مركزياً في الثورة الصناعية. كما تضمّنت هذه الفترة التحوّل من الخشب وأنواع الوقود الحيوي إلى الفحم.

تمثّل الثورة الصناعية نقطة تحول رئيسة في التاريخ، إذ أثّرت تقريباً على كل جانب من جوانب الحياة اليومية للإنسان. فقد بدأت في بريطانيا العظمى وانتشرت خلال عقود قليلة إلى بقية دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، وشهدت تحسناً كبيراً في نظم النقل والاتصالات، والخدمات المصرفية، وغيرها، وأدى التصنيع الناجم عن زيادة حجم وتنوع السلع إلى تحسين مستويات وظروف المعيشة للفئات الفقيرة والعاملة بالمجتمع.

ويُعدّ مفهوم الفكر الإداري مفهوماً متطوراً فاعلياً من النظريات والمبادئ تطورت جنباً إلى جنب مع التطورات الجديدة في مجال الأعمال التجارية، والأفكار الجديدة تكمل الأفكار والنظريات القائمة. كما أنّ هذه التطورات تجرّي باستمرار في كل ما يتعلق بالأفكار الإدارية ونظرياتها. الأمر الذي مكّن المفكرين في الإدارة وغيرهم من المفكرين في المجالات الأخرى مثل الاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع والرياضيات من أن يسهموا إسهاماً فعالاً في تطور الفكر الإداري.

أهمية الإدارة: The Significance of management

تعتمد جميع المنظّمات على جهود المجموعة حيث أصبحت جهود مجموعات العمل المشترك ضرورية في جميع مناحي الحياة. والإدارة أصبحت مطلوبة كلّما كان اثنين أو أكثر من الأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة، فالنجاح في جهود المجموعة يعتمد بدرجة كبيرة على التعاون

المتبادل بين أعضاء الفريق. والإدارة الناجحة تعمل على تنسيق الجهود الجماعية بين أعضاء الفريق أو المجموعة. إذ أصبحت الإدارة أمراً لا غنى عنه في جميع المنظّمات سواء أكانت منظّمات للأعمال التجارية أم الحكومية وغيرها من المنظّمات، مما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد. كما تُعدّ الإدارة ضرورية للقيام بوظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة لجهود المجموعة. فالإدارة توفر القيادة والدافعية للأفراد، لذا هناك حاجة مستمرة للإدارة في أي منظّمة. وقد ازدادت أهمية الإدارة بشكل كبير في السنوات الأخيرة بسبب الزيادة في حجم ودرجة التعقيد في المنظّمات، وزيادة التخصص في العمل، ويمكن توضيح أهمية الإدارة من خلال العناصر الآتية:

1. المساعدة في تحقيق أهداف المجموعة: Assist in achieving the group goals:

تقوم الإدارة بترتيب وتنسيق عوامل الإنتاج المختلفة، وتجميع وتنظيم الموارد ودمجها بطريقة فعّالة لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تقوم الإدارة بتوجيه جهود المجموعة نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. ومن خلال تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح، فإنّه لن يكون هناك هدر للوقت والمال والجهد. فالإدارة تقوم بتحويل الموارد كالقوى العاملة، وآلات، ورأس المال وغيرها إلى مشاريع ناجحة ومفيدة. ويتم تنسيق هذه الموارد وتوجيهها بطريقة عمل إدارية فعّالة نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

2. الاستخدام الأمثل للموارد: Optimal use of resources.

تستخدم الإدارة جميع موارد الإنتاج المادية والبشرية، وهذا يؤدي إلى تحقيق الفعالية الكاملة في الإدارة، ويوفر الاستفادة القصوى من الموارد النادرة، كما أنّه عن طريق الإدارة يمكن استخدام أفضل الخبرات المهنية للعاملين وتوظيفها بشكل مناسب وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المنظمة.

3. تخفيض التكاليف: Reduce costs.

يمكن الحصول على أقصى قدر من المخرجات عن طريق التخطيط السليم، وبحد أدنى من المدخلات، فالإدارة الفاعلة تستخدم الموارد المالية والبشرية بطريقة تؤدي إلى تحقيق أفضل الإيرادات وبأقل المصروفات، وهذا بدوره يساعد في خفض التكلفة.

4. التنظيم السليم: Sound organization.

تكمن أهمية الإدارة في أنّها تعمل على عدم حدوث التداخل في الجهود، وإنشاء هيكل تنظيمي سليم بالمنظّمة يُعدّ من الأهداف الرئيسة للإدارة، فالتنظيم الواضح يحدد بوضوح السلطات

والمسؤوليات، ويحدد العلاقات التنظيمية، ويبيّن بوضوح خطوط السلطة وتوزيعها، ويحدد من هم الرؤساء ومن هم المرؤوسون، ويبيّن المهام والواجبات، وكذلك الصلاحيات لجميع الأفراد، إضافة إلى تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير قدرات العاملين، كل هذا يجعل من الإدارة مهمة تنظيمياً.

5. تحقيق الرفاهية للمجتمع: Prosperity achievement.

تؤدي الإدارة الناجحة إلى تحقيق أفضل إنتاج اقتصادي يساعد بدوره على زيادة رفاهية المجتمع، فالإدارة الجيدة تعمل على تحسين مستوى المعيشة للعاملين؛ لأنّ الزيادة في الأرباح تعود بالنفع على الجميع كأصحاب المشاريع والمجتمع والعاملين.

6. التشجيع على المبادرة: Encourage initiative.

تشجع الإدارة الناجحة على دعم المبادرة للعاملين، والمبادرة تعني أنّ تفعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب دون التأثير أو إبلاغ الرئيس الأعلى. فينبغي تشجيع العاملين على وضع الخطط الخاصة بهم، والعمل على تنفيذ هذه الخطط، فالمبادرة توفر الارتياح للعاملين والنجاح للمنظمة.

7. التشجيع على الابتكار: Encourage innovation.

تشجع الإدارة أيضاً الابتكار بصفة عامة وتطويره، فالابتكار يقدم الأفكار الجديدة، وكذلك التقنيات الجديدة، والأساليب، والمنتجات والخدمات الجديدة وغيرها، وهذا بدوره يعزز من مكانة المنظمة، ويجعلها أكثر كفاءة وتنافسية.

8. تسهيل عملية النمو والتوسع: Facilitate growth and expansion.

تعمل الإدارة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما أنّها تقلل من الهدر الزائد في التكاليف، وتعمل على زيادة الكفاءة، والتشجع على العمل بروح الفريق الواحد، وتقوم بتحفيز الموظفين، كما أنّها تقلل من نسب الغياب ومعدّل دوران العمل، جميع هذه العوامل تؤدي إلى تحقيق النمو والتوسع والتنوع للمنظمة.

9. تحسين الوضع المعيشي للعاملين: Improve living conditions.

تشارك الإدارة بعض من أرباحها مع العاملين نتيجة لما يقدمونه من أعمال، وهذا بدوره يوفر بيئة عمل جيدة، كما أنّ الإدارة تمنح العاملين العديد من الحوافز المالية والمعنوية، كل هذا يحسّن من نوعية حياة ومعيشة العاملين.

10. تحسين صورة المنظمة: Improve organization's image.

إذا كانت الإدارة جيدة فإن المنظمة ستقوم بإنتاج السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة، وسيؤدي ذلك إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة بشكل عام، فالصورة الجيدة للمنظمات تقدم العديد من الفوائد المضافة إليها.

11. تحفيز العاملين: Motivate workers.

تقوم الإدارة بتحفيز العاملين من خلال توفير الحوافز بأنواعها المختلفة، وهذه الحوافز تؤدي إلى زيادة استعداد وكفاءة العاملين على أداء الأعمال بكفاءة وحيوية، وهذا يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والربحية للمنظمة.

12. زيادة الكفاءة: Increase efficiency.

الكفاءة هي العلاقة بين العائد والتكلفة، فالإدارة تستخدم العديد من التقنيات لزيادة العوائد وتخفيض التكاليف، وتوفر الكفاءة العالية العديد من الفوائد ذات القيمة العالية للمنظمة.

13. تحسين العلاقات بين العاملين: Improve relationship.

تعمل الإدارة على تحسين العلاقات بين الأفراد والجماعات والإدارات وبين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، فالعلاقات الجيدة تؤدي إلى تحسين العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

طبيعة الإدارة: The Nature of management.

لقد تغيرت المبادئ والمفاهيم والتقنيات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن، وكذلك الحال بالنسبة للمساهمات المختلفة في المجالات الإدارية المتنوعة، فهي كذلك تغيرت في طبيعتها، ويمكن وصف طبيعة الإدارة على النحو الآتي:⁽¹⁾

1. تعدد التخصصات: Multidisciplinary.

تعدّ الإدارة مجالاً متعدد التخصصات، فهي توضح الأفكار والمفاهيم من تخصصات أخرى مثل علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والإحصاء وبحوث العمليات وغيرها، وتدمج الإدارة الأفكار المأخوذة من مختلف التخصصات، وتقدم مفاهيم جديدة يمكن وضعها وتطبيقها في الممارسة العملية، ودمج هذه الأفكار يُعدّ في حد ذاته مساهمة كبيرة للإدارة.

1- Havinal, V. (2009) Management and entrepreneurship, New Age International, New Delhi, p. 5.

2. الطبيعة الديناميكية للمبادئ: Dynamic nature of principles.

المبدأ هو الحقيقة التي تؤسس علاقات السبب والتأثير على الوظيفة، وتوضع المبادئ عن طريق تكامل الأفكار من مختلف التخصصات ودعمها بأدلة علمية وعملية، وهذه المبادئ ينبغي أن تكون مرنة وتتغير مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وتجري العديد من الأبحاث وبشكل متواصل على إرساء مبادئ إدارية جديدة، فالعديد من المبادئ الإدارية القديمة تم استبدالها بمبادئ جديدة، فلا شيء يبقى دائماً في الإدارة.

3. المبادئ نسبية وليست مطلقة: Relative not absolute principles.

المبادئ الإدارية ينبغي أن تكون مبادئ نسبية وليست مطلقة، ويجب أن تطبق هذه المبادئ وفقاً لحاجة المنظمة، فكل منظمة تختلف عن الأخرى، لذا يجب تطبيق مبادئ الإدارة في ضوء الظروف السائدة.

4. الإدارة: علم أو فن: Management – science or art.

هناك جدل كبير فيما إذا كانت الإدارة علم أو فن، فلقد اعتبرت الإدارة في وقت سابق فن، ولكن الآن تجمع بين العلم والفن.

5. عالمية الإدارة: Universality of management.

تعدّ الإدارة ظاهرة عالمية، وعلى الرغم من المبادئ العالمية، فإنّها غير قابلة للتطبيق عالمياً، ولكن يمكن تعديلها وفقاً لاحتياجات الوضع الراهن للمنظمة.

خصائص الإدارة: Characteristics of Management.

الإدارة هي عملية الحصول على الأنشطة المنجزة بكفاءة وفعالية عالية، ومن السمات والخصائص البارزة التي تسلط الضوء على الإدارة، ما يأتي:

1. الإدارة عملية مستمرة: Management as a continuous process.

يمكن اعتبار الإدارة عملية إدارية مستمرة؛ لأنّها تتضمن تطبيق الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتفعيل للأدوات الرقابية المناسبة للموارد (الأفراد ورأس المال)، بحيث يمكن استخدامها على أكمل وجه، وذلك من أجل تحقيق كافة الأهداف الإدارية والتنظيمية. لذا فإنّه لا يمكن لأي من الوظائف الإدارية أن تحقق النتائج النهائية في ظل غياب أي من الوظائف الأساسية الأخرى للإدارة. ومن هنا يمكن القول إنّ الإدارة هي عملية إدارية مستمرة ويكمل بعضها الآخر.

2. الإدارة تخصص: Management as a discipline.

حدود علم الإدارة ليس بالضبط منتمياً للعلوم الطبيعية المتعارف عليها، كما أنه لا يعالج تماماً المشاكل التي تواجهها المنظّمة كتخصص علمي. ولكن وضع الإدارة كنظام وتخصص يزداد وباستمرار، ويكشف العديد من الجوانب المؤسسية والتجارية المهمة للمهتمين، وتعمل كذلك على تمرير المعرفة المناسبة للممارسين حتى يتمكنوا من تطبيق العمليات الإدارية التي تواجههم بكفاءة وفاعلية عالية.

3. الإدارة مهنة: Management as a profession.

الإدارة من حيث المفهوم الشامل يمكن اعتبارها مهنة؛ فهي تقدّم مجموعة متنوعة من الوظائف والتحديات المهمة التي تتركز في أغلبها على المهن المتخصصة في مجالات إدارية مختلفة كالتسويق، والإنتاج، والأفراد.

4. الإدارة علم تطبيقي: Management as a science.

على الرغم من أن الإدارة تُعدّ علم بقدر ما تمتلكه من معرفة منظّمة، وما تستخدمه من أساليب علمية في البحث العلمي، فإنّها ليست علماً دقيقاً مثل العلوم الطبيعية التي تتعامل مع الظواهر الحية كعلم النبات والعلوم الطبية وغيرها. وبالتالي فإنّ علم الإدارة بالتأكيد يُعدّ من العلوم الاجتماعية مثل علم الاقتصاد أو علم النفس وغيرها من العلوم التي لها نفس الاستراتيجيات التي تعالج الظواهر الاجتماعية.

5. عمومية الإدارة: Management universality.

تُعدّ الإدارة نشاطاً عمومياً، ويمكن تطبيقها على أي شكل من أشكال الأنشطة المختلفة سواء أكانت اقتصادية، أم اجتماعية، أم غيرها من الأنشطة الأخرى.

6. تحقيق الأهداف: Goals achievement.

تحقيق الأهداف التنظيمية يُعدّ الوظيفة الأساسية للإدارة، ويعتمد نجاح أو فشل أي إدارة على مدى قدرتها على تحقيق هذه الأهداف المرجوة.

7. التوجيه: Directing.

المهمة الرئيسة للإدارة هي التوجيه على استخدام الموارد المادية والبشرية بالمنظّمة، وبأفضل طريق ممكنة. ومن خلال الاستخدام الأمثل للموارد تضمن المنظّمة تحقيق الأهداف بكل سهولة

ويسر، كما أنّ العنصر الأساس للإدارة هو الحصول على العمل بالتنسيق مع الأفراد الذين يؤدون تلك الوظائف المتنوعة.

8. الإدارة عامل تحفيزي: **Management as a motivational factor**.

الإدارة هي العامل الذي يقوم بتنشيط وتشغيل عوامل الإنتاج الأخرى، فمهارات المديرين الناجحين تكمن في تحفيز العاملين من خلال القيام بالتوجيه والتدريب، وتقديم الحوافز والمكافآت، وتحسين الوضع النفسي والأمني للعاملين وغيرها؛ وذلك من أجل تطبيق مهاراتهم على أفضل وجه لتحقيق أهداف المنظمة.

9. الإدارة نشاط بشري: **Management as a human activity**.

يتم أداء كافة الوظائف الإدارية فقط بواسطة الأفراد، ولا يمكن لأي هيئة اعتبارية أو كائن اصطناعي أن يقوم بأداء العمل الخاص بالإدارة بمعزل تام عن البشر.

10. الإدارة تعبر عن السلطة: **Management expresses authority**.

جوهر العملية الإدارية يكمن في القيام بالتوجيه والإرشاد والمراقبة، وهذا لا يتحقق إلا بضرورة توافر السلطة المناسبة، ولا يمكن للإدارة أداء وظيفتها من دون منح السلطة اللازمة، فهي تُعدّ الأساس للإدارة الناجحة، والسلطة هي قوة إجبار الآخرين على العمل والتصرف على نحو معين.

11. القيادة: **Leadership**.

تُعدّ القيادة عنصراً مهماً جداً في المنظمة، ومصدراً رئيساً لنجاحها. فهي تهدف إلى قيادة وتوجيه العاملين بما بغية تحقيق الأهداف الموضوعية؛ لهذا يجب أن تكون الإدارة قادرة على إلهام وتحفيز العاملين وكسب ثقتهم، حتى يؤدوا ما عليهم من مهام وواجبات بفعالية عالية.

أهداف الإدارة: **Management objectives**.

تهدف الإدارة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال عمل الأفراد، واستخدام الموارد التنظيمية الأخرى. ويمكن تناول أهداف الإدارة في ثلاثة أقسام رئيسية، هي: الأهداف التنظيمية، الأهداف الشخصية، والأهداف الاجتماعية.

أولاً: الأهداف التنظيمية: **Organizational objectives**.

من المتوقع للإدارة العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة الخاصة بها. ومن أهم الأهداف التنظيمية ما يأتي:

1. الحصول على أفضل النتائج مع الحد الأدنى من الجهود:
يتمثل الهدف الرئيس للإدارة في تأمين أقصى معدّل من المخرجات مع الحد الأدنى من الجهود. فالإدارة أساساً هي المعنية بالتفكير والاستفادة من الموارد البشرية والمالية بأساليب من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج، وبطريقة عمل فعّالة للحد من التكاليف المختلفة.
2. زيادة كفاءة عوامل الإنتاج:
يمكن زيادة الكفاءة الإدارية إلى حد كبير من خلال الاستخدام السليم لعوامل الإنتاج المختلفة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الحد من التلف، والفاقد، والكسر. وهذا بدوره يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال الذي يُعدّ ضرورياً لنمو وازدهار المنظّمة.
3. تحقيق الحد الأقصى من الازدهار والرفاهية لأصحاب العمل والعاملين:
تضمن الإدارة الجيدة حسن سير عمل الأعمال، وهذا بدوره يساعد وبشكل كبير على توفير أقصى قدر من المنافع للعاملين والمتمثّلة في تطبيق نظام مناسب للأجور، ووضع خطط جيدة للحوافز بهدف رفع الروح المعنوية لهم، وتشجيعهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية من جهة، وارتفاع الأرباح الخاصة بأصحاب الأعمال والمشاريع من جهة أخرى.
4. تحسين الوضع الإنساني وتحقيق العدالة الاجتماعية:
تعمل الإدارة بمثابة أداة للرفع من مستوى الحياة للعاملين، وكذلك تحسين الأحوال العامة للمجتمع. فمن خلال زيادة الإنتاجية والتوظيف، تضمن الإدارة تحسين مستويات المعيشة للمجتمع، وتوفير العدالة الاجتماعية من خلال تطبيق سياساتها الموحدة.
5. الاستمرار في مزاولة نشاطها (الاستمرارية).
6. النمو والتوسّع في المشاريع.
7. تحسين شهرة أو سمعة المنظّمة.

ثانياً: الأهداف الشخصية: **Personal objectives.**

تتكون المنظّمة من عدة أفراد الذين تكون لديهم أهداف خاصة بهم، ومن هذه الأهداف ما يأتي:

1. الأجر العادل مقابل العمل المنجز.
2. توفير ظروف العمل المعقولة.
3. إتاحة الفرص للتدريب والتطوير والتعليم.

4. المشاركة في إدارة وتشغيل المنظمة.

5. توفير الأمن والاستقرار اللازم من الوظيفة.

ثالثاً: الأهداف الاجتماعية: Social objectives.

الإدارة ليست فقط ممثلاً لأصحاب العمل والعاملين، ولكن تُعدّ أيضاً مسؤولة عن مختلف

المجموعات خارج المنظّمة. ومن المتوقع أن تحقق الإدارة أهداف المجتمع، والتي من أهمها:

1. جودة السلع والخدمات وبأسعار عادلة للمستهلكين.

2. المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية.

3. الدفع الصادق للضرائب الحكومية.

4. التعامل العادل مع الموردين، والعملاء، والمنافسين.

5. الحفاظ على القيم الأخلاقية للمجتمع.

الحاجة إلى الإدارة: The Need for management.

تكون الأعمال الحديثة ذات قدرة تنافسية عالية، وتحتاج إلى إدارة تكون كفؤة وقادرة على البقاء والنمو. فهناك حاجة دائمة إلى الإدارة؛ لأنها تحتل موقعاً فريداً في حسن سير العمل بالمنظّمة، وهذا يؤكّد الحاجة للإدارة الناجحة في مؤسسات الأعمال بصفة عامة، ولا يمكن لأي منظّمة أن تحقق النجاح من دون وجود إدارة فعّالة؛ أي أنه لا يمكن لمنظّمات الأعمال البقاء على قيد الحياة، وممارسة مهامها في العالم التنافسي الحالي إلّا من خلال إدارة ناجحة وفعّالة. وبالتالي هناك حاجة ماسة للإدارة من أجل تنسيق كافة الأنشطة التنظيمية الخاصة بالأعمال، والتأكد من أنّ جميع العاملين يقومون معاً تجاه إنجاز الأهداف العامة للمنظّمة. وتظهر الحاجة إلى الإدارة للأسباب الآتية:

1. عن طريقها يتم تطبيق الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة على جهود المجموعة. فالعديد من الأفراد يعملون معاً، وبالتالي فإنّهم بحاجة إلى التوجيه والإرشاد بهدف زيادة كفاءتهم، ففي غياب التوجيه سوف يعمل الأفراد وفقاً لرغبتهم، وسيكون تحقيق العمل المنظّم بالمنظّمة غير ممكناً، كما أنّ الإدارة تُعدّ ضرورية لتخطيط الأنشطة الإدارية، ولتوجيهها في الاتجاه الصحيح.

2. من أجل تحقيق الأنشطة والأهداف التنظيمية بطريقة منظّمة وسريعة.

3. من أجل تحقيق التواصل الفعال داخل المنظمة وخارجها، وعلى جميع المستويات الإدارية بالمنظمة.
4. لدعم أنظمة التحفيز والإبداع، والانضباط، وزيادة الحماس لدى العاملين، وأيضاً لتنسيق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بسرعة عالية.
5. تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.
6. من أجل تحقيق النجاح والاستقرار والازدهار للمنظمات، وتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.
7. للحفاظ على المنظمات، ووضعها على الطريق الصحيح من خلال ضمان أن كل ما يتم القيام به يوجّه نحو ما يريده الزبائن والعملاء.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.

تمتاز الإدارة بارتباطها الوثيق وعلاقتها القوية بالعلوم الأخرى، فمعظم المفاهيم والقواعد الإدارية تتداخل وتؤثر وتتأثر بأغلبها، سواء أكانت علوماً إنسانية أم تطبيقية. ويمكن إيضاح علاقة الإدارة بالعلوم المختلفة الأخرى فيما يأتي:

علاقة الإدارة بعلم الاجتماع: Sociology.

يهتم علم الاجتماع بدراسة السلوك الاجتماعي البشري، وبدراسة طبيعة البشر من الجانب الجماعي، كما يهتم بمجموعة الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والدينية. ويقوم علماء الاجتماع بدراسة مجالات مختلفة كالبيروقراطية، والمجتمع، والسلوك المنحرف، والأسرة، والرأي العام، والتغيير الاجتماعي، والحراك الاجتماعي، والتقسيم الطبقي الاجتماعي. ويحاول علم الاجتماع كذلك تحديد القوانين التي تحكم السلوك البشري في سياقات اجتماعية عدة، ويتميز بأنه علم اجتماعي عام من العلوم الاجتماعية، مثل علم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها من العلوم الأخرى التي تعتمد على مجموعة مختارة من الحقائق والعلاقات الاجتماعية المختلفة.

ويبحث علم الاجتماع تأثير العمل والصناعة على المجتمع، وكذلك الطرق التي يؤثر فيها المجتمع على القوى الصناعية، ويدرس العديد من المواضيع في هذا المجال مثل التحقق في الكفاءة الفردية، بما في ذلك التقنيات المستخدمة، والعلاقات العمالية، وحتى مواضيع أخرى أوسع مثل العولمة. وهنا تكمن أهمية علم الاجتماع وعلاقته بالإدارة، الأمر الذي يساعد المديرين على فهم سلوك العاملين بمنظوماتهم.

علاقة الإدارة بعلم النفس: Psychology.

يهتم علم النفس بدراسة الأفراد، وكيف يفكرون ويتصرفون، وكيف يتفاعلون ويتعاملون مع المجتمع. ويهتم أيضاً بدراسة جميع جوانب السلوك، والمشاعر، والأفكار، والدوافع الكامنة من وراء هذا السلوك.

ويركّز علم النفس الصناعي على وجهة النظر الإدارية والتنظيمية الفعّالة، وذلك من خلال الاستخدام السليم للموارد البشرية، ويشمل القضايا المشتركة في تقييم الأداء، وكفاءة التصميم الوظيفي، واختيار الموظفين والتدريب. أمّا علم النفس التنظيمي فيركّز أكثر على الموظفين، ويهتم بجوانب فهم وتعزيز رفاهية وتنمية قدرات الموظف الفردية، إضافة إلى الاهتمام بجوانب عدة أخرى كضغوط العمل، ومواقف وسلوك الموظفين، والممارسات الإشرافية وغيرها. ولهذا تكمن العلاقة القوية بين علم النفس والإدارة الأمر الذي يسهّل على المديرين فهم سلوك وتصرفات العاملين والتعامل معهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

علاقة الإدارة بالعلوم السياسية: Political Science.

العلوم السياسية هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يدرس الدولة والسياسة والحكومة. وتهتم على نطاق واسع بتحليل النظم السياسية المختلفة، والتطبيقات النظرية والعملية للسياسة، ودراسة السلوك السياسي.

وتكمن أهمية العلوم السياسية في حقيقة أنّ كل فرد ممّا يعيش داخل هذه الأنظمة السياسية التي تتأثر بالتغيّرات في الاقتصاد السياسي العالمي، ومع ظهور العولمة كان هناك ضرورة أكبر لفهم الأنظمة السياسية في البلدان المختلفة الأخرى. وبالتالي، فإنّ العلاقة بين العلوم السياسية والإدارة علاقة تُعدّ علاقة مترابطة وقوية، ويؤثر كل منهما على الآخر، فالمديرون الجيدون هم المديرون الذين لهم القدرة على فهم كافة الجوانب السياسية، والتكيف على العمل معها وفقاً للظروف البيئية المتاحة.

علاقة الإدارة بعلم الفلسفة: Philosophy.

يقصد بالفلسفة السعي لفهم العالم بما في ذلك مكاننا الذي نحن فيه. فحل المشاكل وتحليلها، وتجميع القدرات يطرّو من الفلسفة غير المحدود فائدتها. وهذا يجعل منها مهمة، وخاصة بالنسبة للمناصب القيادية ومنح السلطات والمسؤوليات الإدارية. فالقليل أو الكثير في الفلسفة يمكن ويكمل بسهولة متطلبات أي وظيفة، والتدريب الفلسفي ينمي العديد من المهارات القابلة

للتطور، وهذا يُعدّ أمراً مهماً على المدى الطويل في التقدّم الوظيفي، ولهذا يرتبط علم الفلسفة ارتباطاً وثيقاً بالإدارة.

علاقة الإدارة بالأنثروبولوجيا (علم الإنسان): Anthropology.

تهتم الأنثروبولوجيا بدراسة المجتمعات، الأمر الذي يساعدنا في معرفة سلوك البشر، وأنشطتهم، واختلافاتهم في القيم الأساسية، والمواقف، وكذلك التعرف على أنماط السلوك بين البشر في مختلف البلدان وداخل المنظّمات المختلفة. وتسعى الأنثروبولوجيا للكشف عن مبادئ السلوك التي تنطبق على كل المجتمعات البشرية، بما في ذلك التنوّع نفسه في أشكال وأحجام الأجسام البشرية، والعادات والتقاليد، والملابس، والكلام، والدين، والنظرة إلى العالم وغيرها. وهذا يوفّر إطاراً مرجعياً لفهم أي جانب من جوانب الحياة في أي مجتمع، يمكن أن يستفاد منه في الجوانب الإدارية المختلفة في المنظّمات.

علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد: Economics.

الاقتصاد هو العلم الاجتماعي الذي يقوم بتحليل الإنتاج والتوزيع، واستهلاك السلع والخدمات، كما أنّه يدرس كيف يمكن للأفراد والحكومات والشركات والدول اتخاذ الخيارات الخاصة بتخصيص الموارد الشحيحة لتلبية احتياجاتهم غير المحدودة. ويتضمن الاقتصاد أيضاً دراسة العمالة، والأرض، واستثمار رأس المال، والدخل، والإنتاج، والضرائب، والنفقات الحكومية. ويسعى كذلك لقياس مستوى الرفاهية لمعرفة كيفية زيادة العمل الإضافي، وتقييم الرفاهية الخاصة بالأغنياء والفقراء. كل هذا له أهمية بالغة في الإدارة، فالإقتصاد يساعد الإداريين على توجيه أعمالهم نحو اتخاذ قرارات سليمة للمنظّمات.

علاقة الإدارة بعلم الرياضيات: Mathematics.

تكشف الرياضيات الأنماط الخفية التي تساعدنا على فهم العالم من حولنا. فهي العلم المتنوع الذي يتعامل مع البيانات، والقياسات، والملاحظات، مع الاستدلال والإثبات، ومع النماذج الرياضية للظواهر الطبيعية والسلوك البشري والنظم الاجتماعية وغيرها. وتعتمد الرياضيات على المنطق بدلاً من التركيز على المراقبة وفقاً للمعايير، ويتم توظيف الملاحظة، والمحاكاة، وحتى التجربة وسائل لاكتشاف الحقائق.

كما أسهم الاستخدام الواسع لبحوث العمليات وبرامج الحاسوب في سرعة وسهولة عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات. فأغلب المنظمات الإدارية تعتمد اعتماداً كبيراً على هذه البرامج من أجل الوصول إلى قرارات رشيدة وناجحة وبأقل تكلفة ممكنة.

علاقة الإدارة بعلم القانون: Law.

القانون هو نظام من القواعد التي تحكم المجتمع بقصد الحفاظ على النظام الاجتماعي، وإعلاء العدالة، ومنع وقوع الضرر على الأفراد والممتلكات، وتساعد القوانين على ضمان وجود مجتمع آمن وسلمي تحترم فيه حقوق الناس. والمبدأ الأساس هو أن نفس القانون يجب أن يطبق على الجميع، بما في ذلك الشرطة والحكومات والمسؤولين الحكوميين وغيرهم الذين يجب عليهم تنفيذ الواجبات العامة وفقاً للقانون.

وتضع الدول العديد من القوانين التي تنظم آلية عمل المنظمات بها، كقوانين الشركات وقوانين العمل والعاملين وغيرها. وحتى يكون المديرون ناجحين في أعمالهم يجب عليهم الإلمام قدر المستطاع بهذه القوانين حتى يتمكنوا من حل الكثير من المشاكل، وكذلك حتى يتم تفادي اتخاذ العديد من القرارات التي قد تكون مخالفة لهذه القوانين.

مستويات الإدارة: Management levels.

يشير مصطلح المستويات الإدارية إلى خط رسم الحدود بين المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة، فعدد المستويات الإدارية يزداد عندما يزداد حجم الأعمال، وتزداد أعداد القوى العاملة بالمنظمة والعكس صحيح. كما أن المستويات الإدارية تحدد سلسلة الأوامر، ومقدار السلطة التي يتمتع بها كل منصب إداري. ويمكن تصنيف المستويات الإدارية في ثلاثة مستويات رئيسية، وفي كل مستوى إداري، يقوم الأفراد المديرون بتنفيذ الأدوار والوظائف الإدارية المختلفة وفقاً للصلاحيات المحددة لهم مسبقاً، والمستويات الإدارية الثلاثة للإدارة هي:

1. الإدارة العليا أو الإدارة الإدارية.

2. الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية.

3. الإدارة الدنيا أو الإدارة الإشرافية.

أولاً: الإدارة العليا أو الإدارة الإدارية: Top-Level management.

الإدارة العليا هي الإدارة المسؤولة عن صياغة سياسات الأعمال بالمنظمة، وعلى جميع القرارات المهمة على هذا الصعيد. وتتكون الإدارة العليا من مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي الذي

يُسمى أحياناً بالرئيس أو المدير العام، ومجلس الإدارة عبارة عن مجموعة الممثلين عن المساهمين، أي الأشخاص الذين يتم اختيارهم من قبل مساهمي المنظمة. وبالمثل يتم تحديد منصب الرئيس التنفيذي من قبل مجلس إدارة المؤسسة أو المنظمة. وتُعدّ الإدارة العليا المصدر النهائي للسلطة، وهي التي تدير الأهداف والسياسات للمنظمة. ويمكن تلخيص الدور الرئيس للأفراد العاملين بالإدارة العليا على النحو الآتي:

1. تحديد الأهداف والسياسات والخطط بالمنظمة.
2. إدارة وتجميع الموارد المتاحة للمنظمة.
3. التركيز على الأعمال التي تتطلب التفكير والتخطيط واتخاذ القرار.
4. تكريس وإعطاء المزيد من الوقت على عمليات التخطيط والتنسيق والتنظيم.
5. إعداد الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة للمنظمة.
6. يكون للأفراد العاملين بالإدارة العليا السلطة والمسؤولية المطلقة، وهي السلطة الأعلى أو النهائية في المنظمة. كما أنهم يُعدّون المسؤولين مسؤولي مباشرة تجاه المساهمين، والحكومة، والجمهور العام؛ حيث أنّ نجاح أو فشل المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى كفاءة صنع القرار المتخذ من قبلهم.
7. يتطلب الأفراد العاملون في مستوى الإدارة العليا الكثير من المهارات الفكرية والقليل من المهارات التقنية.
8. إصدار التعليمات اللازمة لإعداد الميزانيات، والإجراءات، والجداول الزمنية وغيرها.
9. تعيين الأفراد التنفيذيين لمستويات الإدارة الوسطى كمندوب الإدارات وغيرهم.
10. القيام بعمليات التفاعل والاتصال مع العالم الخارجي للمنظمة.

ثانياً: الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية: Middle-Level management.

هي الإدارة التي تربط بين الإدارتين العليا والدنيا، فهي الإدارة التي تتلقى الأوامر والتعليمات من القيادات العليا أو المديرين وتقوم بتمريرها إلى مرؤوسيه. وتتكون من مديري الإدارات، ومديري الفروع، ووكلاء أو نواب المديرين، وتشمل الإدارات مديري المالية، ومديري الشراء وغيرها، بينما يشمل مديرو الفروع رؤساء الوحدات أو الفروع المحلية، في حين يتضمن الوكلاء أو نواب المديرين مساعدين ومعاونين المديرين كمساعد مدير المالية، ومساعد أو نائب مدير الإنتاج وغيرها. ويقدم العاملون في هذا المستوى الإداري بعض الاقتراحات والآراء لكبار المديرين بهدف المساعدة

على تحسين أهداف التنظيم، ويتم تحديد واختيار الأفراد المسؤولين في الإدارة الوسطى من قبل الإدارة العليا. ويمكن تلخيص المهام الرئيسة للأفراد العاملين بالإدارات الوسطى على النحو الآتي:

1. تقديم التوصيات والمشورة للإدارة العليا.
2. تنفيذ السياسات والخطط التي تم إعدادها بواسطة الإدارة العليا، ووفقاً لتوجيهاتها.
3. القيام بعمليات التنسيق لجميع أنشطة الإدارات.
4. التواصل المستمر مع الإدارات العليا والدنيا.
5. إعداد الخطط القصيرة الأجل، والخاصة بإداراتهم.
6. للإدارة الوسطى سلطة ومسؤولية محدودة، فهي وسيط بين الإدارتين العليا والدنيا.
7. كما أنها تُعدّ مسؤولة مسؤولية مباشرة أمام الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة.
8. تتطلب الكثير من المهارات الإدارية والتقنية، والقليل من الفكرية.
9. المشاركة في توظيف وتدريب العاملين بمستويات الإدارة الدنيا.
10. تقييم أداء العاملين والوكلاء ومساعدتي المديرين بالإدارات.
11. تفسير وشرح السياسات والإجراءات للعاملين في المستويات الدنيا.

ثالثاً: الإدارة الدنيا أو الإدارة الإشرافية: Lower-Level management

يُعدّ مستوى الإدارة الدنيا المستوى الإشرافي بالمنظمة، فهو الخط الفاصل بين مستوى الإدارة الوسطى والعاملين، ويتكون هذا المستوى من الملاحظين والمشرفين العاملين الذين يتم اختيارهم في الغالب من قبل الإدارة الوسطى بالمنظمة. ويُسمى الأفراد العاملون في هذا المستوى بالعاملين المشرفين والمشغلين التنفيذيين الأوائل.

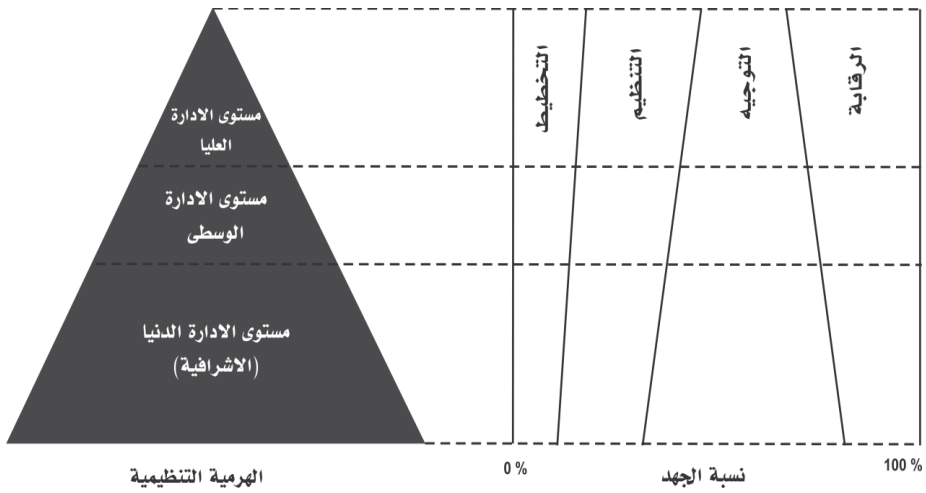
ويمكن تلخيص المهام الرئيسة للأفراد العاملين بالإدارات الدنيا أو الإشرافية على النحو

الآتي:

1. القيام بعملية الإشراف والتوجيه والرقابة.
2. تنمية وتطوير الروح المعنوية للعاملين.
3. المحافظة على التواصل الفعال بين العاملين والإدارة الوسطى.
4. إبلاغ العاملين عن القرارات التي تُتخذ من قبل الإدارة، كما أنها تبلغ الإدارة أيضاً عن الأداء، والصعوبات، والمشاعر، والمطالب، وتقديم المساعدة في حل شكاوى العاملين.
5. يقوم المديرون في المستويات الدنيا بإعداد الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية.

6. تكون السلطة للأفراد العاملين في المستويات الدنيا محدودة، ولكن المسؤولية المهمة هي الحصول على العمل المنجز من العاملين.
7. القيام بإعداد التقارير الدورية عن أداء العاملين.
8. تحديد وتعيين الوظائف والمهام المختلفة للعاملين.
9. تساعد في خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين، والذي يساعد في بناء صورة المنظمة.

الشكل (1): مستويات الإدارة



المهارات الإدارية: Managerial skills.

يجب أن يمتلك المديرين وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية مهارات معينة من شأنها أن تمكنهم من أداء مهامهم بنجاح. وتعدّ المهارات التي يمتلكها المديرين في المنظمة الموارد الأكثر قيمة لها، كما يُعدّ ضعف المهارات الإدارية للمديرين فشلاً للأنشطة الأكثر نجاحاً، ويمكن أن تؤدي إلى إفلاس المنظمة وزوالها.

إنّ ممارسة المهام الإدارية ليست بالعملية السهلة على الإطلاق، فهي تحتاج إلى المعرفة والخبرة اللازمتين لأدائها وبشكل فعال. وبسبب ذلك وُجد التسلسل الهرمي، والهيكل التنظيمي، وتوفرت الإمكانيات لكل عضو بالمنظمة مع قدر كافٍ من التعليم والمهارات بهدف الانتقال من المستويات الدنيا إلى المستويات الوسطى، ومنها إلى أعلى المستويات الإدارية. وتمثّل المهارات

الإدارية ببساطة المعرفة اللازمة لتحقيق بعض الأنشطة أو المهام. ويمكن تعلّم هذه المعرفة والحصول عليها عن طريق التطبيق العملي لهذه الأنشطة، لذلك يمكن تطوير وتنمية كل مهارة من خلال التعلّم والخبرة الخاصة بالأفراد.

وتوجد هناك تعريفات كثيرة عن المهارات التي نتحدث عن الموهبة. فالموهبة عبارة عن شيء شخصي يمتلكه الفرد، ويمثل هبة من الطبيعة عن شيء داخل الأشخاص الموهوبين، فلا يمكن لجميع الأشخاص أن يكونوا فنانيين. ففي العادة يولد الفنانون بملكة أو هبة الفن، وبغض النظر عن مواهبهم يستمرون في تطوير هذه الهبة لتحسين مهارات فنّهم. وعندما نتحدث عن المهارات الإدارية فنحن نتحدث عن مهارات المديرين للوصول إلى كفاءة عالية في طريقة إتمام العاملين التابعين إليهم لمهام عملهم؛ وبسبب ذلك يجب أن تتوفر لدى المديرين مهارات من شأنها أن تساعد على إدارة الأفراد والتقنية لضمان أداء هذه المهام بكفاءة وفعالية عالية.

ولتحقيق العملية الإدارية الناجحة في أي منظمة يوجد ثلاثة أنواع رئيسة من المهارات التي لا غنى عنها، وهذه المهارات هي:

1. المهارات الفنية.

2. المهارات الإنسانية.

3. المهارات الفكرية.

أولاً: المهارات الفنية: Technical skills.

هي تلك القدرات الضرورية لتنفيذ مهمة معينة. ومن أمثلة المهارات الفنية استخدام برامج الكمبيوتر، واستكمال البيانات المحاسبية، وتحليل الإحصاءات والتسويق، وكتابة الوثائق القانونية، أو رسم تصميم هندسي جديد، ويتم الحصول على المهارات الفنية في الغالب من خلال البرامج التدريبية التي يمكن أن توفرها المنظمة لمديريها أو موظفيها، أو من خلال الحصول على شهادة جامعية؛ حيث العديد من الكليات الجامعية في جميع أنحاء العالم تسعى إلى إمداد الخريجين بالمهارات التقنية اللازمة لكي يكونوا ناجحين في أداء أعمالهم.

وتضيف المهارات الفنية لمعرفة المديرين تقنيات مختلفة من أجل إتمام المهام الموكلة إليهم، فهي ليست فقط للعمل على الأجهزة أو المعدات وغيرها، ولكنها أيضاً المهارات التي تكون هناك حاجة لها لتحقيق الزيادة في المبيعات، والتصميم، وإنتاج الأنواع المختلفة من المنتجات وتسويقها وغيرها، فعلى سبيل المثال الشخص الذي يعمل في قسم المبيعات، ويمتلك مهارات متقدّمة في علوم المبيعات وتقنياتها، والتي تمّ الحصول عليها من خلال التعليم والخبرة خلال تواجده في هذه

الإدارة نفسها أو من خلال منظّمات أخرى مختلفة، يمكن أن يكون حلاً مثالياً ليصبح مديراً للمبيعات؛ لأنّ لديه المهارات الفنية العالية والمتخصصة في هذا المجال.

وتُعدّ المهارات التقنية الأكثر أهمية لمديري المستوى الأول، ولكنها ليست شيئاً ذا أهمية عالية لكبار المديرين، فكلما يصعد العاملون من خلال التسلسل الهرمي بالمنظمة من الأسفل إلى الأعلى، يفقد هذا النوع من المهارات أهميته.

ثانياً: المهارات الإنسانية: Human skills.

تنطوي على مدى القدرة على تحفيز الأفراد سواء أكانوا المرؤوسين، أو الزملاء، أو الرؤساء في المنظمة؛ لذلك فإنّها تتعلق بخبرة الفرد في التفاعل مع الآخرين بطريقة من شأنها أن تعزز النجاح في إنجاز الأعمال. وغالباً ما تكون بعض المهارات الإنسانية ضرورية للمديرين من أجل تحقيق الاتصال الفعّال (المحادثة والتحدث)، وكذلك لإنشاء المواقف الإيجابية تجاه الآخرين، وتطوير التعاون بين أعضاء مجموعات العمل في المنظمة. وتقدّم المعرفة اللازمة للمديرين، من أجل العمل مع أشخاص آخرين؛ حيث إنّ أحد أهم المهام للمديرين في المنظمة هي العمل مع الأفراد، وبدون أفراد لن يكون هناك حاجة لا للإدارة أو للمديرين. وتمكّن هذه المهارات المديرين أن يصبحوا قادة، وتمكّنهم أيضاً من تحفيز العاملين بهدف تحسين الأداء، وكذلك للاستخدام وبأكثر فعالية للطاقات الإنسانية الكامنة لدى العاملين في العمل؛ لذلك فهي من أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها المديرون. كما أنّ المهارات الإنسانية أو الشخصية تُعدّ مهمة جداً لجميع المستويات الهرمية في المنظمة.

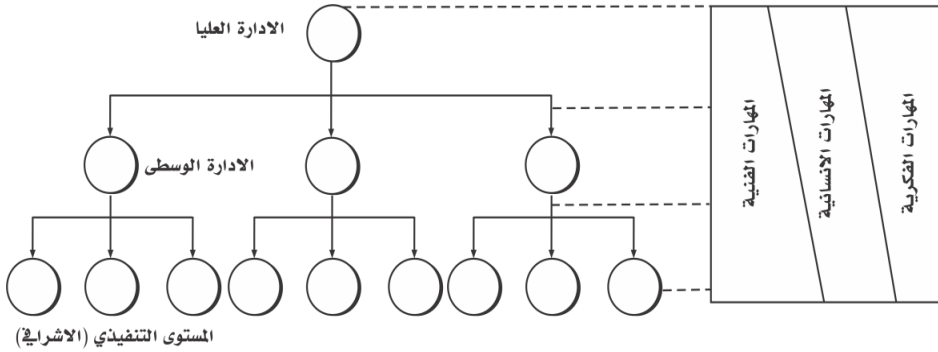
ثالثاً: المهارات الفكرية: Conceptual skills.

تتطلب القدرة على فهم درجة التعقيد في حالات معينة، والحد من هذا التعقيد إلى المستوى الذي يمكن أن تستمد مسارات محددة للعمل. ومن أمثلة الحالات التي تتطلب المهارات الفكرية إقرار القوانين واللوائح التي تؤثر على أنماط التوظيف في المنظمة، وتغيير المنافس في استراتيجية التسويق، أو إعادة تنظيم إدارة معينة، مما يؤثر في نهاية المطاف على أنشطة الإدارات الأخرى في المنظمة.

وتمثّل المهارات الفكرية القدرة الإدارية للتفكير، وهذا يعني الرؤية الكاملة من خلال التحليل والتشخيص للحالات المختلفة للتنبؤ بمستقبل الأعمال أو الإدارة ككل. وتساعد هذه المهارات المديرين على النظر إلى أبعد من أهداف عمل الإدارات، واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تلي الأهداف العامة لهذه الأعمال.

وتُعدّ أساسية وجوهرية لكبار المديرين، وقليلًا ما يحتاج إليها المديرون في مستوى الإدارات الوسطى، وأتّما لا تكاد تكون مطلوبة للمديرين على مستوى الإدارات الدنيا. كما أنّنا كلّما صعدنا من أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه، فإنّ هذه المهارات تزداد في الأهمية. ويمكن تطوير المهارات الإنسانية من خلال فهم السلوك البشري وكذلك سلوك المجموعة، ويمكن كذلك تطويرها من خلال معرفة العوامل المختلفة التي تؤثر على الأنشطة التنظيمية. وهي تعتمد على جمع المعلومات، والتفكير، والتحليل النقدي، ولا يتم تطوير هذه المهارات من خلال الحدس، وما يعزز تنمية هذه المهارات يكون من خلال إقامة إطار من شأنه أن يمكّن المديرين من الاستجابة لمختلف العوامل التي تؤثر على الحالات الإدارية المختلفة.

الشكل (2): المهارات الإدارية



هل الإدارة علم، فن أم مهنة ؟

كثيراً ما يثار سؤال مهم لدى كثير من المهتمين بالإدارة فيما إذا كانت الإدارة فن أم علم أم مهنة. فيمكن اعتبار الإدارة علم وفن ومهنة. فاعتبارها علم لأنّها تستخدم الأرقام والرسوم البيانية وغيرها من الأساليب الإحصائية من أجل حل المشاكل التنظيمية. واعتبارها فن لأنّها تستخدم المهارات والخبرات، والمواقف ولا تتبع قواعد صارمة وإجراءات ثابتة من أجل حل المشاكل التنظيمية. واعتبارها مهنة لأنّه يقوم بها أفراد متخصصون ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسات والشركات.

أولاً: الإدارة علم: Management as a science.

العلم هو الهيكل المنظم والمقنن من المعارف المتعلقة بحقل معين من العلوم. وهو المنهج الذي يؤسس علاقة السبب والتأثير بين المتغيرات المختلفة، وهذا الهيكل المعرفي المنظم يحتوي على مجموعة من المفاهيم والمبادئ والنظريات التي تساعد على تفسير الأحداث، والتنبؤ بنتيجة الإجراءات التي يتم اتخاذها مستقبلاً. وهذه المبادئ والنظريات يمكن استخدامها بشكل عمومي وشامل، ويمكن تطبيقها في ظل ظروف مختلفة. وتمثل هذه النظريات والمبادئ والحقائق الأساسية المستمدة من خلال النتائج التجريبية، ويتم تطوير هذه المبادئ أو الحقائق عن طريق الأساليب العلمية المختلفة من خلال إجراء التجارب والملاحظات والاختبارات. وعندما يتم التحقق منها تجريبياً أو افتراضياً للتأكد من دقتها، تصبح مبادئ يمكن تطبيقها، فالعلم يشرح "لماذا" للسلوك البشري.

والإدارة تُعدّ علم لأنها تحتوي على جميع الخصائص الخاصة بالعلم. فهناك مجموعة من الهياكل المعرفية في الإدارة، والمبادئ أصبحت متوفرة الآن في كل وظيفة، وأنّ هذه المبادئ تساعد على تحسين الفعالية الإدارية. فعلى سبيل المثال هناك عدد من المبادئ التي تشكّل المبادئ التوجيهية لتفويض السلطة، بالتالي يتم تصميم هيكل التنظيم الفعال وفقاً لهذه المبادئ. وبالمثل هناك العديد من التقنيات في مجال الإدارة. فالميزانيات، ومحاسبة التكاليف، وتحليل النسب، ومعدّل العائد على الاستثمار، وأسلوب المسار الحرج، وتقييم البرامج، وشبكة بيرث (PERT) هي بعض من هذه التقنيات التي تسهل لقيام إدارة ناجحة. ويمكن أن تُطلق أو أن تُعدّ المجال علمياً، إذا كانت:⁽¹⁾

1. أساليب التحقيق تكون منهجية وتجريبية.

2. يمكن طلب المعلومات وتحليلها.

3. النتائج تكون تراكمية وقابلة للنقل.

خصائص العلم:

1. مبادئ القبول عالمياً: Universally accepted principles

تمثل المبادئ العلمية الحقائق الأساسية، ويمكن تطبيق هذه المبادئ في جميع الحالات، وفي

1- Tripathi, P. C and Reddy, P. N., 2008: Principles of Management, 4th edition, McGraw-Hill Publishing Company Ltd, p. 10.

كل الأوقات، وعلى جميع الأماكن. فعلى سبيل المثال قانون الجاذبية يمكن تطبيقه في جميع البلدان بغض النظر عن الوقت أو المكان. والإدارة أيضاً تحتوي على بعض المبادئ الأساسية التي يمكن تطبيقها عالمياً مثل مبدأ وحدة الأوامر. فهذا المبدأ يطبق في جميع المنظمات أياً كان نوعها أو حجمها.

2. التجربة والملاحظة: Experiment and observation:

تستمد المبادئ العلمية من خلال البحث العلمي والملاحظة؛ أي أنها تقوم على المنطق. فعلى سبيل المثال مبدأ أنّ الأرض تدور حول الشمس ثبت علمياً. وبالمثل فإنّ مبادئ الإدارة تستند أيضاً إلى البحث العلمي، فقد وُضعت هذه المبادئ من خلال النظريات والتجارب الطويلة، والخبرات العملية الكبيرة. فمثلاً لوحظ أنّ الأجر العادل للعاملين ساعد في خلق قوة عمل مرضية بينهم.

3. علاقة السبب والتأثير: The Relationship of cause and effect:

وُضعت مبادئ العلوم على أساس العلاقة السببية بين المتغيرات المختلفة، على سبيل المثال عندما يتم تسخين المعادن، يتوسع نطاقها. فالسبب هو التدفئة والنتيجة هي التوسّع. وينطبق الشيء نفسه على الإدارة، فعلى سبيل المثال مبدأ عدم التكافؤ (التوازن) بين السلطة والمسؤولية يؤدي إلى عدم الفعالية، فسبب عدم التوازن يمكن أن يكون له التأثير في أي فعالية، وكذلك لو يتم إعطاء العاملين المكافآت والأجور العادلة فإنهم سيؤدون أعمالهم بفعالية وكفاءة عالية.

4. اختبار الصلاحية والقدرة على التنبؤ: Test the validity and predictability:

يمكن اختبار صلاحية المبادئ العلمية في أي وقت بأي عدد من المرات، وفي كل مرة سوف تعطي هذه الاختبارات نفس النتيجة، وعلاوة على ذلك يمكن توقّع الأحداث المستقبلية بدرجة معقولة من الدقة باستخدام المبادئ العلمية.

ويمكن وصف العلم هيكلاً معرفياً على أساس النتائج السليمة والمبادئ الدقيقة، ويكون قابل للتحقق، فهو مخزن للحقائق الأساسية، كما أنّ نتائجه يمكن تطبيقها بأمان في جميع الحالات. ولهذا يمكن اعتبار الإدارة علماً كغيرها من العلوم التي وضعت بعض المبادئ والقوانين ذات طابع علمي وقابلة للتطبيق. ولكن الإدارة ليست علماً دقيقاً كالعلوم الطبيعية الأخرى مثل الفيزياء والكيمياء وعلم الأحياء وعلم الفلك وغيرها؛ والسبب الرئيس لعدم دقة علم الإدارة كونه يتعامل مع البشر، وأنّه من الصعب التنبؤ بدقة سلوكهم وتصرفاتهم، ولهذا فإنّ علم الإدارة يقع في مجال العلوم الاجتماعية.

ثانياً: الإدارة فن: Management as an art .

ينطوي الفن على التطبيق المنهجي للمعرفة النظرية والمهارات الشخصية لتحقيق النتائج المرجوة. أمّا وظيفة الفن فهي إحداث تغيير، وتحقيق النتائج المرجوة من خلال إحداث جهود متعمدة، ويمثل الفن 'الكيف' للسلوك البشري؛ لأنه هو المعرفة الدقيقة لتحقيق النتائج العملية الملموسة. والفن هو عملية شخصية باعتبار أنّ لدى كل فنان أسلوبه الخاص، والفن هو أساس الإبداع، ويقاس نجاح أي فنان عن طريق النتائج التي يحققها. فالنحّار الذي يصنع الأثاث من الخشب، وصائغ الذهب الذي يشكّل الحلي يُعدّان أمثلة من الفن.

ويصف الفن كيفية عمل الأشياء وإمكانية تحسينها من خلال الممارسة العملية المستمرة. فالفن هو النتيجة الموجهة التي تنطوي على تحديد الطرق العملية للقيام بهذه الأمور. والفن يتضمن أيضاً التطبيق العملي للمعرفة النظرية، فهو السبب الرئيس في تحقيق النتائج المرجوة من خلال استخدام المهارات اللازمة. ويمكن اعتبار الإدارة فن للأسباب الآتية:

1. المعرفة العملية: Practical knowledge:

كل فن يتطلب المعرفة العملية اللازمة. فالنظرية التعليمية لا تُعدّ فقط كافية، فمن المهم أن نعرف التطبيق العملي للمبادئ النظرية. فعلى سبيل المثال ليصبح الشخص فناناً جيداً فإنّه قد لا يكون على علم كافٍ بالألوان المختلفة وأنواع الفرش، لكن يمكنه أن يستخدم تصاميم مختلفة، وعمل أبعاد وأوضاع معينة لاستخدامها بشكل مناسب. كما أنّه لا يمكن أبداً لأي مدير أن يكون ناجحاً فقط من خلال الحصول على درجة جامعية أو دبلوم عالٍ في الإدارة مثلاً، بل يجب أن يكون على معرفة عالية بكيفية تطبيق المبادئ المختلفة في المواقف الحقيقية خلال عمله كمدير.

2. المهارات الشخصية: Personal skills:

على الرغم من أنّ القاعدة النظرية ربما تكون واحدة لكل فنان، ولكن كل فنان له النهج والأسلوب الخاص تجاه وظيفته. وهذا هو السبب في أنّ مستوى نجاح وجوده الأداء يختلف من شخص إلى آخر. فلكل مدير طريقته الخاصة في إدارة الأمور على أساس خبرته ومعرفته الشخصية، ولهذا السبب تجد بعض المديرين يمتازون بالكفاءة في حين أنّ البعض الآخرين يكون أدائهم سيئاً.

3. الإبداع: Creativity:

كأي فن آخر، الإدارة تُعدّ إبداعاً، فهي توضح الأوضاع الجديدة وتجعل من الموارد المتاحة أكثر إنتاجية. وفي الواقع فإنّ الإدارة تُعدّ أحد الفنون الأكثر إبداعاً لأنها تتطلب ربط وتشكيل المواقف وفهم سلوك الأفراد في العمل لإنجاز أهداف محددة في بيئة متغيرة، فهي فن تأمين الاستجابة المطلوبة من الأفراد.

4. الإتقان من خلال الممارسة: Perfection through practice:

تخلق الممارسة من الفرد مديراً مثالياً، فكل فنان يصبح متقناً لعمله، ويكون أكثر كفاءة من خلال الممارسة المستمرة، وبالمثل يتعلم المديرون الأداء الجيد من خلال فن التجربة والخطأ في البداية، ولكن بمتابعة تطبيق مبادئ الإدارة، وعلى مدى سنوات عديدة يجعلهم مثالين في وظائفهم الإدارية.

وهكذا يمكن القول إنّ الإدارة هي فن وتتطلب تطبيق مبادئ معينة، بل يمكن اعتبارها فناً من الطراز الأول؛ لأنها تتعامل مع مواقف مختلفة للسلوك البشري في العمل بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً: الإدارة مهنة: Management as a profession:

أدت عوامل عديدة منها تزايد حجم وحدات الأعمال، وفصل الملكية عن الإدارة، والمنافسة المتزايدة وغيرها إلى زيادة الطلب على المديرين المؤهلين مهنيّاً، فمهمة المدير أصبحت مهنة متخصصة جداً نتيجة لهذه التطورات، فأصبح من الضروري بأن يدار كل شيء مهنيّاً. والمهنة هي الوظيفة التي تتطلب المعرفة المتخصصة والاستعداد الأكاديمي المكثف، ومن الأساسيات الخاصة بالمهنة ما يأتي:

1. المعرفة المتخصصة: Specialized knowledge:

يجب أن يكون للمهنة نظام معرفي يمكن استخدامه لتطوير المهنيين، ويجب بذل أقصى الجهود المهنية لاكتساب الخبرات ذات العلاقة بالمبادئ والتقنيات المختلفة. وبالمثل يجب على المديرين التفاني والمشاركة لاكتساب الخبرات اللازمة في المجالات الإدارية المختلفة.

2. التعليم النظامي والتدريب: Formal education and training:

يوجد عدد كبير من المعاهد والجامعات التي تقوم بإعداد البرامج التعليمية والتدريبية لتطوير المهن الإدارية المختلفة، فلا يمكن لأحد ممارسة أي مهنة دون المرور عبر دراسات أو دورات متخصصة.

3. الالتزامات الاجتماعية: Social obligations:

المهنة هي مصدر رزق، ولكن في المقام الأول هي الدافع الأساس للمهنيين للرغبة في خدمة المجتمع. وكما تتأثر الأعمال بالمعايير والقيم الاجتماعية، وبالمثل فإن المديرين مسئولون ليس فقط أمام أصحاب العمل، ولكن أيضاً أمام المجتمع، الأمر الذي يمكن أن يوفر سلعاً وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة للمجتمع.

4. مدونة قواعد السلوك: Code of conduct:

يجب أن يلتزم أعضاء المهن بمدونة لقواعد السلوك، والتي تتضمن بعض القواعد والأنظمة والأعراف والنزاهة والأخلاق الخاصة، ويتم فرض مدونة قواعد السلوك من قبل ممثلي الجمعيات أو النقابات لضمان تحقيق الانضباط الذاتي بين الأعضاء، ويمكن معاقبة أي عضو ينتهك مدونة قواعد السلوك هذه، ويمكن أيضاً سحب عضويته.

5. ممثل الجمعية أو النقابة: Representative of the association & union:

وجود الهيئة التمثيلية أمر لا بد منه لتنظيم المهن، وهذه الهيئة تساعد في حل كافة المشاكل التي تواجه الأعضاء، وتُعدّ الجمعية أو النقابة الجهة الرسمية التي يلجأ إليها الأعضاء للمطالبة بحقوقهم.

يتضح لنا مما ذكر أعلاه أنّ الإدارة لا تستوفي تماماً عدة أساسيات للمهنة، ولذلك فإنّها ليست مهنة كاملة للأسباب الآتية:

1. لا تحدد مؤهلات الحد الأدنى للمديرين.
2. لا توجد جمعية إدارية لديها السلطة القانونية لمنح شهادة الممارسة لمختلف المديرين.
3. من المفترض على جميع المديرين الالتزام بمدونة قواعد السلوك.
4. المديرون مسؤولون تجاه العديد من المجموعات مثل المساهمين والموظفين والمجتمع، إلّا أنّ المدونة التنظيمية قد تحدّ حريتهم.

الأدوار الإدارية: Managerial roles.

يمكن تعريف أدوار المدير بأنها مجموعة منظّمة من السلوكيات التي يتم تحديدها بالمواقف. وقد وُضعت هذه الأدوار من قِبل العالم الإداري المشهور هنري منتسبيرج Henry Mintzberg في أواخر العام 1960م، بعد دراسة متأنية للمديرين التنفيذيين في أماكن عملهم. وكل هذه الأدوار تتعامل بشكل أو بآخر مع الأفراد وعلاقاتهم الشخصية. وتنقسم هذه الأدوار إلى ثلاث فئات رئيسة. النوع الأول، الأدوار التفاعلية، وهي التي تنشأ مباشرة من موقف المدير والسلطة الرسمية الممنوحة له. والفئة الثانية وهي الأدوار الإعلامية أو المعلوماتية، وهي التي تكون نتيجة مباشرة للأدوار التفاعلية، والفئتان الأولى والثانية تؤديان إلى الفئة الثالثة وهي الأدوار في اتخاذ القرارات. ويمكن توضيح هذه الأدوار فيما يأتي:

أولاً: الأدوار التفاعلية: Interpersonal roles:

ينفق المديرون قدراً كبيراً من الوقت في التفاعل مع الآخرين سواء داخل منظّمتهم أو خارجها، بما في ذلك مرؤوسيه، ورؤسائهم، والموردين، والعملاء، والمسؤولين الحكوميين، وقادة المجتمع وغيرها. وتتطلب جميع هذه التفاعلات فهم العلاقات بين الأشخاص فهماً جيداً. وتشير الدراسات إلى أنّ التفاعل مع الأفراد يأخذ ما يقرب من 80% من وقت المديرين. وهذه التفاعلات تنطوي على ثلاثة أدوار تفاعلية رئيسة للمديرين، وهي كالآتي:

1. **الدور الرمزي Figurehead:** وفيه يعمل المدير رمزاً لأداء الالتزامات القانونية أو الاجتماعية للمنظّمة. وتشمل هذه المهام استقبال الزوار، والتوقيع على الوثائق القانونية، واستقبال العملاء المهمين واصطحابهم لتناول الغداء مثلاً، وحضور حفل زفاف المرؤوسين وغيرها. وتُعَدّ هذه الواجبات ذات طابع احتفالية، ولكنها تُعَدّ مهمة لحسن سير عمل المنظّمة.

2. **الدور القيادي Leader:** يظهر تأثير المدير بوضوح من خلال دوره قائداً للوحدة أو المنظّمة. وكونه مسؤولاً عن أنشطة مرؤوسيه، فيجب عليه قيادة وتنسيق أنشطتهم لتحقيق الأهداف المتعلقة بأداء المهام، كما يجب عليه تحفيزهم لأداء أعمالهم بشكل أفضل، ويجب أن يكون القائد مثالاً بحيث يقوم مرؤوسيه بمتابعة توجيهاته بكل احترام وتفاني.

3. **دور ضابط الاتصال Liaison officer:** بالإضافة إلى الاتصال المستمر مع مرؤوسيه ورؤسائهم يجب على المديرين الحفاظ على شبكة من الاتصالات الخارجية من أجل تقييم البيئة الخارجية من حيث المنافسة، والتغيرات الاجتماعية أو التغييرات في الأنظمة والقوانين والقواعد

الحكومية. وفي هذا الدور ينبغي على المديرين بناء نظام معلوماتي خارجي خاص بهم. وبالإضافة إلى ذلك يجب على المديرين تطوير شبكات خاصة بالالتزامات المتبادلة مع المديرين الآخرين في المنظمة، والعمل على تشكيل التحالفات لكسب التأييد لمقترحاتهم أو قراراتهم. ويمكن تطوير الاتصالات من أجل الحصول على المعلومات من المصادر الخارجية من خلال حضور الاجتماعات أو المؤتمرات المهنية، أو من خلال المكالمات الهاتفية الشخصية، أو المجالات التجارية، وكذلك من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية مع الوكلاء الخارجيين.

ثانياً: الأدوار الإعلامية أو المعلوماتية: **Informational roles**

يرمز المدير بوصفه مصدراً للمعلومات حول مجموعة متنوعة من القضايا المتعلقة بالمنظمة بحكم اتصالاته الشخصية والتفاعلية، وهنا تظهر أدوار المدير الرئيسة الثلاثة الآتية:

1. الراصد Monitor: يقوم المدير باستمرار برصد ومسح البيئتين الداخلية والخارجية على حد سواء، وجمع ودراسة المعلومات المتعلقة بالمنظمة. ويمكن أن يتم هذا من خلال قراءة التقارير والنشرات الدورية، وكذلك عن طريق الاتصالات غير الرسمية، أو من خلال بعض التكهّنات.

2. ناشر المعلومات Disseminator of Information: يجب على المديرين نقل معلوماتهم بشأن التغييرات في السياسات أو المسائل الأخرى إلى مرؤوسيه، وكذلك إلى الأعضاء الآخرين في المنظمة. ويمكن أن يتم هذا من خلال كتابة المذكرات، والمكالمات الهاتفية، وعقد الاجتماعات الفردية أو الجماعية.

3. المتحدث الرسمي Spokesperson: ينبغي أن يكون المدير متحدثاً باسم وحدته، وأن يمثل وحدته بإرسال المعلومات ذات الصلة إلى الأفراد خارجها. وهذا قد يكون في شكل رئيس الشركة يلقي خطاباً نيابة عن المنظمة مثلاً، أو مهندساً يشير إلى تعديل منتج معين للمورد.

ثالثاً: أدوار اتخاذ القرارات: **Decisional roles**

يجب على المدير اتخاذ القرارات اللازمة، وحل المشاكل التنظيمية المختلفة على أساس المعلومات البيئية الواردة، وفي هذا الصدد، فإن المدير يقوم بأربعة أدوار رئيسة، وهي:

1. المبادر أو رجل الأعمال Entrepreneur: يتشارك رجال الأعمال والمديرون باستمرار في تحسين وحداتهم ومواجهة التحديات التقنية والحيوية، وهم باستمرار على اطلاع تام على الأفكار الجديدة لتحسين المنتجات وتطويرها، ويقوم هذا النوع من المديرين بإجراء دراسات الجدوى، والترتيب لرأس المال على المنتجات الجديدة إذا لزم الأمر، ويسألون دائماً عن الاقتراحات

من الموظفين عن طرق تحسين المنظّمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال صناديق الاقتراحات، وعقد الاجتماعات الاستراتيجية مع مديري المشاريع والعاملين في مجالات البحث والتطوير وغيرها.

2. معالج الصراعات والمشاكل Conflict handler: يقوم المديرون باستمرار كالحكمين في حل الخلافات أو الصراعات بين الرؤوسين والإدارة المركزية، وقد تنشأ هذه الصراعات بسبب مطالب لزيادة الأجور أو الفوائد الأخرى، أو قد تنطوي هذه الصراعات من قوى خارجية مثل الموردين والعملاء نتيجة زيادة الأسعار مثلاً. وقد تنشأ هذه المشاكل أيضاً على النزاعات العمالية، وشكاوى العملاء، ومظالم الموظفين، وتعطل الآلات، ونقص السيولة النقدية، وكذلك الصراعات الشخصية. ويجب على المديرين توقّع مثل هذه المشاكل، واتخاذ الإجراءات الوقائية كلّما أمكن ذلك، أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال حدوث هذه المشاكل.

3. مخصص الموارد Resource Allocator: وهنا يجب على المديرين تحديد الأولويات بين المشاريع أو البرامج المختلفة، ووضع مخصصات الميزانية لأنشطة المنظمة المختلفة على أساس هذه الأولويات، وأن يتم تعيين الموظفين على الوظائف المختلفة، وتخصيص الوقت الخاص للأنشطة المختلفة، وكذلك تخصيص الأموال على المعدات الجديدة والإعلان والزيادات المتوقعة في الأجور.

4. المفاوض Negotiator: يمثّل المديرون وحداتهم أو المنظّمات بالتفاوض على صفقات واتفاقات داخل أو خارج المنظمة، فيتفاوضون بشأن العقود مع النقابات، بينما يتفاوض مديرو المبيعات على الأسعار مع العملاء، ويتفاوض مديرو المشتريات على الأسعار مع البائعين وهكذا.

وظائف الإدارة: Management functions

كل منظّمة - بغض النظر عن حجمها أو نوعها - تقوم بتطوير وتنفيذ المفاهيم الإدارية الخاصة بها، وذلك من أجل أداء الأعمال بسلاسة، وإنجاز الرؤى والغايات والأهداف التي تقوم بوضعها. وتنقسم الوظائف الأساسية للإدارة إلى أربع وظائف مختلفة، تسمح لها بالتعامل بكفاءة مع القرارات الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية للمنظّمة، والوظائف الأربعة الرئيسة للإدارة، هي:

1. التخطيط Planning: هو العنصر المهم لجميع الوظائف الإدارية، فهو الأساس الذي تقوم عليه بقية الوظائف الأخرى. فالتخطيط يتطلب من الإدارة تقييم ما تقوم به المنظّمة حالياً، وأين

ترغب أن تكون في المستقبل، ومن ثمّ يتم تحديد وتنفيذ مسار العمل المناسب لتحقيق هذه الأهداف الموضوعية.

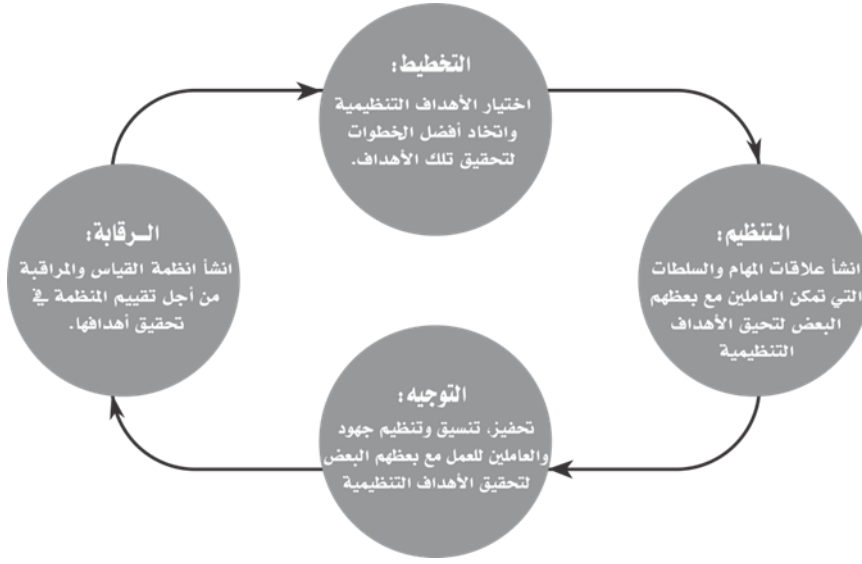
وتُعدّ عملية التخطيط عملية إدارية مستمرة فهناك عوامل لا يمكن السيطرة عليها تؤثر باستمرار على المنظّمة تبعاً للظروف سواء أكان هذا التأثير سلبياً أم إيجابياً، وهذه الظروف قد ترغم المنظّمة على ضبط أو تعديل مسار عملها من أجل تحقيق أهداف معينة. ويشار إلى هذا على أنّه التخطيط الاستراتيجي، الذي من خلاله تقوم الإدارة بتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أدائها، وينبغي كذلك على المنظّمة تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات إضافة إلى معرفة الأهداف والغايات من أجل إدارة أعمالها على نحو فعال وبشكل أكثر واقعية وشمولية.

2. التنظيم Organizing: يجب على الإدارة تنظيم كل مواردها من أجل تنفيذ مسارات العمل التي يتم تحديدها في العملية التخطيطية. ومن خلال التنظيم سيكون على الإدارة تحديد الهيكل التنظيمي الداخلي، وتحديد علاقات العمل، فضلاً عن تخصيص الموارد اللازمة، ولتحديد الهيكلية أو البنية الداخلية للمنظّمة يجب على الإدارة النظر في الأقسام والإدارات المختلفة، وتنسيق المهام الخاصة بالعاملين، وتحديد أفضل الطرق للتعامل مع المهام الضرورية. وينبغي أيضاً على الإدارة تقسيم العمل الذي يتعين القيام به، وتحديد الإدارات المختصة، وتفويض السلطة والمسؤولية المناسبة لأداء هذه الأعمال.

3. التوجيه Directing: من خلاله تكون الإدارة قادرة على التأثير على سلوك العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك مساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية أو المهنية. ويمكن الحصول على هذا التأثير من خلال اتباع نظام الحوافز السليم، والاتصالات الفعّالة والقيادة الإدارية الناجحة.

4. الرقابة Controlling: تُعدّ الرقابة الإدارية آخر الوظائف الإدارية الأربعة للإدارة، فهي تنطوي على وضع معايير للأداء على أساس أهداف المنظمة الموضوعية، وتقوم بتقييم هذا الأداء والإبلاغ عن أي انحراف عن الخطط المرسومة. وتقوم الرقابة الإدارية أيضاً بإجراء عمليات المقارنة الخاصة بالأداء لتحديد أي إجراءات وقائية أو تصحيحية ينبغي اتخاذها.

الشكل (3): وظائف الإدارة



البيئات الإدارية: Managerial environments

تمتد البيئة الإدارية لتصل إلى مجموعة من العوامل المتغيرة باستمرار - على حد سواء الخارجية والداخلية - والتي تؤثر على عمل المنظمة. فإذا ظهر منافس جديد في السوق، تتأثر البيئة الإدارية، وإذا غير العملاء أعمالهم إلى أماكن أخرى، سيتأثر المديرون، وإذا عدّل أو تغيّر التقادّم التكنولوجي من الطرق الحالية لممارسة الأعمال التجارية مرة أخرى، فإنّ على البيئة الإدارية التكيف مع هذا التعديل. وعلى الرغم من أنّه لا يمكن دائماً للمديرين السيطرة على بيئاتهم، فإنّهم بحاجة أن يكونوا على علم بأيّ تغييرات قد تحدث؛ وذلك لأنّ هذه التغيرات تؤثر في نهاية المطاف على قراراتهم وإجراءاتهم اليومية، وتنقسم البيئة الإدارية إلى قسمين رئيسين هما:

أولاً: البيئة الخارجية External environment

تشكّل البيئة الخارجية جميع العوامل الخارجية التي قد تؤثر على عمل المنظمة. وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين:

1. البيئة التفاعلية المباشرة Directly interactive: ولها تأثير فوري ومباشر على المنظمة كدخول منافس جديد للسوق مثلاً، وتشمل هذه البيئة القوى التفاعلية المباشرة لأصحاب

الأعمال، والعملاء، والموردين، والمنافسين، والعاملين، واتحادات العمال. وتحمل الإدارة مسؤولية كل من هذه المجموعات، فمثلاً أصحاب العمل يتوقعون من المديرين متابعة أكثر لمصالحهم وتوفير عائد على الاستثمارات، والعملاء يطلبون الإشباع لرغبتهم من المنتجات والخدمات التي يشترونها ويستخدمونها. والموردون يحتاجون إلى التواصل الفعال وعلاقات العمل القوية لتوفير الموارد اللازمة. أما المنافسون فهم يقدمون التحدي أثناء تنافسهم للعملاء في السوق بتقديم منتجات أو خدمات مماثلة. وأخيراً فإنّ العاملين واتحادات العمال يقومون بأداء هذه الوظائف، وتمثيل اهتمامات القوى العاملة لدى الإدارة.

2. البيئة التفاعلية غير المباشرة Indirectly interactive: ولها تأثير ثانوي وأكثر بُعداً على عمل المنظمة، مثلاً التشريع الجديد الذي يبدأ سريانه قد يكون له تأثير كبير. أيضاً الاستجابة لقانون ذوي الإعاقة مثلاً يتطلب من أرباب العمل تحديث المرافق لاستيعاب ذوي الإعاقة، وتشمل البيئة التفاعلية غير المباشرة، التأثيرات الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، والاقتصادية، وكذلك التأثيرات العالمية. ويختلف تأثير البيئة التفاعلية غير المباشرة من منظمة إلى أخرى؛ وذلك ببساطة بسبب طبيعة العمل الخاصة بكل منظمة.

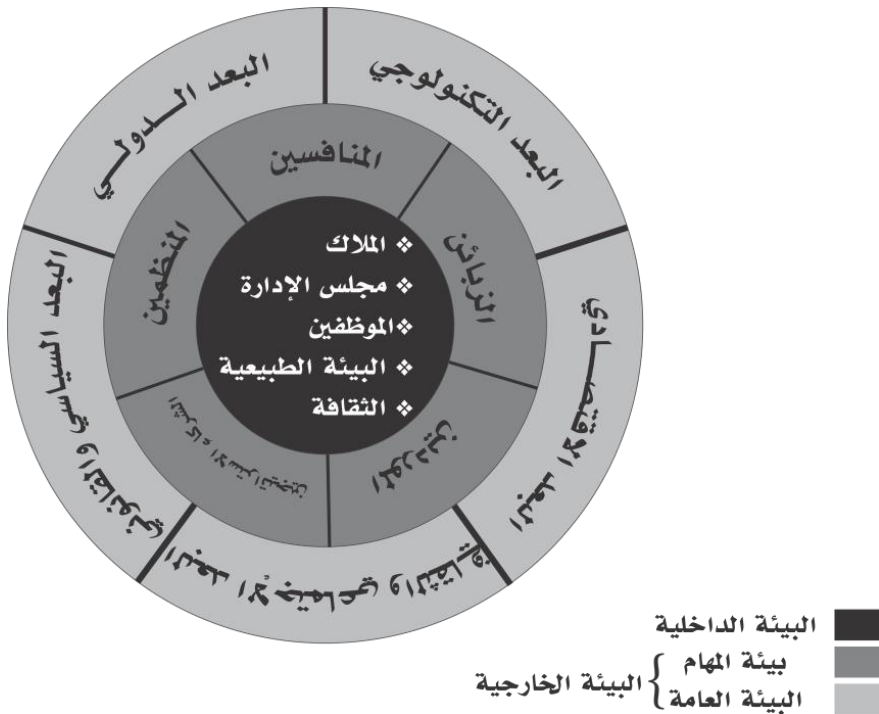
إنّ البُعد الاجتماعي والثقافي أهمية خاصة للمنظمة كونه يحدد السلع والخدمات، ومعايير قيم المجتمع. وتشمل القوى الاجتماعية والثقافية، القيم والتركيب السكانية (الديموغرافية) الخاصة بقاعدة العملاء. فالتركيب السكانية تُعدّ قياساً للخصائص المختلفة للفئات الاجتماعية والأفراد الذين يشكلون المجتمع. ويُعدّ العمر والجنس والدخل، أمثلة على الخصائص الديموغرافية المستخدمة بشكل شائع. أما القيم فتشير إلى بعض المعتقدات الموجودة لدى الأفراد عن أشكال مختلفة من السلوك. إنّ التغيّر في كيفية تقييم المجتمع لعنصر أو سلوك يؤثر بشكل كبير على الأعمال التجارية.

وتشمل الأبعاد السياسية والقانونية للبيئة الخارجية الضبط التنظيمي داخل المنظمة. فالأحزاب السياسية تؤثر على القوانين، ويتعين على أصحاب الأعمال الالتزام بهذه القوانين. كما أن السياسات الضريبية، والأنظمة التجارية، وتشريعات الحد الأدنى للأجور، ما هي سوى أمثلة قليلة من القضايا السياسية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على الطريقة التي تعمل بها المنظمة.

ويؤثر البُعد التكنولوجي للبيئة الخارجية على العمليات العلمية المستخدمة في تغيير المدخلات (الموارد، والعمّال، والمال) إلى المخرجات (السلع والخدمات)، ف نجاح العديد من المنظمات يعتمد على مدى نجاحها في التحديد والاستجابة للتغيرات التكنولوجية الخارجية.

ويعكس البعد الاقتصادي الأوضاع المالية في جميع أنحاء العالم. فالظروف الاقتصادية ذات الأهمية، والتي يمكن أن تؤثر على المنظّمات تشمل أسعار الفائدة، والتضخم، ومعدّلات البطالة، والنتائج القومي الإجمالي، والتغيّر في قيمة عملة الدولة مقابل العملات الأخرى، ويمثّل المناخ الاقتصادي عموماً فرصاً لنمو العديد من الصناعات، مثل صناعة الملابس، والمجوهرات، والسيارات وغيرها. ويشير البعد العالمي للبيئة الخارجية إلى العوامل التي قد تواجه الشركات في البلدان الأخرى، وتؤثر على طبيعة عملها. فعلى الرغم من أنّ وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، هي نفس الوظائف فيما إذا كانت الشركة تعمل محلياً أو دولياً، يواجه المديرون صعوبات ومخاطر على نطاق دولي، سواء كان ذلك نتيجة عدم الإلمام باللغة، أو نتيجة لقيود الجمارك، أو المشاكل الأخرى داخل البلد نفسها. فالمديرون يواجهون مخاطر عالمية عدة ربما لن يواجهوها إذا ما أبقوا على شركاتهم داخل حدود بلدانهم.

الشكل (4) البيئات الإدارية.



ثانياً: البيئة الداخلية: The Internal environment :

تصف البيئة الداخلية العناصر الموجودة داخل المنظمة، والتي تحدد من سلوك العاملين، وتؤثر هذه العناصر على الأنشطة والخيارات الخاصة بالعاملين في المنظمة. وتتكون البيئة الداخلية للمنظمة من الثقافة، وأساليب القيادة والهيكل التنظيمي بالمنظمة، والبعض من هذه العناصر يؤثر على المنظمة ككل، والبعض الآخر يؤثر فقط على المديرين، كما أنّ الأسلوب الفلسفي أو القيادي للمدير يؤثر مباشرة على العاملين.

توضح رسالة المنظمة أين تقف، وما سبب وجودها، وهذا ما يفسّر الغرض العام للمنظمة، والذي يشمل السمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. وينبغي أن تكون رسالة المنظمة أكثر من مجرد كلمات على ورق، بل ينبغي أن تكشف عن فلسفتها، فضلاً عن الغرض منها، وهذا يوضح درجة التركيز العالية للمنظمة من قبل أعضائها للعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويوجد هناك العديد من المؤثرات التي تنطبق على البيئة الداخلية للمنظمة، ويجب على المديرين النظر إليها باهتمام بالغ، وتشمل هذه التأثيرات التغيرات في البيئات التنظيمية، والثقافية، والمالية، والبحوث، والتطوير، والإنتاج، والتسويق، والموارد. ويمكن تناول هذه المؤثرات فيما يأتي:

1. التأثير التنظيمي Organizational influence :

يحتاج هيكل المنظمة للدراسة من حيث تلبية احتياجات العملاء، وما هي قنوات الاتصال ؟ وكيف يمكن إحداث التغيير بسهولة ؟ وكيف يمكن للمنظمة تحقيق التنسيق الفعال وغيرها ؟ كما يجب فهم عملية صنع القرار للتأكد من أنّ عملية اتخاذ القرارات تتم بشكل صحيح وتنفذ على نحو كافٍ، وتحتاج القرارات أيضاً أن تكون كافية للأغراض التشغيلية، فضلاً عن الأغراض الاستراتيجية.

هذه العوامل لها الكثير من التأثير على المنظمة، وأنه لا بد من التحقق منها للتأكد من أنّ المديرين يعملون بكفاءة وفعالية عالية.

2. التأثير الثقافي Cultural influence :

تقود الثقافة التنظيمية المنظمة إلى الأمام، وتحتاج ثقافة المنظمة إلى تقييم دائم فيما إذا كانت رسالتها ومهامها تعكس معتقداتها وقيمها فعلاً، فلروح التنظيمية مفهومه بشكل جيد، ويتم إبلاغها بشكل فعال، وفهم أسلوب الإدارة في ثقافة المنظمة يُعدّ ضرورياً من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، وتحفيز العاملين على نحو جيد.

3. التأثير المالي Financial Influence:

يتم تقييم ربحية المنظمة لمعرفة فيما إذا كانت تقوم بالأداء المرضي، وتقوم بتحقيق الأهداف الموضوعية. وينبغي أن يكون هناك نمواً مرضياً في الأصول، يكون هذا النمو مقبولاً بالنسبة للمنظمة، وأن النسب الرئيسة مثل الدخل التشغيلي، وصافي الأصول يجب أن يكونا مرضيان أيضاً، كما يجب القيام بعملية التحليل المالي للتدفق النقدي لتحديد مصادر النقدية، ومعرفة فيما إذا كانت سلبية أو إيجابية بالنسبة للمنظمة.

4. تأثير البحث والتطوير Research & development influence:

إذا كانت المنظمة تباع منتجاتها بشكل جيد، فهذا يعني أن هناك تركيز كافٍ على تطوير المنتجات، وهناك منتجات جديدة وتصاميم جيدة يتم إطلاقها. وتحتاج ميزانية البحث والتطوير للنظر إليها بشكل دائم، وتحديد القرارات الأفضل فيما يتعلق بالاختيار بين البحوث طويلة المدى أو التركيز على البحوث ذات المدى القصير. وتحديد أي تقنية جديدة يمكن أن تبناها المنظمة لإعطاء عائد أكبر على الاستثمار.

5. تأثير الإنتاج Production influence:

تحتاج مستويات الإنتاج للتقييم من حيث المخرجات، وعمّا إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها فيما يتعلق بالإنتاجية ومعايير الجودة، كما أن مستويات المخزون تحتاج أيضاً إلى أن تكون مناسبة جنباً إلى جنب مع المدد الزمنية والجودة، كما ينبغي تقييم عمليات تنفيذ التقنيات الجديدة الخاصة بالإنتاج لتحقيق مستويات أفضل من المخرجات.

6. تأثير التسويق Marketing influence:

يحتاج تسويق منتجات المنظمة أن يكون قادراً على تلبية احتياجات العملاء، والعمل بالمقارنة مع المنافسين، كما ينبغي تحليل حصتها في السوق لمعرفة فيما إذا كان هناك نمو، أو استقرار، أو انخفاض في هذه الحصة، كما يجب تحليل ربحية المنتج أو العلامة التجارية مع هيكل التسعير، الأمر الذي سيؤدي إلى توزيع التكاليف على تكلفة المبيعات من حيث الترويج أو البيع المباشر وغيرها.

7. تأثير الموارد Resourcing influence:

تأخذ الموارد في عين الاعتبار أموراً مثل تكاليف الشراء وغيرها، وتحتاج المنظمة إلى تقييم الموارد البشرية مثل تدريب الموظفين، وتكاليف الأجور والمرتبات وغيرها. كما ينبغي تقييم الموارد

المتاحة والتحقق منها؛ وذلك لمعرفة فيما إذا كانت المنظمة تتطلب استخدام قروض طويلة أو قصيرة الأجل.

دور المديرين الإداريين في مواجهة البيئات الإدارية:

إنّ الدور الأساس للمديرين هو العمل على رصد البيئات الداخلية والخارجية، وتوقع التغيرات التي يمكن أن تحدث، والاستجابة لها بسرعة. ويمكن للمديرين مراقبة البيئات من خلال جمع المعلومات عن التطورات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة، ويمكن للمديرين الوصول إلى المعلومات من خلال مجموعة متنوعة من المصادر، والتي من أهمها: التغذية المرتدة من العملاء، والموردون، والمهنيون، والتجار، والمطبوعات الحكومية، والاتحادات الصناعية، وكذلك عن طريق الاتصالات الشخصية، ويمكن للمديرين أيضاً العمل بنشاط للتأثير على بيئتهم الخارجية وذلك من خلال الضغط، واستخدام وسائل الإعلام المختلفة للتأثير على الرأي العام.

تشمل البيئة الداخلية المنظمة نفسها، وينشأ التغيير الداخلي من الأنشطة والقرارات داخل المنظمة، ويمكن للمديرين القيام بجمع المعلومات هنا من خلال إجراء تقييم شامل عن العمليات الداخلية للمنظمة، والغرض من هذا التحليل الداخلي هو التعرف على الأصول المادية، والموارد، والمهارات، والعمليات التي تمثل إما نقاط القوة أو الضعف للمنظمة. فنقاط القوة هي جوانب من عملياتها التي تمثل المزايا التنافسية المحتملة (أي جانب من جوانب المنظمة والتي تميزها عن منافسيها بشكل إيجابي)، في حين أنّ نقاط الضعف هي المجالات التي تكون بحاجة إلى المزيد من التحسين. كما يجب القيام بفحص عدة مجالات رئيسة من عمليات المنظمة في التحليل الداخلي، وتشمل الجوانب الرئيسة التي يتم تقييمها مجالات التسويق، والمالية، والبحوث والتطوير والإنتاج، والقدرات الإدارية العامة. وعادة ما يتم تقييم هذه المجالات من حيث نطاق تعزيز الجودة ودعم الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

مجالات الإدارة Scopes of management:

يُعدّ مجال الإدارة مجالاً واسعاً جداً. ويمكن تصنيف المناطق التشغيلية لإدارة الأعمال إلى مجموعة من الفئات المختلفة، فتشمل إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة شؤون العاملين (إدارة الأفراد)، والإدارة المالية. ويمكن توضيح كل منها فيما يأتي:

أولاً: إدارة الإنتاج Production management:

تتضمن إدارة الإنتاج التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوظيفة الإنتاجية بالمنظمة، وذلك من أجل إنتاج سلع ذات جودة عالية، وبالكمية المناسبة، وبالتكاليف المناسبة، وفي الوقت المناسب. وتشمل إدارة الإنتاج القيام بالأنشطة الآتية:

1. تصميم المنتج.
2. تخطيط الموقع والبناء الداخلي للمصنع (Layout of plant) .
3. التخطيط والرقابة على عمليات التصنيع.
4. عمليات الشراء وتخزين المواد.
5. عمليات الإصلاح والصيانة.
6. تكاليف المخزون ومراقبة الجودة.
7. عمليات البحث والتطوير.

ثانياً: إدارة التسويق Marketing Management:

تشير إدارة التسويق إلى التعرف على احتياجات المستهلكين، وتزويدهم بالسلع والخدمات التي يمكن أن تلبي رغباتهم على أكمل وجه، وينطوي على أنشطة التسويق ما يأتي:

1. إجراء بحوث التسويق (Marketing Research) لتحديد احتياجات وتوقعات المستهلكين.
2. تخطيط وتطوير المنتجات المناسبة.
3. تحديد الأسعار المناسبة.
4. اختيار قنوات التوزيع المناسبة.
5. إجراء الأنشطة الترويجية مثل الإعلان والتواصل مع العملاء.

ثالثاً: الإدارة المالية Financial management:

تسعى الإدارة المالية إلى ضمان توفير الأموال، لأداء الأعمال في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وتضم الأنشطة المالية ما يأتي:

1. تقدير حجم الأموال المطلوبة للاحتياجات طويلة الأجل وقصيرة الأجل من الأعمال.
2. اختيار المصدر المناسب للأموال.
3. توفير الأموال اللازمة في الوقت المناسب.

4. ضمان الاستخدام السليم وتخصيص الأموال التي تمّ جمعها؛ وذلك للحفاظ على سلامة و سيولة الأموال و الربحية من الأعمال.

5. التخطيط والتنظيم والرقابة على الموارد المالية بالمنظمة.

6. إدارة الأرباح بالمنظمة.

رابعاً: إدارة شؤون الموظفين **Personnel management**:

تشمل إدارة شؤون الموظفين التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية بالمنظمة، وكذلك على أنشطة التنمية والتدريب وغيرها. وتتألف أنشطة إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الأفراد من الآتي:

1. تخطيط القوى العاملة.

2. القيام ببرامج الاختيار والتعيين.

3. تنظيم البرامج التدريبية.

4. تقييم أداء العاملين.

5. الترقيات والنقل.

6. توفير خدمات الرعاية الاجتماعية للعاملين.

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

ترجع النشأة الأولى للإدارة إلى الفترة التي كان يعيش فيها الأفراد قديماً في مجموعات متجانسة. فالتاريخ أوضح لنا أنّ الأفراد الأقوياء قاموا بتنظيم البشر في مجموعات، وذلك وفقاً لذكائهم وقدراتهم البدنية والعقلية، والأدلة على ذلك ما عثر عليه في الكتب اليونانية القديمة من استخدام للمبادئ المتعارف عليها للإدارة في تنظيم الحياة العامة، وتنظيم القوات العسكرية، وتنظيم الكنيسة الكاثوليكية الرومانية وغيرها. وهكذا فقد مورست الإدارة وطُبِّقت بشكل أو بآخر في أجزاء مختلفة من العالم منذ انبلاج فجر الحضارة القديمة.

ومع ظهور الثورة الصناعية تغيّر كل شيء تغييراً جذرياً، وأصبح هيكل الصناعة معقداً للغاية حيث أصبح في هذه المرحلة من الضروري وضع نظريات ومبادئ رسمية للإدارة، وبناء على ذلك فإنّ رواد الفكر الإداري الحديث وضعوا أساساً لنظريات الإدارة الحديثة وممارساتها. ويمكن تقسيم تطور الفكر الإداري إلى أربع مراحل أساسية:

1. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية.
2. المدرسة الكلاسيكية.
3. المدرسة السلوكية أو نظرية العلاقات الإنسانية.
4. المدرسة الحديثة في الإدارة.

أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية Pre-Scientific management stage:

لقد كان لظهور الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر التأثير الكبير على الإدارة بصفة عامة. فالثورة الصناعية أحدثت تغييراً كاملاً في الأدوات والمعدات، وكذلك في طرق وأساليب الإنتاج المختلفة، وتنظيم العاملين وطرق زيادة رأس المال وغيرها. ويشير عهد مرحلة ما قبل الإدارة العلمية إلى الفترة السابقة مباشرة لفترة الإدارة العلمية والتي كان من أبرز روادها فريدريك تايلور ورفاقه، ومن أهم الرواد الذين قدموا مساهمات كبيرة للفكر الإداري في هذه الفترة ما يأتي:

1. روبرت أوين (1858-1771) Robert Owen:

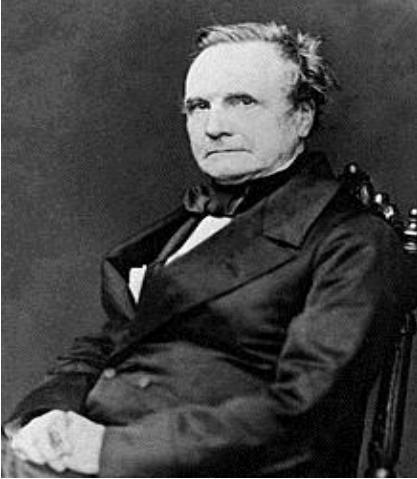
يؤمن روبرت أوين أنّ أداء العاملين يتأثر من خلال البيئة الكلية التي يعملون فيها. وعمل أوين طوال حياته على بناء وتطوير التعاون بين العاملين والإدارة، فقد مارس فكرة أنّ العامل ينبغي



أنّ يعامل كبشر. وأكد أوين أنّ الاستثمار في البشر هو أكثر ربحية من الاستثمار في الآلات أو الموارد المادية الأخرى. وقدم أفكاراً جديدة خاصة بالعلاقات الإنسانية، على سبيل المثال تقليل ساعات العمل، وامتيازات السكن والتعليم للأطفال، وتوفير المقاهي بأمكن العمل، وتدريب العاملين وغيرها. وقد اشتهر أوين بأبي الإدارة الشخصية، ويمكن اعتبار أفكاره وفلسفته تمهيدا لتطور المدخل السلوكي للإدارة.

2. تشارلز باباج (1871-1791) Charles Babbage:

كان باباج أستاذاً للرياضيات في جامعة كامبردج في الفترة ما بين 1828م-1839م. وينظر باباج إلى أنّ أساليب العلوم والرياضيات يمكن تطبيقها على عمليات التصنيع، وقدم العديد



من المساهمات التي شرح من خلالها أفكاره ونظرياته في هذا المجال. فقد كان باباج رائداً في مجالات تقنية بحوث العمليات والهندسة الصناعية، حيث ركّز تركيزاً كبيراً على التخصص في العمل. وكان من أهم اهتماماته قياس نتائج العمل، والاستفادة المثلى من الآلات، وخفض التكاليف، واهتم بشكل كبير بتطبيق الرياضيات والعلوم، ووضعها أساساً مهماً لدراسة علم الإدارة.

3. هنري روبنسون تاون (1844-1924): Henry Robinson Towne

كان هنري روبنسون تاون رئيساً لشركة ييل وتاون (Yale & Towne)، الشركة العالمية الشهيرة الخاصة بتصنيع الأقفال، حيث أعطى تاون أهمية خاصة لدراسة الكفاءة الإدارية



للأعمال، وأنه كان يطبق أفكاره بنجاح في شركته الخاصة، ففي العام 1886م، قدّم ورقة علمية بعنوان "المهندس كإقتصادي"، حيث شدد من خلالها على اتحاد المهندسين والاقتصاديين بشأن تطوير إمكانيات عاملهم واعتبارهم كمديرين صناعيين. فمزيج من المعرفة جنباً إلى جنب مع توفّر بعض المهارة يُعدّ أمراً أساسياً لنجاح الإدارة الصناعية، كما اقترح تاون تبادل الخبرات المنظّمة بين المديرين وتنظيم وتوحيد الجهود لتجميع المعرفة المتراكمة من أجل الوصول إلى الفن الأمثل للإدارة.

4. جيمس واط (1796-1848) Watt وماثيو بولتون (1770-1842): Boulton

طبّق جيمس واط وماثيو روبنسون بولتون عدداً من التقنيات الإدارية في مصنعهم الهندسي في سوهو (برمنجهام - المملكة المتحدة)، ومن أهم هذه التقنيات التي قاما بتطبيقها:

أ. الاهتمام بالتقارير الرقابية وإجراءات محاسبة التكاليف.

ب. وضع السجلات الإحصائية.

ج. تخطيط الإنتاج.

د. التخطيط والإعداد للآلات لسير العمل على نحو أفضل.

هـ. توحيد المكونات والقطع والأجزاء.

و. أبحاث السوق والتنبؤ.

ز. توفير الرعاية الاجتماعية والصحية اللازمة للعاملين.

ح. التخطيط لتطوير أداء المديرين التنفيذيين.

5. الكابتن هنري متكالف (1847-1927) : Henry Metcalfe

ولد الكابتن هنري متكالف في 29 أكتوبر 1847م، وتخرج من الأكاديمية العسكرية بالولايات المتحدة في عام 1868م. أصدر متكالف كتابه الشهير "تكلفة التصنيع وإدارة ورش العمل العامة والخاصة" في العام 1882م. اقترح متكالف "أنظمة الرقابة الجديدة" والتي ينبغي أن تتبع الآتي:



- أ. يستند علم الإدارة على المبادئ التي تطورت من خلال تسجيل الملاحظات والتجارب.
 - ب. ينبغي أن يستند فن الإدارة على العديد من الملاحظات المسجلة والمتراكمة، التي ترد بشكل منهجي ومنظم.
 - ج. ينبغي على الإدارة أن تضع تكلفة معينة تقدر على أساس هذه الملاحظات.
 - د. ينبغي على الإدارة الحفاظ على المعلومات ذات الصلة فقط.
- هـ ينبغي على المديرين إعداد تفاصيل العمل التي سيتم إرسالها إلى الرؤساء والعاملين.

واقترح متكالف نظام البطاقات، وبموجب هذا النظام يقوم المديرون بإعداد نوعين من البطاقات، أي بطاقات خاصة بالوقت وأخرى خاصة بالمواد، ويهدف هذا النظام إلى ضمان أداء العمل الجيد الذي قام به العاملين، والذي من شأنه أن يكون معروفاً للإدارة، كما أنه يوفر أيضاً وسيلة لقياس عملهم، وقد وضعت الجمعية الأمريكية للإدارة نظام متكالف في سجل نشاطاتها.

ثانياً: المدرسة الكلاسيكية الإدارية The Classical school of management:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية للإدارة في أواخر القرن التاسع عشر، وأصبحت واسعة الانتشار في النصف الأول من القرن العشرين بعدما حاولت العديد من المنظّمات معالجة القضايا الخاصة بالإدارة الصناعية، بما في ذلك التخصص، والكفاءة، والجودة العالية، وخفض التكاليف، والعلاقات الإدارية في العمل. فبينما تطورت النظريات الإدارية الأخرى منذ ذلك الحين، إلا أن نهج الإدارة الكلاسيكية لا يزال يستخدم حتى يومنا هذا من قبل العديد من أصحاب الأعمال الصغيرة لبناء شركاتهم.

وتُعدّ مدرسة الإدارة الكلاسيكية النظرية الفكرية التي من خلالها يقوم المنظرون بالبحث عن كيفية الحصول على أفضل الطرق الممكنة من العاملين لأداء مهامهم بنجاح. وتنقسم المدرسة الكلاسيكية الإدارية إلى فرعين، العلمية الكلاسيكية والإدارية الكلاسيكية. الفرع العلمي الكلاسيكي يأتي من العقلية العلمية بهدف زيادة الإنتاجية. خلال ذروة النظرية العلمية الكلاسيكية، فإنّ المنظرين يستخدمون الطرق الميكانيكية في العمل والتنظيم الفعال لتحقيق أهداف الكفاءة والإنتاجية. ومن بعض التقنيات الأساسية للنظرية العلمية الكلاسيكية إنشاء طرق وأساليب موحدة للمهام والوظائف وتقسيم العمل بين العاملين على حد سواء.

ومن ناحية أخرى تركز النظرية الإدارية الكلاسيكية على كيفية قيام الإدارة بالتنظيم لتحقيق الإنتاجية. ويُعدّ هنري فايول، وهو شخصية بارزة في النظريات الإدارية بوضع عدة نظريات إدارية موجهة نحو الكفاءة، مثل خلق اتجاه موحد بين المديرين، والمركزية والانضباطية. بينما ركزت النظريات الإدارية الأخرى على بناء الثقة لفرق العمل كإنشاء العمل الجماعي، وذلك باستخدام المبادرة والإنصاف.

المسلمات الأساسية للمدرسة الكلاسيكية الإدارية Postulates of the classical school:

تشكّل المدرسة الكلاسيكية للإدارة جوهر الإدارة والعملية الإدارية، وتتميز هذه المدرسة بمجموعة من المسلمات، والتي من أهمها:

1. تُعدّ إدارة المنظّمة سلسلة من المهام المترابطة، فدراسة نطاق وملامح هذه الوظائف والتسلسل الذي من خلاله يتم تنفيذ هذه العلاقات المتبادلة يؤدي إلى استخلاص المبادئ الإدارية المناسبة للتطبيقات العامة.
2. مبادئ التعلم الخاصة بالإدارة تكون من خلال التجارب السابقة للمديرين الممارسين الفعليين للأعمال الإدارية.
3. تتكون بيئة الأعمال من سلاسل متماثلة توضح الحقائق الكامنة، كما أنّ وظائف ومبادئ الإدارة الملائمة للتطبيق العام تستمد من خلال عملية الاستدلال التجريبي.
4. ظهور المديرين الجدد من خلال التعليم الرسمي، كما أنّ دراسة الحالات يطور المهارات والكفاءات للمفاهيم والممارسات الإدارية المختلفة.
5. اعتراف المدرسة الكلاسيكية أيضاً بأهمية الكفاءة الاقتصادية والهيكل التنظيمي الرسمي كركيزة توجيهية لفعالية الإدارة ونجاحها.

6. يستند أي نشاط تجاري على المنفعة الاقتصادية المتبادلة، ولذلك ينبغي على المنظّمات متابعة تقديم الحوافز الاقتصادية.

نقاط القوة للمدرسة الكلاسيكية **The strength points of classical school**:

يمكن إيجاد جذور الكثير من التنظيم الحالي للإدارة وهيكلته في المدرسة الكلاسيكية الإدارية. إن أحد أهم المزايا الرئيسة للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة هي وضع منهجية واضحة لكيفية عمل الإدارة. ويمكن رؤية وضع مبادئ الإدارة خلال هذه الفترة كأساس لسلوك الإدارة الحالية اليوم كالعامل بقوة السلطة والمسؤولية.

من مزايا الهيكل الإداري الكلاسيكي التسلسل التنظيمي الهرمي الواضح بثلاثة مستويات إدارية متميزة، فكل مجموعة إدارية لها أهدافها ومسؤولياتها الخاصة، فالإدارة العليا عادة ما تتكون من مجلس الإدارة أو مجلس الرؤساء التنفيذيين المسؤولين عن وضع الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة. أما الإدارة الوسطى فتقوم بالإشراف على العاملين، وتحدد الأهداف الإدارية وفقاً للميزانية المعتمدة. في حين أنّ الإدارة الدنيا تشرف على الأنشطة اليومية بالمنظمة، وتقوم بتوفير البرامج التدريبية المناسبة للعاملين.

وبالإضافة إلى ذلك فإنّ الفائدة الأخرى من المدرسة الكلاسيكية للإدارة هي التركيز على تقسيم العمل، حيث يتم تحديد مسؤوليات العاملين بوضوح، كما أنّه عن طريق تقسيم العمل يمكن إتمام المهام بسرعة وكفاءة أكبر، الأمر الذي يسمح بزيادة الإنتاجية. ويمكن رؤية تقسيم العمل في العديد من التطبيقات اليوم، بدءاً من مطاعم الوجبات السريعة إلى المصانع الإنتاجية الكبيرة. وبالإضافة إلى ذلك قدّمت المدرسة الكلاسيكية الزيادة في اتباع أسلوب القيادة الاستبدادية، الأمر الذي يسمح للعاملين باتخاذ التوجيهات والأوامر من مديريهم، حيث إنّ نهج القيادة الاستبدادية يُعدّ الجزء المركزي من نظرية الإدارة الكلاسيكية، فهو يؤكّد على أنّ يكون بالمنظمة قائداً واحداً يقوم باتخاذ القرارات، وتنظيم وتوجيه العاملين. وتتخذ جميع القرارات في المستوى الأعلى وإبلاغها إلى المستويات الأدنى.

عيوب المدرسة الكلاسيكية **The disadvantages of classical school**:

نشأت نقطة الضعف الرئيسة في نظرية الإدارة الكلاسيكية من صعوبة هيكلها، فأحد المبادئ الرئيسة لنظرية الإدارة الكلاسيكية هو زيادة الكفاءة والإنتاجية، ولكن تحقيق هذه الأهداف غالباً ما يأتي على حساب الإبداع والعلاقات الإنسانية، ففي كثير من الأحيان أصحاب المشاريع والمنظّمون يركزون على العلميات، وغالباً الطرق الميكانيكية في زيادة الإنتاجية. فعلى سبيل

المثال يستخدم المديرون أساليب خط التجميع ونظريات إدارة المشاريع التي تركز على تقسيم كفاءة المهام، إلا أنّ أصحاب المشاريع يتجاهلون الجانب العلائقي للعاملين في عملية لمحاولة التنبؤ والسيطرة على سلوك الإنسان. وفي الواقع فإنّ حركة العلاقات الإنسانية نشأت للاستجابة إلى نظرية الإدارة الكلاسيكية، باعتبارها وسيلة لفهم دور الدوافع البشرية في الإنتاجية.

ومن العيوب الأخرى للمدرسة الكلاسيكية الإدارية الاعتماد الشديد على الخبرات السابقة. فالمنظّرون هذه المرة يقومون باختبار افتراضاتهم على بعض الصناعات، مثل الصناعات التحويلية وغيرها من الشركات الإنتاجية الكبرى. إلا أنّه في بيئة اليوم فإنّ الهيكلية أو البنية الصلبة من نظرية الإدارة الكلاسيكية لن تترجم بشكل جيد في معظم الشركات. فالعديد من الشركات تدرك أهمية تحفيز الموظفين ودراسة السلوك، وأنّ العمل الإداري يكرّس لتحسين العلاقات الإنسانية.

إنّ العملية التقليدية في التعلم وفقاً لنظرية الإدارة الكلاسيكية إمّا أنّ يكون من خلال الملاحظة أو عن طريق التجربة. فالتعلم يكون أساساً من خلال العملية التجريبية، ومن خلال تحليل البيانات التي تمّ جمعها عن طريق المتابعة أو الملاحظة. وبالتالي فإنّ رسم أو وضع المبادئ الإدارية من خلالها عادة ما يقوم به جميع المديرين. ولهذا غُذّ هذا النهج نقطة انطلاق لرواد علم الإدارة للتحقق من صحة وتحسين تطبيق المبادئ والممارسات الإدارية، فتحليل البيانات المرصودة يشكل دراسة للحالات، وطريقة الرصد من دراسة هذه الحالات يساعد على الوصول إلى استنتاجات منطقية حول التجارب السابقة، واختبار نفس المعايير للأحداث المستقبلية.

إنّ نظرية الإدارة العلمية التي وضعها تايلور وآخرون قبلت الأساليب التجريبية للتوصل إلى هذه الاستنتاجات. وأكّد المفكرون الآخرون مثل هنري فايول على أهمية الوظائف والمبادئ الإدارية للأغراض والتطبيقات العامة وذلك وفقاً للمدخل الوظيفي والذي يسمى أيضاً (المدخل الإداري). فاتبعوا منظوراً أوسع من خلال التركيز على الكفاءة الكلية للمنظمة بدلاً من الكفاءة الفنية وحدها. أمّا الاشتراكي الألماني ماكس فيبر فاتبع النهج الكلاسيكي، ووضع على هذا الأساس نظريته البيروقراطية، والتي تصوّر الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنّه تسلسل هرمي للسلطة، وتشكّل القواعد والأنظمة به رسمية توجيه العمل المنسق للمنظمة.

نظرية الإدارة العلمية :Management scientific theory

لا شك أنّ علماء كبار كالبروفيسور تشارلز باباج، جيمس وات وماثيو روبنسون بولتون، وروبرت أوين، وهنري روبنسون، وتاون وراونترى، يُعدّون من الرواد الرئيسيين للإدارة، ولكن تأثير مساهماتهم على الصناعة ككل كان ضئيلاً. فالبداية الحقيقية لعلم الإدارة لم تحدث إلا في العقد

الأخير من القرن التاسع عشر، فخلال هذه الفترة بزغ نور علماء كبار في الإدارة كـفريدريك تايلور، وهنري فويل، والزوجان فرانك وليليان جالبريث، وهنري جانت، وإيمرسون، وفرانك وغيرهم من العلماء الذين وضعوا الأساس المتين للإدارة، والذي أصبح فيما بعد يُعرف بالإدارة العلمية.

رواد الإدارة العلمية The pioneers of scientific management:

يوجد هناك مجموعة من الرواد الذين ساهموا وبشكل فعال في نجاح تطبيق الإدارة العلمية.

ومن أبرز هؤلاء الرواد:

1. فريدريك وينسلو تايلور (1856-1915): Frederick Winslow Taylor

ولد فريدريك وينسلو تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية في العام 1856م، حيث بدأ



حياته المهنية مشغلاً بشركة ميدفل للحديد والصلب، وكان يعمل بمحل الآلات بها ولمدة عامين، وعمل رئيساً لمجموعة عمل لعدة سنوات، ثم رئيساً للمهندسين وهو في سن الثامنة والعشرين من العمر. ثم انضم بعدها لشركة أخرى للحديد والصلب، حيث عمل بها ولفترة طويلة. وفي وقت لاحق كرس وقته لتطوير مفهوم الإدارة العلمية، حيث أدار العديد من التجارب المختلفة التي تُعدّ نواة أساسية للإدارة العلمية، حيث قام تايلور بتطبيق المبادئ العلمية لدراسة وتحليل المشاكل الإدارية.

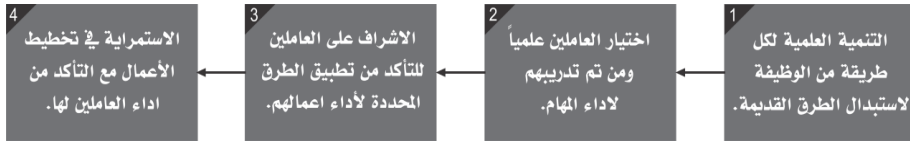
لاحظ تايلور أنّ هناك الكثير من الفوضى وإهدار للموارد البشرية فضلاً عن غيرها من الموارد الأخرى في أماكن العمل. وكان المديرون العاملون غير ملمين بمفاهيم الأداء للمهام والوظائف بشكل منهجي وفعال. حيث كان الجميع يتبع الطرق التقليدية لممارسة الأعمال، لذا حاول تايلور إزالة هذه المشاكل من خلال وضع مفاهيم جديدة للإدارة، والتي تمّ تطويرها فيما بعد إلى مفهوم الإدارة العلمية.

بدأ فريدريك تايلور "حركة الإدارة العلمية"، وحاول دراسة عملية العمل علمياً، وتُسمى الإدارة العلمية أيضاً بالتايلورية، فهي النظرية التي تساعد الإدارة على تحليلها وتولييفها لسير العمل.

وهي أيضاً نظام لزيادة كفاءة القوى العاملة إلى أقصى حد ممكن، وتبسط العمليات الإنتاجية لتحسين الكفاءة .

كانت حركة الإدارة العلمية من أولى المحاولات لتطبيق العلم إلى هندسة العمليات ولإدارة، وبدأ تطورها مع فريدريك تايلور، وذلك في الصناعات التحويلية. ولا يزال معظم مواضيعها أجزاء مهمة في الهندسة الصناعية والإدارة إلى يومنا هذا. وتشمل هذه التحليل، والتوليف، والمنطق، والعقلانية، والتجريبية، وأخلاقيات العمل، والكفاءة، وتوحيد الممارسات الإدارية، والتحول من الإنتاج الحرفي إلى الإنتاج الضخم، ونقل المعرفة بين العاملين ومن العاملين إلى استخدامها في العمليات، والتوثيق.

الشكل (5): خطوات الإدارة العلمية



وفقاً لتايلور فإنّ الإدارة العلمية فن معرفة ما نريده بالضبط من العاملين للقيام به، وملاحظة أنّهم يفعلون ذلك بأفضل وأرخص الطرق. ومن وجهة نظره إذا تمّ تحليل وتطبيق العمل علمياً يكون من الممكن الوصول إلى أفضل الطرق للقيام به. وبالتالي فإنّ الإدارة العلمية هي النهج المنظم والمدروس تجاه الوظيفة. وشدد تايلور على أفضل الطرق للقيام بالوظائف، وركّز على أهمية وجود إدارة وعاملين للعمل في انسجام لتحقيق أقصى قدر من الأرباح. ولذلك يمكن تعظيم الأرباح باستخدام أسلوب منهجي وعلى أساس علمي سليم. ولم يتدرب تايلور ليكون مديراً، بل اعتمد على دراسة علمية للوقت والحركة تستخدم على الوظائف لتحسين أداء العاملين. ووفقاً للأساليب الإدارية العلمية يجب أن يكون إدارة عمل المنظمة منفصلاً تماماً عن الشؤون الإنسانية والعواطف، فالأفراد يجب عليهم التكيف مع الإدارة، وليس على الإدارة التكيف مع الأفراد. ودافع تايلور عن التخطيط الدقيق للعمل من قبل الإدارة، وشدد على ضرورة التعاون والتفاهم الكامل بين الإدارة والعاملين على حد سواء بهدف تحقيق الأرباح، واستخدام البحث العلمي والمعرفة في العمل الصناعي، ولخصّ تايلور منهجه في الآتي:

أ. العلم، وليس التجربة.

ب. الوثام، وليس الخلاف.

ج. التعاون، وليس الفردية.

د. أقصى المخرجات، بدلاً من الإنتاج المقيد.

هـ. استخدام كل فرد بالمنظمة لأقصى مجهوداته.

وعرّف فريدريك تايلور بمؤسس الإدارة العلمية، وكأول من أكّد على ضرورة اعتماد النهج العلمي لمهام إدارة المنظمة. فقد حاول تشخيص أسباب انخفاض الكفاءة في الصناعة وتوصّل إلى أنّ الكثير من أسباب عدم الكفاءة يرجع إلى انعدام النظام والتطبيق السليم لأساليب الإدارة، كما توصّل إلى أنّه دائماً ما تكون الإدارة متجاهلة لحجم العمل الذي يمكن القيام به من قبل العاملين في اليوم الواحد، وكذلك لأفضل الطرق الواجب القيام بها لأداء هذه المهام. لذلك فقد اقترح على المسؤولين في الإدارة ضرورة اعتماد وتطبيق المنهج العلمي في عملها، والاستفادة من الأسلوب العلمي لتحقيق كفاءة أعلى. ويتكوّن المنهج العلمي أساساً من عمليات المراقبة، والقياس، والتجربة، والاستدلال.

مبادئ الإدارة العلمية لتايلور Principles of scientific management of Taylor:

اقترح تايلور أنّه من شأن تحسين وتبسيط الوظائف الإدارية أن يؤدي إلى تحقيق الزيادة في الإنتاجية، كما اقترح أيضاً فكرة أنّ العاملين والمديرين بحاجة إلى التعاون مع بعضها البعض، وأكّد تايلور أنّ القائد هو الفرد الأكفأ في القيام بعملية تخطيط وتنظيم أعمال المرؤوسين. وذكر تايلور المبادئ الأربعة للإدارة العلمية في كتابه الذي نشر في عام 1911م، وهي:

1. استبدال أساليب العمل المتبعة سابقاً بالأساليب الموضوعة على أسس ودراسات علمية للمهام، وتحديد الطرق الأكثر كفاءة لأداء المهام المحددة.
2. بدلاً من تعيين العاملين ببساطة لأي وظيفة، يجب أن يتم الاختيار علمياً، ويجب كذلك القيام بالبرامج التدريبية لكل موظف بدلاً من تركهم للقيام بالتدريب بأنفسهم، وتدريبهم على العمل بأقصى قدر من الكفاءة.
3. توفير التعليمات والتوجيهات المفصلة والإشراف على كل عامل لأداء المهام المنفصلة، والقيام بمراقبة أداء العاملين، لضمان استخدام أكثر الطرق كفاءة في العمل.
4. تقسيم العمل بالتساوي تقريباً بين المديرين والعاملين، بحيث يمكن للمديرين تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في التخطيط للعمل وتدريب العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.

عناصر الإدارة العلمية Elements of scientific management:

يمكن تصنيف التقنيات التي عدّها تايلور عناصراً أو ملامح أساسية للإدارة العلمية كما يأتي:

1. المهام العلمية (دراسة العمل) Scientific tasks (work study):

هي الاختبار المنهجي والموضوعي الحاسم لجميع العوامل التي تتحكم بالكفاءة التشغيلية في أي نشاط محدد من أجل إحداث عملية التحسين، وتشمل دراسات العمل ما يأتي:

أ. دراسة الحركة Motion study: هي عبارة عن دراسة حركة العامل (أو الآلة) لأداء العمليات بهدف القضاء على الحركات الزائدة أو عديمة الفائدة.

ب. طرق الدراسة Methods of study: ينبغي على الإدارة التأكد من أن المصنع يعمل بأفضل الطرق، وقد تم تجهيزه بأفضل الأدوات والآلات. وأن إمكانيات الإزالة أو الجمع بين العمليات يمكن دراستها بشكل جيد.

ج. دراسة الوقت (قياس العمل) Time study: إنّ الغرض الأساس من دراسة الوقت هو تحديد الوقت المناسب لتنفيذ العملية، وفي الغالب تُجرى دراسة الوقت بعد دراسة الحركة، ويساعد كلّ من دراسة الوقت والحركة في تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل في الوقت القياسي المسموح به لذلك.

د. دراسة التعب Fatigue study: إذا تمّ تحديد المهام دون اتخاذ التدابير القياسية للقضاء على التعب قد يحدث ذلك بعض التوتر على نفسية العاملين لتحقيق العمل. فمن الضروري تنظيم ساعات العمل، وتوفير أوقات للتوقف بين الفترات المحددة للعمل لتفادي مشاكل التعب والإرهاق للعاملين.

هـ. الفرق في نظام الدفع Payment system: أوصى تايلور باتباع نظام الأجور التفاضلية، والتي من خلالها يدفع للعاملين الذين يؤدون المهام القياسية ضمن الوقت المحدد قيمة أعلى بكثير من العاملين غير الأكفاء، والذين لم يصلوا إلى المستوى القياسي.

2. تخطيط المهام Tasks planning:

بعد تعيين المهام التي يجب على العامل أن يسعى جاهداً على أدائها للحصول على الأجر الأعلى يتعين اتخاذ العديد من الخطوات الضرورية لتخطيط الإنتاج بدقة حتى لا يكون هناك أي اختناقات في العمل و يتم إنجازه بمنهجية عالية.

3. الاختيار والتدريب Training and selection:

تتطلب الإدارة العلمية تغييراً جذرياً في أساليب وإجراءات اختيار العاملين؛ ولذلك فمن الضروري أن يعهد مهمة الاختيار إلى قسم شؤون الموظفين المركزي. فالإجراءات الخاصة بالاختيار يجب أن تكون مقننة ومنهجية، كما يجب أن يكرس الاهتمام المناسب لتدريب العاملين على الطرق الصحيحة للعمل، فينبغي على الإدارة تطوير وتدريب كل العاملين لديها من خلال توفير المعرفة الصحيحة، والتعليم المناسب لزيادة مهاراتهم وجعلها أكثر فعالية.

4. التوحيد القياسي Standardization:

ينادي تاييلور أن الأدوات والمعدات فضلاً عن ظروف العمل يجب أن تكون موحدة لتحقيق إنتاج قياسي من قبل العاملين، فالتوحيد هو وسيلة لتحقيق الإنتاج بشكل أفضل، ويمكن إدخال التوحيد أو القياس فيما يتعلق بما يأتي:

- أ. **الأدوات والمعدات Tools and equipment:** ويقصد بها هنا بأنه يجب على الإدارة اختيار وتخزين الأدوات القياسية الموحدة أو تلك التي قد تكون قريبة من حيث النوع مع بعضها.
- ب. **السرعة Speed:** عادة ما يكون هناك سرعة مثلى لكل آلة، وإذا تجاوزت ذلك فمن المرجح أن يؤدي ذلك إلى حدوث عطل أو تلف في الآلات.
- ج. **شروط العمل Working conditions:** لتحقيق أداء قياسي يجب المحافظة على الظروف البيئية للعمل كالتهوية، والتدفئة، والتبريد، والرطوبة، ومساحة الأرض، والسلامة وغيرها، فهي تعدّ أمراً ضرورياً لأداء الأعمال بطريقة صحيحة.
- د. **المواد Materials:** تعتمد كفاءة العمل على نوعية المواد المستخدمة، وكذلك على طريق المناولة لهذه المواد.

5. التخصص Specialization:

لا يمكن للإدارة العلمية أن تكون كاملة من دون اتباع أسلوب التخصص في العمل مع ضرورة تحديد وبشكل دقيق كافة المهام والواجبات الواجب إنجازها.

6. المشاركة Participation:

تنقسم الصناعة في الوقت الحاضر إلى مجموعتين أساسيتين، هما الإدارة والعاملين. والمشكلة الرئيسة بين هاتين المجموعتين تكمن في الغالب في تقسيم الفائض. فالإدارة ترغب في تحقيق أقصى حد ممكن من الفائض كريح، في حين أن العاملين يريدون حصة كبيرة منه في شكل أجور. فتابلور

يؤكد أنه لزيادة الإنتاجية، ينبغي مشاركة الأرباح بين كل من الإدارة والعاملين، وذلك في شكل زيادة في الأرباح وزيادة في الأجور، ويجب أن يفهم العاملون والإدارة بعضهما البعض بدلاً من أحداث بعض المشاكل فيما بينهما.

مساهمات فريدريك تايلور للإدارة العلمية Contributions of Taylor:

كان فريدريك تايلور يعرف بالمفكر الإداري، وكانت نظريته التaylorية أو "الإدارة العلمية" مساهمة كبيرة في عمليات الأعمال على مختلف أنواعها. وبينما كان يعمل في شركة ميدفل مديراً لاحظ تايلور أن العاملين لا يؤدون أعمالهم وفقاً لقدرة الإنتاجية، وعُدَّ أنَّ هذا كان يحدث بسبب عدم وجود اهتمام من الجميع بالعمل. فعمل تايلور مجموعة من التجارب في مكان عمله لزيادة كفاءة العاملين، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى للمخرجات، وبأقصى جهد ممكن، ويمكن توضيح أهم ما قام به تايلور من إسهامات فيما يأتي:

1. وضع الإدارة العلمية لمواجهة مشاكل العاملين الذين يعملون دون طاقتهم الإنتاجية.
2. لاحظ طبيعة التعب الحاصل للعاملين نتيجة القيام بالأعمال الصناعية، واقترح إدخال تقنية مناسبة لإزالة التعب من العاملين، وساهم في التقليل من عبء العمل على العاملين من خلال استخدام الأساليب العلمية السليمة.
3. دعا للدراسة العلمية للمهام من خلال المبادئ الأربعة التي وضعها للإدارة العلمية، ومن أجل الوصول إلى أفضل الطرق للعمل بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية والمتوارثة من عامل إلى آخر.
4. نقد نظريته بنجاح في مصنع "بيتليهيم" للحديد والصلب، وذلك من خلال دراستين مشهورتين تتعلقان بالتجريف والمناولة.
5. دعم وبقوة العلم، وتظل فكرة إعادة تحديد أدوار المديرين من إسهاماته الأساسية لنظرية الإدارة العلمية.
6. أدخل أساليب وتقنيات أفضل للإنتاج، حيث اهتم بأهمية تحسين الأساليب والتقنيات الإنتاجية، وتعدَّ دراسة تقنيات العمل واحدة من أهم مساهمته في الفكر الإداري، كما اقترح أساليب جديدة بعد الدراسات والبحوث العلمية والمنهجية التي قام بها، وأوصى باستخدام الأساليب الجديدة هذه للرفع من الإنتاجية والكفاءة الكلية.
7. ركَّز على التخطيط والرقابة على الإنتاج، وأكد على أهمية تخطيط الإنتاج ومراقبته، وقدم مفهوم إدارة الإنتاج بطريقة علمية ومنهجية.

8. قام بدراسة الوقت والحركة بهدف إزالة الحركات التي لا لزوم لها.

مزايا الإدارة العلمية :The advantages of scientific management

من مزايا نظرية الإدارة العلمية أنّ المنظّمات أصبحت أكثر نجاحاً وأكثر مرونة في العمل، كما أنّ كل فرد أصبح متدرباً علمياً، ومن أهم فوائد الإدارة العلمية ما يأتي:

1. الاستخدام الأفضل للموارد من خلال التقنيات العلمية.
2. الاختيار والتدريب العلمي للعاملين يؤدي إلى تحقيق قوى عاملة أفضل، الأمر الذي يضمن الزيادة في الكفاءة والإنتاجية.
3. تحقيق العلاقة المتناغمة والتعاونية بين العاملين والإدارة.
4. توحيد الأدوات والمواد والتقنيات والمعدات لزيادة الكفاءة.
5. تخفيض تكاليف الإنتاج.
6. التأكيد على التدريب العلمي والتطوير لزيادة المعرفة والمهارات والكفاءة للعاملين.
7. تحسين ظروف العمل.
8. تطبيق الأساليب والتقنيات العلمية لتحسين ظروف العمل للحد من التعب.
9. تحقيق أجور أعلى للعاملين نتيجة الإنتاجية العالية.
10. حصول الأفراد على منتجات ذات نوعية أفضل وبتكلفة أقل.
11. زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام الموارد بشكل صحيح.
12. تحسين مستوى المعيشة للأفراد من خلال تحقيق أفضل المنتجات.
13. توفير المعلومات المفيدة التي يمكن من خلالها تحسين أساليب وطرق العمل.
14. تحفيز الإدارة على تبني دور أكثر إيجابية في القيادة.
15. المساهمة في تحسين بيئة العمل المادية للموظفين.
16. توفير الأساس العلمي من الدراسات الحديثة والتقنيات الكمية الأخرى، والتي يمكن الاستناد إليها على نحو سليم.

النقد الموجه لنظرية الإدارة العلمية:

للإدارة العلمية أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة. فقد نجحت وبشكل كبير في إحداث ثورة في المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال تقديم نهجاً جديداً إلى المديرين في كافة المجالات الإدارية، إلّا أنّه وعلى الرغم من العديد من هذه الفوائد، فقد تعرّض مفهوم الإدارة العلمية لمجموعة من الانتقادات وعلى نطاق واسع من قِبل أرباب العمل، والعاملين، والنقابات العمالية، وأيضاً من قِبل

المنظرين فهم يعارضون الإدارة العلمية لتايلور لأسباب مختلفة. ويمكن تقسيم أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية إلى قسمين هما:

أولاً: من وجهة نظر العاملين:

من أهم الانتقادات التي ظهرت من وجهة نظر العاملين ضد الإدارة العلمية ما يأتي:

1. البطالة: يشعر العاملون أنّ الإدارة العلمية تقلل من فرص العمل لهم؛ وذلك نتيجة لإحلال الأجهزة والآلات بدلاً من العنصر البشري، الأمر الذي قد يؤدي إلى الاستغناء عن خدماتهم.

2. الاستغلال: تضع الإدارة العلمية ضغوطاً غير ضرورية على العاملين لأداء العمل بشكل أسرع. ووفقاً لهذه النظرية فقد تمّ التأكيد على أهمية الإنتاجية والربحية بالمنظّمات الأمر الذي أدى إلى استغلال العاملين، حيث يشعر العاملون باستغلالهم كونهم لا تقدم لهم أجور مناسبة بسبب تحقيق الزيادة في الأرباح التي هي نتيجة فعلية لزيادة إنتاجيتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين.

3. الشعور بالملل: نظراً للتخصص المفرط لم يعدّ العاملون قادرين على اتخاذ المبادرة من تلقاء أنفسهم، فوضعيتهم في العمل تصبح وكأهم مجرد تروس في عجلة، وبالتالي تصبح الوظائف مملة، وقد يفقد العاملون المتعة في أداء أعمالهم.

4. ضعف النقابات العمالية: كون كل شيء ثابت ومحدد سلفاً من قبل الإدارة، فهذا لا يدع مجالاً لنقابات العمال على المساومة كون كل شيء محدد ومضبوط. فالمخرجات ثابتة، وظروف العمل ثابتة، والوقت ثابت وموحد، فكل هذا يحد من دور النقابات العمالية ويضعف من أدائها.

5. الأداء الفردي: تعطي الإدارة العلمية أهمية أكثر من اللازم للأداء الفردي بدلاً من الأداء الجماعي، إلّا أنّ نجاح أي منظّمة لا يعتمد فقط على الأداء الفردي للعاملين، بل يعتمد أيضاً على أداء المجموعة ككل للأعمال.

6. النهج الآلي أو الميكانيكي: يتبع تايلور النهج الميكانيكي في العمل، حيث أعطى أهمية كبيرة جداً لكفاءة، ولم يعط للعنصر البشري أي اعتبار. فتايلور عدّ العاملين مجرد روبوتات تمكّن من تسريع العمل وبأي تكلفة.

7. افتراضات خاطئة: افترض تايلور أنّ عملية تحفيز العاملين تكون عن طريق منح الحوافز المالية، إلّا أنّ العاملين في الواقع قد لا يرغبون بالتحفيز المالي فقط، ولكن أيضاً عن طريق التحفيز الاجتماعي والأنا الشخصي.

ثانياً: من وجهة نظر أصحاب العمل:

من أهم الانتقادات التي برزت من وجهة نظر أصحاب الأعمال تجاه الإدارة العلمية ما يأتي:

1. **غالية التكاليف:** يُعدّ تطبيق الإدارة العلمية مكلفاً، ويتطلب استثمارات ضخمة كإنشاء أقسام للتخطيط، ودراسة العمل، وتدريب العاملين وغيرها. وهذا قد يكون بعيد المنال عن الشركات الصغيرة.

2. **ضياع للوقت:** تتطلب الخسارة الناجمة عن إعادة التنظيم من الإدارة العلمية المراجعة العقلية، وكذلك اتخاذ الخطوات اللازمة لاستكمال إعادة تنظيم بالمنظمة. وهذا يستوجب الحاجة إلى الكثير من الوقت للعمل والدراسة والتخصص وغيرها.

2. نظرية التنظيم الإداري لهنري فايول (1841-1920) Henri Fayol:

ولد هنري فايول في اسطنبول في عام 1841م. وكان معاصراً لفريدريك تايلور، وعندما كان عمره 19 عاماً بدأ العمل مهندساً في شركة التعدين الكبيرة بفرنسا. وأصبح في نهاية المطاف مديرها التنفيذي. وخلال عدة سنوات بدأ في تطوير ما عدّه أهم أربعة عشر مبدأ للإدارة، وهذه



المبادئ تشرح كيف يتعين على المديرين التنظيم والتفاعل مع العاملين. وفي العام 1916م، أي قبل عامين من استقالته من منصبه مديراً نشر فويل الأربعة عشر مبدأ للإدارة في كتابه "الإدارة الصناعية العامة"، الذي نُشر في العام 1949م، حيث لاقى هذا الكتاب قبولاً كبيراً لدى الكثير من المهتمين، وصُنِفَ واحداً من أفضل الأطروحات في الفكر الإداري، وفيه قدّم هنري فايول أربعة مساهمات كبيرة للنظرية الإدارية، وهي⁽¹⁾:

1. **فرّق بين المستويات الإشرافية والإدارية،** وأعطى فعالية واعترافاً أكثر للإدارة بدلاً من مجرد الإشراف على العاملين، وهذا التمييز بين المستويات الإدارية ومستويات التشغيل في المنظمة قدّم الكثير لتعزيز مركز ووضعية المدير، كما أنّه ساعد على تحديد تفاصيل التصميم التنظيمي الهرمي الحديث.

1- Montana, P. J. and Charnov, B. H. (2000) management, 3rd edition, Barron's Educational Series, Inc.

2. قام بتحديد وتعريف ما فعله المديرون من وظائف ومهام للإدارة، وهذه الوظائف لا تزال تستخدم لتصنيف وتقييم الإدارة، ويُعدّ هذا بمثابة تعريف وظيفي لها.

3. وضع وطوّر المبادئ العامة للإدارة، والتي لا تزال تستخدم ويتم تطبيقها من قبل المديرين المعاصرين. وقدّم كذلك مواضيع تتعلق بتقديم النصائح العملية حول كيفية العمل مديراً.

4. أصرّ على أنّ هناك حاجة إلى المرونة في تطبيق مبادئه، وكذلك ينبغي على المديرين الجدد أن يتعلموا كيف يديرون الأعمال، وهذا يمثل ابتعاداً كبيراً عن الرأي القائل إنّ المديرين يولدون ولا يصنعون، وهذا يشكل السمة المميزة للنظرية الإدارية الحديثة.

حاول فايول إيجاد نظرية شاملة للإدارة يمكن تطبيقها على جميع المنظّمات. كما يؤمن أنّ تقنيات الإدارة الفعّالة يمكن تحديدها ودراستها، وأنّ التنظيم الإداري يُعدّ مجالاً صالحاً للإدارة كتنظيم العاملين. وشملت أعمال فايول تحديد مجموعة من المبادئ التي من شأنها تمكين المديرين من بناء هيكل رسمي لمنظّمتهم وإدارته بطريقة رشيدة. ويُعدّ مدافعاً قوياً لعمومية المفاهيم والمبادئ الإدارية.

المبادئ الإدارية لهنري فايول:

يُعدّ هنري فايول من بين المساهمين الأكثر تأثيراً على المفهوم الحديث للإدارة. كما يُعدّ الأب الحقيقي لنظرية التنظيم الإداري، فالوظائف الإدارية الخمسة للمديرين التي نادى بها وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة ينبغي أن تكون دائماً جنباً إلى جنب مع المبادئ الأربعة عشر التي وضعها والتي كانت من أوائل المبادئ الإدارية التي تمّ إنشاؤها، وتظل من أشملها، وهذه المبادئ هي:

1. **تقسيم العمل والتخصص Division of work**: ينبغي تقسيم العمل بين الأفراد والجماعات لضمان أنّ الجهد والاهتمام يتم تركيزه على أجزاء خاصة من المهام، وقدّم فايول هذا المبدأ باعتباره أفضل وسيلة لاستخدام الموارد البشرية بالمنظّمات، ولمساهمته الفعّالة في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية للعاملين بها.

2. **السلطة والمسؤولية Authority & responsibility**: ترتبط مفاهيم السلطة والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً مع بعضهما البعض، وقد تمّ تعريف السلطة من جانب فايول بأنها الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على تنفيذها من قبل المرؤوسين. وينطوي على المسؤولية الخضوع للمساءلة، وبالتالي فهي ترتبط بشكل طبيعي مع السلطة، فمن يتولى السلطة يفترض عليه أن يتحمل المسؤولية.

3. الانضباط والنظام **Discipline**: يتطلب التنظيم الناجح تحقيق الجهد المشترك بين العاملين، وينبغي تطبيق العقوبات على كل من يخالف اللوائح والقوانين والقواعد بمهدف المحافظة على الانضباطية.

4. وحدة الأوامر **Unity of command**: يجب أن يستلم العاملين الأوامر من مديراً واحداً فقط؛ وذلك منعاً للازدواجية والإرباك الذي قد يحصل نتيجة تعدد الأوامر من مصادر مختلفة.

5. وحدة التوجيه **Unity of direction**: المنظمة بأكملها ينبغي أن تتجه في اتجاه واحد نحو هدف مشترك، وأن يكون لكل قسم أو إدارة خطة محددة وواضحة يتم تنفيذها بناءً على توجيهات من سلطة واحدة.

6. الخضوع للمصالح العامة بدلاً من المصالح الفردية: إن مصالح شخص معين لا ينبغي أن تأخذ الأولوية على مصالح المنظمة ككل، فيجب تغليب المصلحة العامة والابتعاد عن تنفيذ المصالح الخاصة للأفراد بقدر الإمكان.

7. المكافأة والتعويض **Remuneration**: العديد من المتغيرات مثل تكاليف المعيشة، وتوفير العاملين المؤهلين، وظروف العمل العامة، ونجاح الأعمال التجارية، ينبغي النظر إليها عند تحديد نسبة الأجر للعاملين. فيجب أن يحصل العامل على المرتب المناسب الذي يتوافق مع إمكانياته العلمية والإدارية.

8. المركزية **Centralization**: يُعرّف فايول المركزية بأنها خفض لأهمية دور المرؤوس، بينما اللامركزية هي الزيادة في أهميته. فالدرجة التي ينبغي اعتمادها بين المركزية أو اللامركزية تتوقف على المنظمة التي يعمل فيها المدير.

9. تدرج السلطة **Scalar Chain**: يُعدّ المديرون في التسلسلات الهرمية جزءاً من سلسلة نطاق السلطة في المنظمة. فكل مدير من المشرف التنفيذي إلى الرئيس الأعلى يمتلك درجات معينة من السلطة. فالرئيس يمتلك السلطة المطلقة، بينما المشرف التنفيذي تكون سلطته أقل تقديراً، وينبغي دائماً على مديري المستويات الدنيا إعلام مديري المستويات العليا بأنشطة أعمالهم، فوجود سلسلة التدرج للسلطة والتمسك به يُعدّ أمراً ضرورياً لنجاح أعمال المنظمة.

10. الترتيب **Order**: من أجل تحقيق الكفاءة والتنسيق ينبغي أن يعامل جميع الأفراد والمواد وكافة الأطراف المتصلة بهم بالتساوي قدر الإمكان. ويقصد بالترتيب المادي ترتيب الأجهزة والمعدات وغيرها في أماكن محددة ومعروفة حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة. أما ترتيب الأفراد

فيشمل وضع كل موظف في مكان محدد ومعروف بحيث يمكن الاتصال به ومعرفة مكان تواجده عند الضرورة.

11. العدالة والمساواة Equity: ينبغي أن يعامل جميع العاملين بالمنظمة على قدم المساواة كلما أمكن. وألا يتحيز الرؤساء لطرف معين من الرؤوسين دون الآخر، فالعدالة والمساواة تُعدّان عاملان مهمان لتحفيز العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية.

12. الاستقرار الوظيفي للعاملين Stability of Tenure of Personnel: ينبغي أن يكون هناك دائماً أولوية قصوى للإدارة بالحفاظ على العاملين ذوي الإنتاجية العالية، فالتكاليف العالية للاختيار والتوظيف فضلاً عن زيادة معدلات رفض توظيف عاملين جدد عادة ما يجعل من المنظمة تحافظ وتشجع على الاستقرار الوظيفي بها.

13. المبادرة Initiative: ينبغي على الإدارة أن تتخذ خطوات فعّالة لتشجيع العاملين على المبادرة، ويقصد بالمبادرة نشاط العمل الجديد أو الإضافي الذي يقوم به العاملون من خلال التوجيه الذاتي ودون ضغط من أحد.

14. التعاون Co-operation: ينبغي على الإدارة التشجيع على الانسجام والمشاعر الطيبة بين العاملين بالمنظمة كافة. كما يجب تشجيع العاملين على الأداء الجماعي للمهام والعمل بروح الفريق الواحد، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكل سهولة ويسر.

تقسيم الأنشطة الإدارية The division of administrative activities :

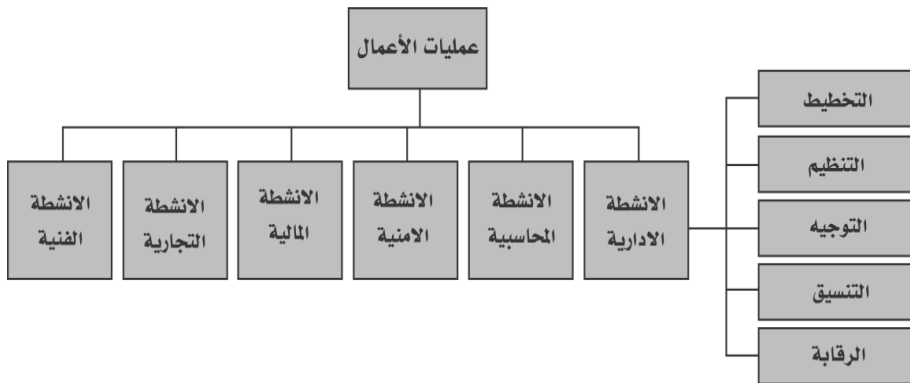
يُعدّ هنري فايول أبا النظرية الحديثة للإدارة العامة والصناعية، وقد قام بتقسيم الأنشطة الإدارية والصناعية إلى ست مجموعات رئيسية، هي:

- 1. الأنشطة الفنية Technical activities:** وهي الأنشطة التي تتعلق بالإنتاج والتصنيع.
- 2. الأنشطة التجارية Commercial activities:** وهي الأنشطة التي تتعلق بشؤون البيع والشراء.
- 3. الأنشطة المالية Financial activities:** وهي الأنشطة التي تتعلق بالبحث عن مصادر التمويل والاستخدام الأمثل لرأس المال.
- 4. الأنشطة الأمنية Security activities:** وهي التي تتعلق بحماية الممتلكات والأفراد بالمنظمة.

5. الأنشطة المحاسبية **Accounting activities**: وهي الأنشطة التي تتعلق بالتكاليف، والجرد، والميزانية العمومية، والإحصاءات وغيرها.

6. الأنشطة الإدارية **Administrative activities**: وهي الأنشطة التي تتعلق بتطبيق وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، والتنسيق، والرقابة.

الشكل (6): الأنشطة الإدارية



وشدد على عنصرين أساسيين من المدخلات التنظيمية، وعدّهما مدخلاً جوهرياً لنجاح العمليات الإدارية، هما (التنسيق والتخصص)، حيث يتضمن كلٌّ منهما العناصر الآتية:

1. التنسيق **Coordination**: وينبغي أن يتم من خلال:

- أ. رابط المشاركين من خلال التسلسل الهرمي.
- ب. وحدة الأوامر، وهو أنه لا ينبغي أن يتلقى الرؤوسين الأوامر من أكثر من رئيس واحد.
- ج. نطاق الرقابة، وهو أنه لا ينبغي أن يكون للرؤساء عدد كبير من الرؤوسين حتى يمكن تحقيق الإشراف على نحو فعال.
- د. الاستثناء، وهو أن المسائل العادية يجب التعامل معها بشكل روتيني من قبل الرؤوسين، بينما يكون لدى الرؤساء حرية التعامل مع الحالات الاستثنائية ذات القواعد المعقدة التطبيق.

2. التخصص **Specialization**:

- أ. حيث يجب مراعاة الآتي:
- أ. توزيع الأنشطة المختلفة بين المناصب التنظيمية.

ب. تجميع الأنشطة ذات الصلة أو المتجانسة داخل نفس الوحدة التنظيمية.

3. هنري جانت (1861-1919): Henry Gantt

ولد هنري جانت في العام 1861م في ولاية ميريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية، وتلقى



تعليمه في معهد ستيفنز للتكنولوجيا. عمل مدرساً، ومهندساً ميكانيكياً قبل وضع بصمته مستشاراً إدارياً في أوائل القرن العشرين. قام بتأليف كتابين مهمين عن الإدارة، ساهما مساهمة فعالة في تطوير الفكر الإداري، وفي العام 1910م طوّر هنري جانت جداول الرصد بالرسم البياني، والتي تُسمى الآن بخرائط جانت، والتي تستخدم بشكل واسع في جميع أنحاء الصناعة وجوانب التصنيع، والتي تتيح سهولة التطبيق للبيانات البصرية على تخطيط العمليات والمشاريع.

وسرعان ما أصبح جانت معروفاً بحبه للإدارة والكفاءة وعن شعوره بالمسؤولية الاجتماعية، فكان مدافعاً عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقام بتطبيق التحليل العلمي لتحسين الكفاءة في مجال الصناعة، وعندما كان فنياً كان دائماً يسعى إلى تطوير أساليب الإنتاج الأكثر اقتصاداً. كان هنري جانت زميلاً لفريدريك تايلور ولأكثر من عشرين عاماً، وكان مهتماً بشكل كبير بمجال إدارة الأعمال حيث ساهم مساهمة فعالة في تطوير الإدارة عموماً والإدارة العلمية خصوصاً. ومن أهم مساهماته كانت خرائط جانت، وتقييم البرامج وتقنيات المراجعة والتقييم والرقابة (بيرث)، إضافة إلى استخدام الرسوم البيانية وسائل توضيحية في الإدارة، وتوفير الوسائل المرئية الخاصة بجدولة الموارد والوقت لمشاريع العمل، وتتضمن نظرية الإدارة تسجيل العمل الذي تمّ القيام به، ومقارنته بالعمل الذي لا يزال تحت الإنجاز.

خرائط جانت Gantt's Charts:

تُعدّ نوعاً من التخطيط القياسي الذي يُبيّن الجدول الزمني للمشروع، وتوضّح هذه الخرائط تواريخ البدء والانتهاج للعناصر. فخرائط جانت، والتي يشيع استخدامها في إدارة المشاريع هي واحدة من أكثر الطرق شعبية ومفيدة للأنشطة، وتُظهر هذه الخرائط المهام أو الأحداث مقابل الزمن.

فعلى الجانب الأيسر من الرسم البياني قائمة من الأنشطة وعلى طول الجزء العلوي مقياس زمني مناسب، ويمثل كل نشاط عمود، وطول العمود يعكس تاريخ بدء وانتهاء النشاط ومدته، وهذا يسمح برؤية:

1. متى يبدأ كل نشاط ومتى ينتهي ؟
2. ما هي الأنشطة المختلفة ؟
3. ما هي المدة التي يستغرقها كل نشاط ؟
4. أين تتداخل الأنشطة مع الأنشطة الأخرى، وكم نسبة التداخل ؟
5. تاريخ بداية ونهاية المشروع ككل.

عادة ما يتم عرض المهام على المحور الرأسي، ويتم تمثيل الفترة الزمنية للمشروع على المحور الأفقي، وأن لكل مهمة عموداً مقابلاً يُظهر الفترة الزمنية المطلوبة لأداء هذه المهمة، ويمكن ملء العمود لإظهار النسبة المئوية للمهام التي تم استكمالها. وتبين خرائط جانت أيضاً التتابع؛ أي تلك المهام التي تعتمد على مهام أخرى. وتستخدم أيضاً لتتبع الجداول الزمنية للمشروع؛ ولهذا فمن المفيد إظهار معلومات إضافية حول مختلف المهام أو مراحل المشروع، فعلى سبيل المثال كيفية ربط المهام مع بعضها البعض، ومدى تقدم كل مهمة، وما هي الموارد المستخدمة لكل مهمة وغيرها. واليوم هناك العديد من التطبيقات البرمجية المتوفرة لإنشاء خرائط جانت، فضلاً عن توفر البرامج المتعارف عليها مثل مايكروسوفت إكسل.

ووفقاً لنظرية جانت فإنّ خرائطه تُعدّ المخطط الذي يبيّن تطور الزمن من خلال مراحل المشروع. ويمكن أن تكون المخططات بسيطة أو معقدة، وهذا يتوقف على احتياجات مدير المشروع وفريق العمل، وعند النظر بشأن كيفية إدارة المشروع، ينبغي اتخاذ الآتي بعين الاعتبار:

1. تفترض نظرية الإدارة استخدام كل من الموارد والوقت عند تقييم المشاريع. ولتطبيق ذلك يجب الأخذ في الاعتبار الأعداد اللازمة من الأفراد لإنجاز المشروع.
2. تفترض النظرية وجود معايير في المشروع وسيلة لإنجاز الأعمال بكفاءة، وبالتالي يجب معرفة ما هي المراحل والمواعيد القصوى لأداء الأعمال ؟
3. يجب معرفة الحاجة اللازمة من الوقت لتلبية كافة المتطلبات قبل المواعيد النهائية للأعمال ؟

إسهامات هنري جانت :The contributions of Henry Gantt

ذهبت الإسهامات التي قام بها جانت للإدارة العلمية إلى أبعد من الخرائط، فقد اهتم أيضاً بنظام الحوافز للعاملين، واقتراح وسائل لدفعها يعتقد أنّها كانت عادلة لكلا الطرفين (أصحاب

المشاريع والعاملين). وأعرب عن اعتقاده أنّ الأعمال يجب أن تلي الالتزامات الخاصة بالمجتمع كونها متأصلة منه، وليس فقط للمساهمين، ويمكن تحديد أهم الإسهامات التي أضافها جانت لمفاهيم الإدارة فيما يأتي:

1. خرائط جانت لمقارنة الأداء الفعلي والمخطط.
2. خطة المهام (العمل) والمكافأة للعاملين مما يدل على اتباع نهج أكثر إنسانية، وتهدف هذه الخطة إلى توفير أجور إضافية مقابل العمل الإضافي إلى جانب ضمان الحد الأدنى للأجور. ففي ظل هذا النظام (دفع الأجور) إذا قام العامل بإكمال العمل المطلوب منه، تدفع له مكافأة محددة إضافة إلى الحد الأدنى اليومي للأجور، وبالمقابل إذا لم يكمل العامل عمله، فيدفع له فقط الحد الأدنى للأجور اليومية.
3. علم النفس وعلاقته بمسؤوليات الإدارة للعاملين.
4. ركّز تركيزاً كبيراً على القيادة الإدارية، وعدّ الإدارة وظيفة قيادية، وشدد على أهمية قبول القيادة ووضعها في المقام الأول لنجاح أي عمل.

4. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920) Max Weber:

أبتكرت النظرية البيروقراطية بواسطة عالم الاجتماع والاقتصاد السياسي الألماني ماكس



فيبر، ووفقاً له البيروقراطية تُعدّ من أكثر الأشكال أو الأنماط فعالية في التنظيم. فالمنظمة لديها خطوط واضحة المعالم للسلطة، كما أنّ لديها قواعد وأنظمة واضحة بحيث يتم اتباعها بدقة.

ووفقاً لماكس فيبر يوجد هناك ثلاثة أنواع من

السلطة في المنظمة، وهي:

1. السلطة التقليدية.
2. السلطة الكاريزمية (الشخصية).
3. السلطة البيروقراطية أو السلطة القانونية.

خصائص التنظيم البيروقراطي Characteristics of bureaucratic organization:

حدد ماكس فيبر ست خصائص للبيروقراطية، والتي يتعين القيام بها من قبل المتخصصين،

وهذه الخصائص هي:

1. التسلسل الهرمي الواضح المعالم **Clearly defined hierarchy**: تُنظّم جميع المناصب والمواقع الإدارية وفقاً للنموذج البيروقراطي وبطريقة تسمح للمديرين بالإدارات العليا في التنظيم القيام بعملية الإشراف والرقابة على الإدارات الدنيا. وهذا يوفر تسلسلاً قيادياً واضحاً يسهّل القيام بعملية الرقابة، ويحقق النظام في جميع أنحاء المنظمة.

2. القواعد واللوائح **Rules and Regulations**: يجب أن يكون بالمنظمة مجموعة من اللوائح والقواعد والأنظمة الواضحة المعالم، وتشمل هذه القواعد جميع واجبات وحقوق العاملين، وينبغي ترشيده وتوجيه جميع الأنشطة التنظيمية إلى النقطة التي يتم فيها وضع الإجراءات التشغيلية لتوفير اليقين وتيسير عملية التنسيق.

3. تقسيم العمل والتخصص **The division of work and specialization**: يتم توجيه جميع المسؤوليات في المنظمة إلى النقطة حيث يكون لدى الموظف الخبرة اللازمة لإتقان المهام بكفاءة، وهذا يتطلب منح كل موظف السلطة اللازمة لاستكمال جميع هذه المهام.

4. العلاقات الشخصية بين المديرين والعاملين **Personal relationship**: يعتقد ماكس وير أنه من الضروري للمديرين الحفاظ على علاقة شخصية مع العاملين بسبب الحاجة لعملية صنع القرار بدلاً من أن تؤثر المحاباة والتحيز الشخصي على القرار العقلاني.

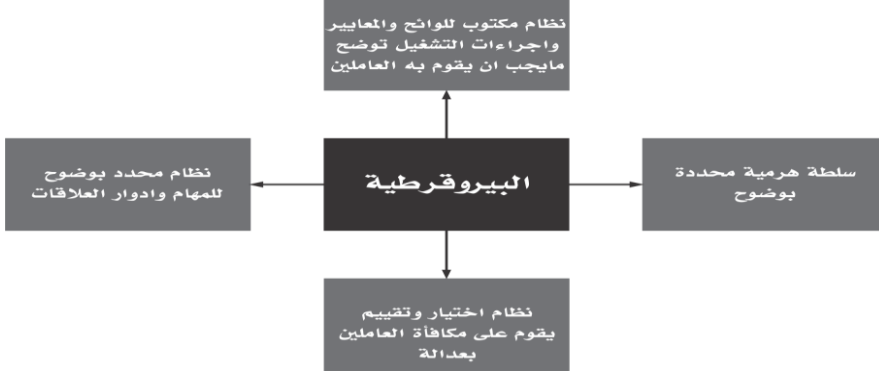
5. الكفاءة **Efficiency**: ينبغي أن تكون الكفاءة الأساس لجميع القرارات التي يتم اتخاذها سواء أكانت قرارات تتعلق بالتوظيف، وتحديد المهام الوظيفية، والترقيات أو غيرها، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز القدرة والكفاءة للخصائص الأساسية للمنظمة البيروقراطية.

6. الاحتفاظ بالسجلات **Retention of records**: يؤكد ماكس فير أنه من الضروري للمنظمة البيروقراطية الحفاظ على ملفات كاملة عن جميع أنشطتها، وهذا يوفر ذاكرة تنظيمية دقيقة تحتوي على وثائق دقيقة وكاملة تكون متاحة لاتخاذ جميع الإجراءات والقرارات البيروقراطية عند الحاجة.

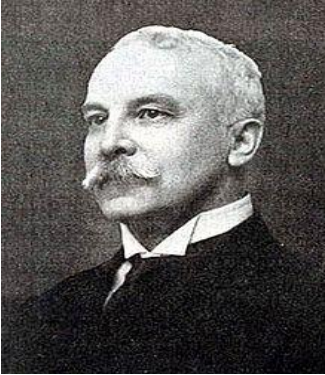
النقد الموجه للتنظيم البيروقراطي:

يُعدّ التنظيم البيروقراطي تنظيماً صارماً، فهو لا يعطي أهمية للعلاقات البشرية، ويُعدّ هذا النوع من التنظيمات مناسباً جداً للهيئات الحكومية، كما أنه يُعدّ مناسباً أيضاً للمنظمات التي تشهد تغييرات بطيئة جداً. وانتقد التنظيم البيروقراطي للأسباب الآتية:

الشكل (7): النموذج البيروقراطي



1. التركيز الكبير على القواعد واللوائح، فالقواعد واللوائح وفقاً لهذا النموذج تُعدّ جامدة وغير مرنة.
 2. لا يتم منح أي أهمية للمجموعات غير الرسمية، إلا أنه في الوقت الحاضر تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في جميع منظمات الأعمال.
 3. ينطوي على البيروقراطية استخدام الكثير من الورق، وهذا ينتج عنه هدر الكثير من الوقت والجهد والمال.
 4. قد يكون هناك تأخير لا لزوم له في صنع القرار بسبب اتباع الإجراءات والقواعد الرسمية.
 5. قد يكون النموذج البيروقراطي مناسباً للهيئات الحكومية، ولكنه ليس بالمناسب لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق السرعة في اتخاذ القرار والمرونة في تطبيق الإجراءات.
 6. هناك صعوبة في تحقيق التنسيق والاتصال الفعال وفقاً للنموذج البيروقراطي.
5. هارينغتون ايمرسون (1853-1931): Harrington Emerson:



كان هارينغتون ايمرسون مهندساً أمريكياً، كرس اهتمامه على الكفاءة في مجالات الصناعة. وكان أول من استخدم مصطلح "الكفاءة الهندسية"، حيث سمى فلسفته "بعقيدة الكفاءة". ووفقاً لهارينغتون ايمرسون فالكفاءة تعني أنّ العمل السليم يتم عمله بالطريقة الصحيحة، ومن قبل الأفراد المناسبين، وفي المكان والوقت المناسبين. ووضع ايمرسون عدة مبادئ للرفع من للكفاءة، والتي ينبغي على

الإدارة مراعاتها، من أهمها: تقديم النصيحة والمشورة الفعالة، والاحتفاظ بالسجلات المناسبة، والمثالية، والانضباطية، والمعاملة العادلة، والحس السليم، والمعايير والجدولة، وتوحيد العمليات، ومكافأة الفعالية أو الكفاءة في العمل.

6. فرانك وليليان جيلبرث (1868-1924، 1878-1972): Frank & Lillian Gilbreth (1878)

ولد فرانك جيلبرث في العام 1868م في فيرفيلد، ولاية ماين. وكان يعمل مقاولاً للبناء



ومهندساً إدارياً. كما عمل محاضراً في جامعة بوردو إلى وفاته في العام 1924م. أما زوجته ليليان فقد ولدت في العام 1878م في أوكلاند، كاليفورنيا. وتخرجت من جامعة براون، وكزوجها فرانك فقد عملت ليليان محاضرة في جامعة بوردو إلى وفاتها في 1972م. ويُعدّان أحد أعظم زوجين كونا فريقاً للعمل والبحث العلمي. فقد تعاون الزوجان في وقت مبكر من العام 1900م، لتطوير دراسة الحركة تقنية علمية للهندسة والإدارة.

تم تطوير أفكار فريدريك تايلور ودعمها بقوة من قبل فرانك وليليان جيلبرث، فقد عمل الزوجان عدداً من الدراسات التي تهدف إلى القضاء على الحركات التي لا لزوم لها، وأصبحت مهتمين بشكل كبير بالحركات الضائعة في العمل وسيلة لتقليل التعب الناتج من أداء المهام، حيث ووضعا الطرق السليمة لتجنب الحركات الزائدة وغير المنتجة، كما وضع الزوجان الأساس في التطبيقات الحديثة الخاصة بالتبسيط الوظيفي، ومعايير العمل الهادف. وكانت السيدة ليليان تمتلك خلفية فريدة من نوعها في علم النفس والإدارة، ويُعدّ فرانك أباً لدراسة الحركة، الأمر الذي أسهم بشكل فعال في إجراء العديد من الدراسات والبحوث بكفاءة عالية.

ثالثاً: المدرسة السلوكية أو نظرية العلاقات الإنسانية The Behavioral School:

نتيجة للإجراء المكثف للعديد من البحوث الإدارية في القرن العشرين، ظهر الكثير من التساؤلات من أجل التوصل إلى دوافع الأفراد والتفاعلات داخل المنظمات، حيث لم تكن مبادئ الإدارة التي طورت خلال الفترة الكلاسيكية مفيدة في التعامل مع العديد من المواقف الإدارية، كما أنّها لم تفسر وبشكل دقيق الجوانب الفردية لسلوك العاملين. فالنظرية الكلاسيكية تجاهلت السلوك

وأنظمة التحفيز للعاملين، وكذلك الكثير من الجوانب الإنسانية. ولذلك كان لظهور المدرسة السلوكية أو نظرية العلاقات الإنسانية نتائج إيجابية للاهتمام بهذه الجوانب المهمة في المنظّمات. وغالباً ما تُسمى نظرية المدرسة السلوكية بحركة العلاقات الإنسانية؛ لأنها تعالج البعد الإنساني للعمل، فالمنظّرون السلوكيون يشددون على ضرورة فهم أفضل للسلوك البشري في العمل، مثل الدوافع، والصراعات، والتوقعات، وحيوية الجماعة، وتحسين الإنتاجية وغيرها، كما أنّ المنظّرين الذين أسهموا في هذه المدرسة يعدّون العاملين أفراداً وموارد وأصولاً يمكن تطويرها والعمل معها، ولا يمكن معاملتهم كآلات، كما كان يحدث في الماضي.

وتشدد نظرية العلاقات الإنسانية على دور علم النفس وعلم الاجتماع في فهم سلوك الأفراد، وكذلك السلوك الجماعي في المنظّمة، كما تنادي هذه النظرية بأهمية القيم الإنسانية في المنظّمة، وقد تبني المنظّرون الإداريون اتباع نهج المدرسة الكلاسيكية أو العلاقات الإنسانية للأسباب الآتية:

1. لا يتم إشباع رغبات العاملين في أي منظّمة عن طريق الحوافز الاقتصادية أو المالية فقط، ولكن يتم إشباعها أيضاً بتحقيق الرغبات الاجتماعية والنفسية الأخرى.
 2. تُعدّ المنظّمة نفسها نظاماً اجتماعياً أو على الأقل جزءاً منه.
 3. يُعدّ الموقف التعاوني في المنظّمة هو من يعطي النتائج الإيجابية في نهاية المطاف، وليس إصدار الأوامر من يوفر هذه النتائج.
 4. يجب أن تهدف الإدارة إلى تطوير المهارات الاجتماعية والقيادية، بالإضافة إلى المهارات التقنية للعاملين.
 5. يجب أن تكون الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين معاً جنباً إلى جنب في المنظّمة.
- العناصر الأساسية للمدرسة السلوكية أو نظرية العلاقات الإنسانية:**

لنظرية العلاقات الإنسانية ثلاثة عناصر أساسية ينبغي النظر إليها بشكل جيد، والعناصر التي تتكون منها هذه النظرية، هي:

1. الأفراد Individuals:

أكّدت النظرية الكلاسيكية الحديثة على ضرورة الاعتراف بالفروق الفردية، فالفرد لديه مشاعر، وعواطف، وإدراك، ومواقف، واتجاهات، وكل شخص يُعدّ فريداً من نوعه، كما أنّ كل فرد يجلب إلى مكانه الوظيفي بعض المواقف، والمعتقدات، وطرق وأساليب الحياة، فضلاً عن المهارات الأخرى، كما أنّ لكل فرد معنى معين لوظيفته، وطرق إشرافه، وظروف عمله وغيرها.

فالعامل الداخلي للفرد هو أكثر أهمية من الواقع الخارجي في تحديد الإنتاجية، وبالتالي فإنّ العلاقات الإنسانية في العمل تحدّد من مدى الارتفاع أو الانخفاض في الإنتاجية؛ ولذلك يستند منظرو المدرسة السلوكية إلى اعتماد نموذج متعدد الأبعاد من الدوافع والحوافز التي تقوم عليها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والفردية.

2. التنظيمات غير الرسمية Informal Organizations:

العمّال غير معزولون بل هم كائنات اجتماعية، وينبغي على الإدارة أن تتعامل معهم على هذا الأساس، كما أنّ وجود بعض التنظيمات غير الرسمية يُعدّ أمراً طبيعياً. وتصف المدرسة السلوكية أو نظرية العلاقات الإنسانية الآثار الحيوية للسلوك وعلم النفس على التحفيز والإنتاجية.

3. الإدارة بالمشاركة Management by participation:

وجود مبدأ تشاركية الإدارة يُعدّ أمراً لا مفر منه للأفراد، وكذلك لمجموعات العمل، والسماح للعامل بالمشاركة في صنع القرار يُسهم إيجابياً في زيادة الإنتاجية. وترحب العديد من الإدارات الآن بمشاركة العاملين في عمليات التخطيط والعمليات الوظيفية الأخرى. فالمدرسة السلوكية تعطي تركيزاً كبيراً للعاملين، وتولي اهتماماً عالياً بهم، فهذا النهج السلوكي يُعدّ محاولة لإرضاء الأمن الشخصي ويوفّر الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.

خصائص المدرسة السلوكية Characteristics of behavioral school:

ترى نظرية العلاقات الإنسانية المنظّمة على أنّها مشاريع تعاونية، حيث تسهم الروح المعنوية للعاملين مساهمة فعّالة في تحسين الإنتاجية، وذلك عن طريق تعديل بيئة العمل لزيادة الروح المعنوية، وتطوير مهارات وقدرات العاملين أكثر، ومن أهم الخصائص الخاصة بالمدرسة السلوكية ما يأتي:

1. لم تُعدّ منظّمات الأعمال مجرد أنظّمة فنية واقتصادية، ولكن أيضاً أنظّمة اجتماعية تتضمن العنصر البشري.
2. لم تُعدّ الدافع والحوافز المقدمة للأفراد عبارة عن حوافز اقتصادية، ولكن أيضاً تتضمن الحوافز غير الاقتصادية، والمصالح النفسية والاجتماعية، وكذلك تلبية الاحتياجات والتطلعات الفردية.
3. المجموعات غير الرسمية في المنظّمة هي أكثر أهمية من الأفراد، وتلعب هذه المجموعات دوراً مهماً في زيادة الإنتاجية.
4. ينبغي إدخال الأساليب القيادية لنجاح تطبيق هذه النظرية، وينبغي تبني أسلوب القيادة الديمقراطية أو التشاركية كونهما أكثر فعالية وإنتاجية من الأنماط الأخرى للقيادة.

5. ليس بالضرورة أن يكون العاملين غير فعّالين أو سلبين في نهجهم، فيكفي أن يكونوا قادرين على التوجيه الذاتي والرقابة.
6. يظهر أداء العاملين عن طريق تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية، كما أن خلق الجو الودي في مكان العمل يُعدّ أيضاً مفيداً لزيادة الإنتاجية.
7. تحتاج الإدارة إلى المهارات الاجتماعية جنباً إلى جنب مع المهارات التقنية أو الفنية من أجل خلق شعور بين العاملين على أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وليس غرباء عنها.
8. العاملون بحاجة للاحترام والشعور الإيجابي من الإدارة؛ لهذا ينبغي تشجيع العاملين على المشاركة والتواصل بحرية، وتقديم آرائهم ومقترحاتهم إلى الأشخاص المعنيين باتخاذ القرار.

رواد المدرسة السلوكية **Pioneers of behaviorism**:

1. جورج التون مايو (1880-1949) **George Elton Mayo** :

كان الأستاذ جورج التون مايو عالماً في علم النفس، وكذلك في علم الاجتماع، بالإضافة



إلى كونه منظرًا في التنظيم الإداري. وقد عمل محاضراً في جامعة كوينزلاند الأسترالية في الفترة ما بين 1911م - 1923م قبل أن ينتقل إلى جامعة بنسلفانيا، ولكنه قضى معظم حياته المهنية في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد (1926 - 1947)، حيث كان أستاذاً في البحوث الصناعية.

ويُعدّ إلتون مايو مؤسساً لحركة العلاقات الإنسانية، وكان معروفاً بأبحاثه ودراساته المميزة، بما في ذلك دراسات

هوثورن وكتابه المشهور (مشاكل الإنسان من الحضارة الصناعية)، الصادر في العام 1933م. وأظهرت الأبحاث التي أجراها في إطار دراسات هوثورن على أهمية الجماعات في التأثير على سلوك الأفراد في العمل، فما أوجده مايو من ارتياح في العمل كان يتوقف إلى حد كبير على النمط الاجتماعي غير الرسمي لفريق العمل، حيث تمّ وضع قواعد التعاون بين الجميع للشعور بأهميتها، وكانت الظروف المادية أو الحوافز المالية ذات قيمة تحفيزية كبيرة.

وخلّص مايو إلى أنّ أداء الأفراد للعمل يعتمد على القضايا الاجتماعية، ومضمون العمل، واقترح أنّ التوتر بين العاملين (منطق المشاعر) والمديرين (منطق التكلفة والكفاءة) يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراع داخل المنظّمات. وأكد على أنّ مهارات التواصل الجيد بين كل من العاملين

والمديرين في مكان العمل يُعدّ أمراً ضرورياً، فالاتصال الفعّال يساعد على تحسين عامل الثقة بالنفس، ويؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتحقيق علاقات العمل الصحية. فاتباع الأساليب والطرق الصحيحة للاتصالات قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى إحداث زيادة في التوتر والصراع بين العاملين في المنظمة.

المعتقدات الأساسية لإلتون مايو The basic tenets of Elton Mayo:

1. الحوافز النقدية وظروف العمل الجيدة هي أقل أهمية للفرد من الحاجة للانتماء إلى المجموعة.
2. العاملون بالطرق الفردية لا يمكن معاملتهم بالعزلة، ولكن يجب أن ينظر إليهم على أساس أنهم أعضاء من الجماعة.
3. المجموعات غير الرسمية بالعمل لها تأثير قوي على سلوك العاملين في المجموعات.
4. يجب على المديرين أن يكونوا على بينة من الحاجات الاجتماعية، وتلبيتها للعاملين لضمان التعاون مع المؤسسة الرسمية بدلاً من العمل ضدها.

إسهامات التون مايو:

ساعدت مساهمة التون مايو نظرية الإدارة في تمهيد الطريق لأساليب الإدارة الحديثة للعلاقات الإنسانية، واستناداً إلى تجاربه المعروفة بدراسات هوثورن نمت نظريات الإدارة لمايو من ملاحظاته لمستويات الإنتاجية للعاملين تحت ظروف بيئية مختلفة. وأنتجت تجاربه عدداً من الاستنتاجات حول المصدر الحقيقي لتحفيز الموظفين، ووضع الأسس لبناء فرق العمل وحيوية وفعالية الجماعة. ففرضية مايو للإدارة تبين أن الموظفين يحفزون أكثر بفعل العوامل العلائقية أو الاجتماعية مثل الاهتمام والمودة بدلاً من المكافآت النقدية أو العوامل البيئية مثل الإضاءة، والرطوبة وغيرها.

وطوّر مصفوفة يمكن استخدامها لتوضيح احتمالية أن يكون فريقاً معيناً ناجحاً. وتوضّح هذه المصفوفة دور المزيج المتنوع من قواعد وسلوك المجموعة، ومدى تماسك المجموعة في فعالية الفريق. وفيما يلي المجموعات الأربعة لنظرية مايو، وتأثير كل منها على فعالية وحيوية الفريق:

1. المجموعات ذات قواعد السلوك المنخفض والتماسك المنخفض تكون مجموعات غير فعّالة، بل لن يكون لها أي تأثير؛ لأنّه لا أحد من الأعضاء لديه الحافز للتفوق وفقاً لنظرية مايو.
2. المجموعات ذات قواعد السلوك المنخفض والتماسك والترابط العالي يكون لها تأثير سلبي؛ لأنّ الزملاء الأعضاء يشجعون على السلوك السلبي.

3. المجموعات ذات قواعد السلوك العالي والتماسك أو الترابط المنخفض تكون لها درجة معينة من التأثير الإيجابي، وذلك من خلال الإنجازات الفردية للأعضاء.

4. المجموعات ذات قواعد السلوك العالي والتماسك أو الترابط العالي تكون لها درجة التأثير الإيجابي الأكبر، كون أعضاء المجموعة يشجع بعضهم البعض الآخر على التفوق.

دراسات هوثورن Hawthorne studies :

لُقّب التون مايو بأبي مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قدّم مدخل العلاقات الإنسانية إلى الفكر الإداري. وتعدّ مساهمته في تطور الفكر الإداري فريدة من نوعها. وقاد مايو فريقاً لإجراء دراسة في ويسترن إلكتريك في مصنع هاثورن، خلال الفترة من 1927م إلى 1932م، لتقييم سمات وردود الفعل النفسية للعاملين في أماكن العمل. وساعد مايو في هذه الدراسة جون ديوي، وكورت لوين وغيرهم.

واقترحت دراسته أنّ العاملين لديهم احتياجات اجتماعية ونفسية جنباً إلى جنب مع الاحتياجات الاقتصادية من أجل دفعهم لإنجاز المهام المسندة إليها. وأنتجت النظرية الإدارية معارضة قوية من أنصار نظرية الإدارة العملية لفريدريك تايلور وهنري فايول وغيرهم. فكانت هذه النظرية رداً على الطريقة التي يتم التعامل العاملين بها في الشركات، وكيف أُتهمَ حرّمو من توفير احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم.

وفي نوفمبر من العام 1924م، قام فريق من الباحثين وأساتذة من كلية هارفارد للأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية بالتحقيق في الجوانب الإنسانية من العمل وظروف العمل في مصنع هوثورن لشركة ويسترن إلكتريك بشيكاغو. وهي شركة تنتج الأجراس وغيرها من المعدات الكهربائية الأخرى لصناعة الهواتف. وتكوّن الفريق من أساتذة بارزين منهم: كالتون مايو (علم النفس)، والعالم روثليسبيرغر والعالم وايلهيد (علم الاجتماع)، وويليام ديكسون (مثل الشركة). وأجرى الفريق أربع دراسات تجريبية وسلوكية منفصلة على مدى فترة سبع سنوات. وهذه التجارب كانت كما يأتي:

1. تجارب الإضاءة (1924-1927):

أجريت هذه التجارب لمعرفة تأثير المستويات المختلفة من الإضاءة على إنتاجية العاملين، فقد تمّ زيادة سطوع الضوء وخفضه لمعرفة التأثير على إنتاجية مجموعة الاختبار. والمثير للدهشة أنّ الإنتاجية قد زادت حتى عندما انخفض مستوى الإضاءة، وخلص إلى أنّ هناك عوامل أخرى بخلاف الضوء تُعدّ مهمة أيضاً ويجب الاهتمام بها.

2. تجارب غرف التجميع التتابعي (1927-1929):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التغيرات في عدد ساعات العمل، وحالات العمل ذات العلاقة على إنتاجية العاملين، وتحت هذه التجربة تم اختيار مجموعتين صغيرتين من ستة فتيات للتجميع التتابعي للهواتف، وتم الإبقاء على كل مجموعة في غرف منفصلة، ومن وقت لآخر يتم إجراء تعديلات في ساعات العمل، وفترات الراحة، واستراحات الغداء وغيرها. كما سمح لهم باختيار فترات راحتهم الخاصة، وتقديم الاقتراحات، فالنتيجة كانت زيادة الإنتاج في كل من غرف التحكم، وخلص إلى أن العلاقة الاجتماعية بين العاملين، والمشاركة في صنع القرار وغيرها كان لها تأثير أكبر على الإنتاجية من ظروف العمل.

3. تجارب المقابلات بالعمل (1928-1930):

أُجريت مقابلات مع 21.000 موظف خلال فترة ثلاث سنوات، وذلك للتعرف على أسباب زيادة الإنتاجية، واستنتج إلى أنه يمكن زيادة الإنتاجية إذا ما سمح للعاملين للحديث بحرية عن المسائل التي تُعد مهمة بالنسبة لهم.

4. تجارب غرفة رصد الأسلاك (1932):

تهدف هذه التجربة لمعرفة النظام الاجتماعي للمنظمة، حيث وضعت مجموعة تتألف من 14 عاملاً من الذكور في غرفة الأسلاك تحت الملاحظة ولمدة ستة أشهر. ويعتمد الدفع والتشجيع للعامل على أداء المجموعة ككل، ويعتقد الباحثون أن العاملين ذوو الكفاءة العالية سيضغطون على العاملين ذوي الأقل كفاءة لإكمال المهام، ومع ذلك فقد وجد أن المجموعة التي أنشأت معايير خاصة من المخرجات كانت تستخدم الضغط الاجتماعي لتحقيق الإنتاج.

نتائج دراسات هوثورن:

ساعدت دراسات هوثورن إلى استنتاج أن العنصر البشري الاجتماعي في مكان العمل أسهم في زيادة الإنتاجية التي كانت ثمرة حيوية وفعالية الجماعة. وخلصت دراساته أيضاً أنه على الرغم من أهمية الحوافز المالية فإن هناك عوامل أخرى مهمة كالحوافز الاجتماعية لا تقل أهمية في زيادة إنتاجية العاملين. ويمكن تحديد أهم النتائج الرئيسة لدراسات هوثورن كما هو موضح أدناه:

1. يلعب الدافع والحافز الإنساني والاجتماعي دوراً أكبر في تحفيز مجموعات العاملين، ثم تأتي الحوافز المالية.

2. يتأثر سلوك العامل من خلال المشاعر والمواقف العقلية بما في ذلك الأحكام المسبقة.

3. العلاقات المتبادلة بين زملاء العمل كانت مرضية.

4. تصنف الأفراد ككائنات اجتماعية، وتقترح أنّ الشعور بالانتماء يُعدّ أمراً مهماً لزيادة مستويات الإنتاجية للقوى العاملة.
5. فهم طريقة تفاعل وتصرف الأفراد ضمن المجموعة.
6. تحاول الإدارة تحسين مهارات التعامل مع الآخرين من خلال الدوافع والخوافز، والقيادة، والاتصال والمشورة.
7. من المرجح أنّ تزيد الإنتاجية عندما يتم إعطاء العاملين اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة، بغض النظر عن التغيرات الفعلية في ظروف العمل.
8. تشجّع هذه الدراسة المديرين للحصول على الحد الأدنى من المعرفة الخاصة بالعلوم السلوكية، للقدرة على فهم وتحسين عملية التفاعل بين العاملين.

الانتقادات الموجهة لدراسة هوثورن Criticism of Hawthorne study :

يعتقد النقاد أنّ إلتون مايو أعطى الكثير من الأهمية إلى الجانب الاجتماعي للدراسة بدلاً من تلبية احتياجات المنظّمة الأخرى، كما يعتقد النقاد أيضاً أنّ هذه الدراسة يستفيد منها العاملون؛ لأنّها تؤثر على مشاعرهم من خلال جعلهم راضين، ومع ذلك فإنّه لا يعدو أنّ يكون العامل أداة يتم استخدامه من أجل المضي في تحقيق إنتاجية المنظّمة، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لدراسات هوثورن ما يأتي:

1. **تفتقر إلى الصلاحية:** أجريت التجارب تحت الحالات الخاضعة للرقابة، وهذه النتائج لا تعمل في الواقع الحقيقي، فالعاملين تحت الملاحظة على علم مسبق بهذه التجارب الأمر الذي يمكنهم من تحسين أدائهم فقط للتجارب.
2. **تعطي أهمية كبرى للجوانب الإنسانية:** تعطي التجارب الكثير من الأهمية للجوانب الإنسانية، فالجوانب الإنسانية وحدها لا يمكن أنّ تحسّن من الإنتاجية كون تحسينها يعتمد أيضاً على عوامل إنتاجية أخرى كالتقنية وغيرها.
3. **التركيز الكبير على مجموعات صنع القرار:** وضعت التجارب الكثير من التركيز على صنع القرار الجماعي، وفي الوضع الحقيقي لا يمكن إهمال عملية اتخاذ القرارات الفردية، خصوصاً عندما يتم اتخاذ القرارات العاجلة، ولا يوجد هناك وقت للتشاور مع الآخرين بشأنها.
4. **تعطي أهمية كبرى لحرية العاملين:** تعطي التجارب الكثير من الأهمية لحرية العاملين، وفي الواقع إعطاء الكثير من الحرية للعاملين يمكن أنّ يؤدي إلى انخفاض نسبة الأداء أو الإنتاجية

بالمنظمة.

2. ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follett:

كانت الأمريكية ماري باركر فوليت مستشارة إدارية ورائدة في المجالات النظرية التنظيمية



والسلوك التنظيمي، ألّفت العديد من الكتب والمقالات تتعلق بالعلاقات الإنسانية، والفلسفة السياسية، وعلم النفس، والسلوك التنظيمي وتسوية النزاعات وغيرها، وسميت ماري باركر فوليت بالمرأة التي اخترعت الإدارة.

ولم تقم فوليت أبداً بإدارة مؤسسة بهدف تحقيق الربح لنفسها، ولكن كان اهتمامها منصباً على حيوية وفاعلية المنظمات والجماعات، الأمر الذي أسهم في نشر نظرياتها على نطاق واسع، ودعت إلى

الطرق والأساليب الفعالة لتحفيز العاملين، وأكدت على أنه لا يمكن الوصول إلى الزيادة والكفاءة في الإنتاجية ما لم يتم العمل بمبادئ العلاقات الإنسانية بالعمل. وافترضت ماري العديد من الأفكار الثابتة التي تتعلق بفن التفاوض وحل النزاعات وتقاسم السلطة، مما ساعد على تشكيل نظرية الإدارة الحديثة. وتميزت نظرية الإدارة لماري باركر فوليت بمجموعة من المفاهيم، من أهمها:

1. حل النزاعات يكون من خلال التكامل، أي تحديد وتلبية الاحتياجات الكامنة لكل طرف والمتوافقة في كثير من الأحيان، بدلاً من محاولة تلبية الرغبة التي يعرب عنها بشكل متكرر وغير متفق عليها. وهذا غالباً ما يؤدي إلى إيجاد حل للصراع الذي يرضي كلا الطرفين.

2. القوة الحقيقية لا تكون قسرية، ولكن تكون استشارية وفعالة.

3. القادة الحقيقيين هم الذين يخلقون قوة المجموعة، بدلاً من التعبير عن القوة الشخصية.

4. التشديد على أهمية عمل المجموعات، وليس الأفراد فقط في المنظمة. فالمجموعات هي وسيلة لا غنى عنها لاكتشاف الذات من قبل كل فرد يجد نفسه في المجموعة.

5. تحقيق الوحدة التكاملية، حيث تعمل المنظمة ككل وحدة وظيفية، مع مختلف الأجزاء المترابطة على نحو فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية.

6. إنّ الهدف من كل شكل من أشكال التنظيم، لا ينبغي أن يكون لتقاسم السلطة، ولكن لزيادة الطاقة، والسعي للحصول على الطرق التي يمكن من خلالها زيادة القوة في كل شيء.

7. القائد الماهر يتأثر من خلال تحفيز الآخرين، كما أنّ القائد عليه أن يدير ويسترشد من الفريق.
8. القائد الناجح هو القائد الذي يعرف كيف يجعل من اتباعه يشعرون فعلاً أنّ السلطة لأنفسهم، وليس مجرد الاعتراف بقوته.

2. تشيستر بارنارد (1886-1961): Chester Barnard

ولد الأمريكي تشيستر بارنارد في عام 1886م، حيث عمل رئيساً تنفيذياً لشركة نيو



جيرسي للهواتف، وكان من الرواد الأوائل في نظرية الإدارة والدراسات التنظيمية. ألف كتابه المشهور (وظائف السلطة التنفيذية)، الذي يحدد نظرية التنظيم ومهام المديرين التنفيذيين في المنظّمات. وقد تمّ اعتماد هذا الكتاب على نطاق واسع في الدورات والدراسات الجامعية في نظرية الإدارة وعلم الاجتماع التنظيمي. وتكمن أهمية تشيستر بارنارد في إيجاد نظرية جديدة حول الهياكل التنظيمية، مع التركيز على أهمية التنظيم ونظام الاتصالات.

أدخل تشيستر بارنارد عناصر مهمة للنظرية السلوكية، التي تمّ تطويرها في وقت لاحق لبعض المدارس، واستخدم خبرته الكبيرة في العمل، وقراءته الواسعة في علم الاجتماع والفلسفة لصياغة بعض النظريات حول المنظّمات، ووفقاً لبارنارد يكون الأفراد معاً في المنظّمات الرسمية لتحقيق غايات لا يمكن إنجازها لوحدهم، ولكن لتحقيق أهداف المنظّمة عليهم أيضاً تلبية احتياجاتهم الفردية. وهكذا وصل بارنارد في أطروحته أنّه يمكن للمنظّمة أن تعمل بكفاءة والبقاء مستمرة في عملها فقط عندما يتم تحقيق أهداف المنظّمة بالتزامن مع تحقيق أهداف واحتياجات الأفراد. وما كان يقوم به بارنارد هو تحديد المبدأ الذي يمكن الأفراد من العمل في علاقات مستقرة وذات منفعة متبادلة مع مرور الوقت.

وأكد بارنارد أنّه من أجل تلبية الأهداف الشخصية للأفراد داخل حدود التنظيم الرسمي يجب عليهم العمل معاً في مجموعات غير رسمية، ولضمان بقائها يجب أن تستخدم المنظّمة هذه المجموعات غير الرسمية على نحو فعال حتى إذا كانوا يعملون في بعض الأحيان لتحقيق أغراض تتعارض مع أهداف الإدارة، ويعترف بارنارد بأهمية وشمولية التنظيم غير الرسمي، والذي عدّه إسهاماً كبيراً في الفكر الإداري.

كما يؤمن أنّه يجب على المديرين التنفيذيين غرس الروح المعنوية في العاملين، وللقيام بذلك سيكون عليهم تعلم التفكير فيما وراء مصالحهم الضيقة والمحافظة على الالتزام الأخلاقي للمجتمع. وعلى الرغم من أنّ بارنارد شدد على أعمال المديرين التنفيذيين فإنّه ركّز أيضاً وبقدر كبير من الاهتمام على دور العامل الفرد وعدّه العامل الأساس في استراتيجية المنظمة. ويشعر بارنارد أيضاً أنّ التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية تؤدي وظائف الاتصالات الضرورية والحיוية للمنظمة ككل. وهذا يتفق مع اعتقاده أنّ الوظيفة التنظيمية الرئيسية للسلطة التنفيذية هي بمثابة قناة للاتصال تهدف إلى جعل المنظمة تؤدي أعمالها بكفاءة وفعالية عالية. وخلافاً لمعتقدات البيروقراطي ماكس ويبر أنّ الاتصالات تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله فإنّ بارنارد يؤكد على أنّ تدفقات الاتصالات المهمة تكون من أسفل التنظيم إلى أعلاه. ويذكر أنّ هناك أربعة عوامل تؤثر على مدى استعداد العاملين على قبول السلطة:

1. يجب على العاملين فهم الاتصالات الإدارية بأنواعها المختلفة.
2. ينبغي على العاملين قبول الاتصالات التي تتفق مع أغراض وأهداف المنظمة.
3. يجب أن يشعر العاملين أنّ أعمالهم تكون متسقة مع احتياجات ورغبات العاملين الآخرين.
4. يجب أن يشعر العاملين أنّهم عقلياً وجسدياً ينفذون الأوامر الواردة من السلطات العليا.

3. هوجو مونستربرج (1863-1916) : Hugo Munsterberg

كان عالم النفس الألماني هوجو مونستربرج معروفاً بإسهاماته الفعالة في مجالات علم النفس



التطبيقي، وكان واحداً من أهم الرواد البارعين في بحوث ونظريات الأعمال الصناعية. ويُعرف مونستربرج بأبي علم النفس الصناعي، وكان يُعرف أيضاً من قبل طلاب علم النفس شخصية مهمة مثل ما يُعرف فريدريك تايلور من قبل طلاب الإدارة، وحاول مونستربرج تطوير التطبيقات العملية لعلم النفس، وقال إنّ علماء علم النفس يمكن مساعدة الإدارة في ثلاثة مجالات رئيسية هي:

1. إيجاد سبل لتحديد هوية الأفراد الأنسب لوظائف معينة.
2. تحديد الظروف النفسية لتحقيق الكفاءة المثلى.
3. إيجاد سبل للتأثير على السلوك الفردي ليكون متطابقاً مع الأهداف الإدارية.

4. أبراهام ماسلو (1908-1970): Abraham Maslow:

وضع أبراهام ماسلو، وهو طبيب نفسي ممارس واحدة من أكثر نظريات الحاجات



المتعارف عليها على نطاق واسع، ونظرية الدوافع أو الحوافز التي وضعها تستند إلى النظر في الاحتياجات البشرية، وبنيت هذه النظرية الخاصة بالاحتياجات الإنسانية على ثلاثة افتراضات أساسية، هي:

1. الحاجات الإنسانية لا يتم أبداً إشباعها.
2. يُعدّ السلوك البشري هادفاً ومحفزاً بالحاجة للإشباع.
3. الاحتياجات يمكن تصنيفها وفقاً لهيكلية هرمية حسب الأهمية، من الأدنى إلى الأعلى.

ويتكون التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو من خمسة مجالات رئيسية، وهي:

1. الاحتياجات الفسيولوجية: وتتألف من كافة الاحتياجات المادية الأساسية اللازمة للحفاظ على رفاهية الإنسان، مثل الطعام والشراب والهواء وغيرها، وبعد إشباع هذه الحاجات، فإنّها لم تُعدّ حافزاً.

2. احتياجات الأمن والسلامة: وتشمل هذه الاحتياجات الحاجة الأساسية إلى الأمن، والاستقرار، والحماية، والتحرر من الخوف. ويوجد حالة طبيعية بالنسبة للفرد بأن يكون راضٍ عموماً عن كل هذه الاحتياجات، وخلاف ذلك فإنّها تصبح من المحفزات الأولية.

3. احتياجات الحب والانتماء: بعد إشباع الاحتياجات المادية والسلامة، فإنّها لم تُعدّ محفزات، وتظهر الحاجة إلى الانتماء والحب حافزاً أساسياً. فالفرد يسعى إلى إقامة علاقات ذات مغزى مع الآخرين.

4. احتياجات احترام الذات: يجب على الفرد تطوير الثقة بالنفس والرغبة في تحقيق المكانة والسمعة والشهرة والمجد.

5. احتياجات تحقيق الذات: على افتراض أنّ جميع الاحتياجات السابقة في التسلسل الهرمي قد تمّ إشباعها يشعر الفرد بالحاجة أن يجد نفسه.

5. دوغلاس ماكريجور (1906-1964) : Douglas McGregor

كان دوغلاس ماكريجور يعمل أستاذاً للإدارة في مدرسة سلون للإدارة، كما درس أيضاً في



المعهد الهندي للإدارة بكالكتا، وقام ماكريجور بتأليف كتاب مهم عن الجانب الإنساني في المنظمة، حيث كان لهذا الكتاب التأثير العميق على الممارسات التعليمية، وتناول هذا الكتاب مفاهيم عدة ذات العلاقة بالسلوك الإنساني وتحفيز العاملين، ويُعدّ ماكريجور المؤسس الفعلي لنظرية X ونظرية Y للدافعية والخوافز.

كان متأثراً بشدة بإبراهيم ماسلو، وكذلك بدراسات

هوثورن، حيث يؤمن بوجود نوعين أساسيين من المديرين

بالمنظمة، النوع الأول المدير المتبع لنظرية X، وهذا المدير تكون لديه نظرة سلبية تجاه العاملين، ويفترض أنهم كسالى، وغير جديرين بالثقة، وغير قادرين على تحمل المسؤولية. ومن ناحية أخرى فإنّ النوع الثاني من المديرين هو المدير المتبع لنظرية Y، حيث يفترض هذا المدير أنّ العاملين جديرين بالثقة، وقادرين على تحمل المسؤولية، ولديهم مستويات عالية من الدافعية للعمل.

6. رينسس ليكرت (1903-1981) : Rensis Likert

كان الأمريكي رينسس ليكرت عالماً في علم النفس التنظيمي، والذي اشتهر بأبحاثه ذات



العلاقة بالأساليب الإدارية. وهو أيضاً مشهور بتطوير مقياس ليكرت، مقياس علم المقاييس النفسية، والتي عادة ما تكون في إعداد البحوث باستخدام الاستبيانات، وكان ليكرت معروفاً بدعمه للتعاون المتعدد التخصصات، والتركيز على استخدام بحوث العلوم الاجتماعية لإحداث التغييرات الإيجابية بالمنظمات.

وفي الوقت الذي كان فيه ليكرت مديراً لمعهد

العلاقات الإنسانية في آن أربور، ميشيغان، الولايات المتحدة الأمريكية أجرى سلسلة من الدراسات التجريبية على الخلافات بين المشرفين الجيدين والسيئين على أساس الإنتاجية العالية والمنخفضة. واستندت أبحاثه إلى مقابلات للعاملين في إدارات منفصلة، وفي العديد من المنظمات

المختلفة، حيث تمّ تطوير مقياس ليكرت (مقياس المشاعر)، بشأن مواقف العاملين تجاه رؤسائهم، وارتباط ذلك مع إنتاجيتهم.

وبناءً على الأبحاث العديدة التي قام بها ليكرت استنتج أنّ هناك أربعة مستويات لنظام التصنيف الإداري، وهي كالآتي:

النظام الأول: يستخدم نظام الإشراف، ويستند في المقام الأول على الخوف والعقاب. وهذا ينتج من نظام الإشراف الاستبدادي، حيث عادة لا تتم استشارة العاملين بشأن القرارات الكبرى.

النظام الثاني: تستخدم المنظمات المكافآت لتحفيز العاملين مع بعض الحرية بأنّ تسمح لهم بالتعليق وإبداء الملاحظات على القرارات التنظيمية، إلّا أنّه يكون للمديرين المسؤولية الأولى.

النظام الثالث: تكون المنظّمات أكثر انفتاحاً على التشاور مع العاملين بشأن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وعلى المنظّمة تجنب توجيه التهديدات العلنية للعاملين.

النظام الرابع: يؤكّد ليكرت أنّ هذا النظام هو الأكثر انفتاحاً ومشاركة، وينبغي على المديرين المثاليين السعي جاهدين لتحقيقه، ويطلق على هذا النظام النموذج الديمقراطي، ويؤكد ليكرت أنّه كلّما طبقت أو تقاربت المنظّمات من تطبيق هذا النظام كلّما زادت إنتاجيتها وتحسّنت.

7. فريدريك هيرزبيرغ (1923-2000) Frederick Herzberg:

ولد العالم الأمريكي عالم علم النفس فريدريك هيرزبيرغ في ولاية ماساشوستس بالولايات



المتحدة الأمريكية، حيث يُعدّ واحداً من أكثر الأسماء تأثيراً في إدارة الأعمال. وهو الأكثر شهرة خاصة في نظريات الحوافز الصحية، فلقد إجراء هيرزبيرغ دراسة تجريبية على عدد 200 مهندس ومحاسب. وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد حالات العمل عندما يشعر العاملين برضا وحماس للعمل، ويكشف البحث على أنّ العمل نفسه فضلاً عن الاعتراف بالإنجاز يُعدّان من المحفزات الأولية، وسمى هيرزبيرغ هذه

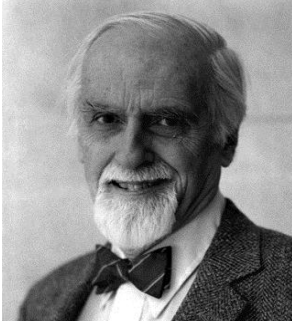
العوامل بالمحفزات، ومن العوامل البيئية التي تُعدّ غير محفزة سوء الإضاءة والتهوية وسوء ظروف العمل، وانخفاض المرتبات، والعلاقات الإشرافية، وسمى هيرزبيرغ هذه العوامل بالعوامل الصحية.

وطوّر هيرزبيرغ من هذه البحوث نموذجاً خاصاً بالدوافع للإدارة، ويوضّح بهذا النموذج أنّ تحفيز العاملين يتحقق من خلال التحدي الممتع للعمل، حيث يتم التشجيع على الإنجاز والنمو

والمسؤولية، وأنَّ الفرق بين المحفزات والعوامل الصحية هو أنَّ المحفزات تسبب للعامل تطوراً لدوافعه الداخلية، في حين أنَّ العوامل الصحية يمكن أن تجعل من العامل أن يكون تقيساً وغير راضٍ، ولكن لا يمكن أن تحفزه، فالوظيفة نفسها هي الدافع أو الحافز للعمل.

8. ديفيد ماكلياند (1917-1998) David McClelland:

يُعدّ ديفيد ماكلياند منظراً أمريكياً في علم النفس، وأشار في عمله إلى نظرية الحاجات،



ونشر عدداً من الأعمال الخاصة بتطوير النظم الجديدة لاختبار الإدراك الموضوعي للعاملين. وينسب لماكلياند بتطويره لنظرية الإنجاز للدافعية، والتي يشار إليها بحاجات الإنجاز أو نظرية الإنجاز.

أجرى ديفيد ماكلياند مجموعة من البحوث ذات العلاقة بتحديد أنماط التحفيز. وباستخدام اختبار الإدراك الموضوعي، بحث يكتب الفرد تحليلاً وصفيّاً من ردود الفعل الفردية من الصور غير المجهزة أو المنظّمة، ويقوم ماكلياند بتحديد الوضعية التحفيزية بناءً على الموضوعات. وبناءً على هذا البحث طوّر ماكلياند نظرية الإنجاز للدافعية، التي تتكون من أربع مجموعات أساسية من الاحتياجات، وهي الإنجاز، والانتماء، والكفاءة، والقوة.

وتعتبر الدافعية للإنجاز عن حاجة الأفراد لتحقيق النجاح من خلال التغلب على التحديات. وتشبه دوافع الانتماء انتماءات ما حدده إبراهيم ماسلو بحيث يتعامل الأفراد مع الآخرين على أساس اجتماعي. بينما الحاجة إلى الكفاءة تعبّر عن الرغبة في إنجاز العمل بصورة جيدة. أمّا قوة الدافعية فهي الحاجة للسيطرة على الآخرين بحيث يمكن عمل الفارق الخاص بمخرجات حالة معينة. ويرى ماكلياند أنَّ لدى الأفراد احتياجات قوية، ونظريته الخاصة بالدافعية للإنجاز تُعدّ نظرية مهمة للمديرين الذين يسعون إلى فهم الأنماط التحفيزية للعاملين.

القيود المفروضة على المدرسة السلوكية:

خلاصة لما سبق يمكن استنتاج أهم القيود المفروضة على المدرسة السلوكية أو نظرية

العلاقات الإنسانية، وهي كالآتي:

1. خلص معظم منظري العلاقات الإنسانية استنتاجاتهم من خلال دراسات هوثورن. وهذه الاستنتاجات تستند على البصيرة أو الملاحظة وليس على الأدلة العلمية.

2. يميل منظرو العلاقات الإنسانية إلى المبالغة في التشديد على الجوانب النفسية متجاهلين الجوانب الهيكلية والتقنية.

3. من المفترض أن تكون جميع المشاكل التنظيمية قابلة للحلول من خلال العلاقات الإنسانية، وهذا الافتراض يُعدّ صعباً من حيث التطبيق والممارسة.

4. يهتم منظرو العلاقات الإنسانية فقط بالمتغيرات الإنسانية، ويعتبرونها مهمة، بينما يتم إهمال المتغيرات الأخرى وتجاهلها.

5. يميل منظرو العلاقات الإنسانية إلى المبالغة في التشديد على المجموعات واتخاذ القرارات الجماعية، إلا أنه من حيث الممارسة العملية ربما قد تخلق المجموعات بعض المشكلات، الأمر الذي قد يجعل من اتخاذ القرارات الجماعية غير ممكن.

رابعاً: مدرسة الإدارة الحديثة Contemporary management school :

تطور الفكر الإداري الحديث في القرن التاسع عشر، وازدهر خلال القرن العشرين، حيث شهد هذا القرن ثورة في النظريات الإدارية بدءاً من النظرية الكلاسيكية وصولاً إلى نهج الإدارة اليابانية. وهناك اعتراف من قبل المنظرين الإداريين بأنّ العديد من النظريات الإدارية وضعت مع بداية القرن العشرين، وهذه تشمل الإدارة العلمية، والحركة السلوكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، ونماذج البحوث السلوكية وغيرها. إلا أنّ نتائج الفكر التي توصّلت إليها أي إدارة أو مدرسة، كثيراً ما تتداخل مع الآخرين، وفي كثير من الأحيان تكون ذات نتائج متناقضة. وهذا يخلق وفرة من النظريات الإدارية بالنسبة للطلبة، بينما يسبب بعض الإرباك بالنسبة للممارسين. وظهرت العديد من النماذج الإدارية اللاحقة للمدرسة السلوكية التي اندمجت مع المدارس الإدارية المختلفة من الفكر، فشكّلت مجموعة من النظريات الحديثة يمكن الاستفادة منها وبشكل كبير في تطوير منظمات الأعمال في الوقت الحالي.

وتسلط نظريات الإدارة الحديثة الضوء على درجة التعقيدات التي تحدث في المنظمة وكذلك على الأفراد وتنوع احتياجاتهم، ودوافعهم، وطموحاتهم وإمكانياتهم وغيرها. وتتطلب هذه التعقيدات بعض الاستراتيجيات الإدارية المعقدة للتعامل معها وبشكل سليم. وترى النظريات الإدارية الحديثة أنّ الأفراد يُعدّون في حد ذاتهم عناصر معقدة ومتغيرة على حد السواء، ولديهم العديد من الدوافع التي هي في الواقع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر. كما أنّه لا توجد استراتيجية إدارية واحدة تعمل لجميع الأفراد وفي جميع الأوقات. إلا أنّه يمكن للمديرين

توظيف استراتيجيات مختلفة في أوقات مختلفة ولأفراد مختلفين، وقد تكون الأساليب والأدوات التحليلية مفيدة أثناء تطبيق بعض الاستراتيجيات الإدارية.

وتستند النظريات الحديثة على النظريات الكلاسيكية والعلمية والسلوكية، ولكنها تنظر في المشاكل الإدارية كما ظهرت في السنوات الأخيرة. ويوجد هناك مجموعة من المنظرين والنظريات التي يمكن اعتبارها أساساً للنظرية الإدارية الحديثة. ومن هذه النظريات:

1. نظرية النظم في الإدارة.
2. النظرية الظرفية أو الموقفية في الإدارة.
3. النظرية الكمية / الرياضية في الإدارة.

نظرية النظم Systems theory:

النظام هو كيان منظم كأي شركة أو مؤسسة تجارية تتكون من أجزاء متصلة تسعى لتحقيق بعض الأهداف. وكل نظام له مدخلات، وعمليات تحوّل ومخرجات. ويرتبط كل نظام مع النظم الفرعية التابعة له. والأجزاء الداخلية الخاصة به تعمل معاً لتحقيق الأهداف المحددة، والأجزاء الخارجية تسعى لتحقيق التفاعل مع البيئة بما في ذلك العملاء، والجمهور العام، والمنتجين، والحكومة وغيرها. يقوم المديرون بدمج كافة التسهيلات المتاحة لتحقيق الأهداف عن طريق الأنظمة التي تتعلق بالأنشطة اللازمة للمخرجات النهائية. ويعمل النظام كوسائل الإعلام التي من خلالها يقوم المديرين بأداء أعمالهم. ويمكن أن يستخدم النظام المتكامل بشكل هادف لتسيير أنشطة الإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وغيرها من الأعمال المتعلقة بطريق العمل. والنظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتشابكة والمرتبطة بطريقة تؤدي إلى إنتاج منتجات موحدة. وتقريباً أي شيء يمكن أن ينظر إليه باعتباره نظام.

إنّ نظرية النظم هي في الحقيقة طريقة للتفكير في حل المشاكل الإدارية، فهي تنظر إلى المنظّمة على أنّها مجموعة من الأجزاء المترابطة لتحقيق هدف معين، وأنّ أيّ تحرك من جانب واحد يؤثر على الآخرين، وأنّه لا يمكن للمديرين أن يتعاملوا بشكل منفصل عن الأجزاء الفردية في حل المشاكل، كما يجب على المديرين رؤية المنظّمة ككل، وهي تعمل بحيوية كاملة، ويجب عليهم أيضاً توقع الآثار المقصودة وغير المقصودة الناتجة عن قراراتهم. وبالتالي يجب عليهم التعامل مع النظام ككتلة واحدة ومترابطة، وذلك باستخدام وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ويدرك المديرون الذين يفهمون نظرية النظم كيف تؤثر النظم المختلفة على العاملين، وكيف يؤثر العاملين على النظم من حولهم. فالنظام يتكون من مجموعة متنوعة من الأجزاء التي تعمل معا لتحقيق هدف معين. وتتيح نظرية النظم للمديرين دراسة الأنماط والأحداث في مكان العمل، وهذا يساعد المديرين على تنسيق برامج العمل الجماعية لتحقيق الهدف العام للمنظمة بدلاً من أهداف الإدارات معزولة. ومن أهم المساهمين على تطوير نظرية إدارة النظم تشيستر بارنارد، لودفيغ فون برتالانفي، راسيل أكوف، كينيث بولدينغ، وويليام سكوت.

النظام المفتوح والنظام المغلق Open and closed systems:

في النظام المفتوح تستمد المنظمة وتتفاعل مع البيئة الخارجية من أجل البقاء والاستمرار في عملها، وبعبارة أخرى فإنّ هذه المنظمة تكون منفتحة على محيطها، ويأخذ النظام المفتوح الموارد من بيئته الخارجية، ويقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات بحيث يتم إرسالها مرة أخرى إلى تلك البيئة، حيث يتم شراؤها من قبل العملاء. وفي المقابل فإنّ النظام المغلق هو نظام قائم بذاته ولا يتأثر بالتغيرات التي تحدث في بيئته الخارجية. فالمنظمات التي تعمل كنظام مغلق، تتجاهل بيئتها الخارجية، وقد تفشل في الحصول على المدخلات من المحتمل أن تفقد قدرتها للسيطرة على نفسها، وبالتالي تذوب وتتفكك وتنتهي.

المكونات الأساسية للنظام:

1. البيئة Environment: تشمل البيئة كافة الجوانب التي تؤثر على عمل المنظمة. وتنقسم البيئة إلى قسمين رئيسيين: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتشمل البيئة الداخلية، كافة الأنشطة التي تتم داخل المنظمة. أمّا البيئة الخارجية فتشمل جميع المتغيرات الخارجية التي تكون خارج المنظمة وتؤثر على نشاطها، كالمغيرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتقنية، وغيرها.

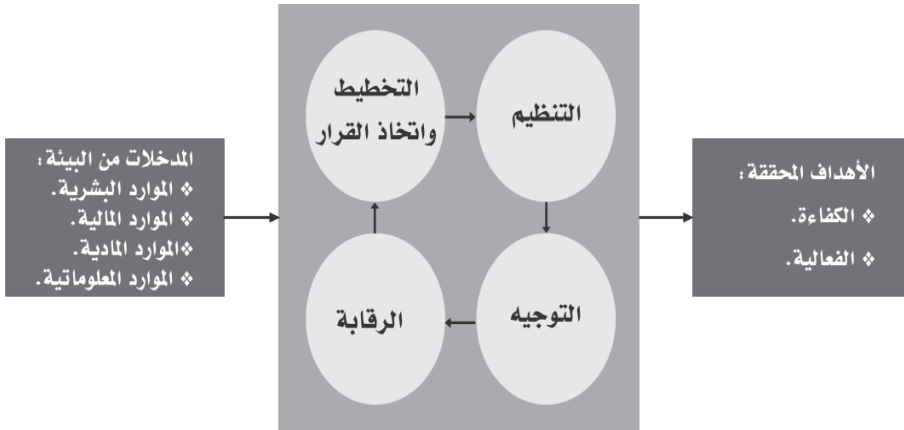
2. المدخلات Inputs: تشمل المدخلات كل شيء يأتي إلى النظام المحدد من البيئة. ومن أمثلة المدخلات المواد الخام، وإمدادات الطاقة، والآلات والمعدات التكنولوجية، واليد العاملة، ورأس المال وغيرها.

3. التحول الإنتاجي Conversion stage: وهذا يشير إلى الدورة الكاملة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل عناصر التحول عمليات التخطيط والإنتاج، وكذلك تسويق منتجات المنظمة، وإتمام عمليات وإجراءات البيع.

4. **المخرجات Outputs**: تشير المخرجات كل شيء يقيي النظام وينقل إلى بيئته. بمعنى آخر المخرجات عبارة عن جميع ما تقوم المنظمة بإنتاجه من سلع وخدمات ونقله إلى البيئة الخارجية. ومن أمثلة المخرجات السلع المنتجة والخدمات، ويُعدّ مدخل النظم النفايات والخسائر أيضاً من المخرجات.

5. **التغذية العكسية Feedback**: يقصد بالتغذية العكسية مجموعة ردود الفعل الملموسة أو غير الملموسة من قبل جمهور المنظمة بالبيئة الخارجية تجاه ما تقدمه من سلع أو خدمات. وتُعدّ التغذية العكسية العنصر المهم لإعادة التقييم والتنظيم، وكذلك للأنشطة التخطيطية بالمنظمات. وفي مرحلة الإدخال تتطلب المنظمة مجموعة من الموارد مثل المواد الخام، ورأس المال، والعاملين المهرة لإنتاج السلع والخدمات. وبمجرد أن تجمع المنظمة الموارد اللازمة تبدأ عملية التحويل. وفي هذه المرحلة تستخدم القوى العاملة في المنظمة الأدوات المناسبة، والتقنيات، والآلات، فتقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من السلع والخدمات مثل السيارات، والمنتجات الغذائية، وخدمات البريد، أو خدمات الرعاية الطبية وغيرها. أما في مرحلة المخرجات فتقوم المنظمة بتوزيع السلع تامة الصنع والخدمات لبيئتها الخارجية، حيث يقوم الزبائن بشرائها واستخدامها لتلبية احتياجاتهم. والمال الذي تحصل عليه المنظمة من مبيعات المخرجات يتيح لها الحصول على المزيد من الموارد بحيث يمكن أن تبدأ الدورة ثانية من جديد.

الشكل (8): نموذج لنظرية النظم



وكمثال لذلك، تقوم شركات التصنيع مثل فورد وجنرال إلكتريك بشراء المدخلات مثل قطع الغيار، وتوفير العمالة الماهرة وشبه الماهرة ومعدات الكمبيوتر التي تمتلكها، ثم في مرحلة التحول تستخدم مهارات التصنيع الخاصة بهما لتجميع المدخلات وتحويلها إلى مخرجات من سيارات وأجهزة.

خصائص مدخل النظم في الإدارة:

يمكن تلخيص السمات الرئيسة لمدخل النظم فيما يأتي:

1. النظام المفتوح أو النظام المغلق:

قد تكون الأنظمة إما مفتوحة أو مغلقة. فالنظام المفتوح هو النظام الذي يعتمد على البيئة الخارجية للبقاء، فعلى سبيل المثال جسم الإنسان كنظام يتكون من عدة أنظمة. وهذا النظام المفتوح يجب أن يعتمد على المدخلات الخارجية والطاقة من أجل البقاء على قيد الحياة. ويمكن اعتبار النظام مغلقاً إذا لم يتفاعل مع البيئة، فالنظم الفيزيائية والميكانيكية تُعدّ أنظمة مغلقة لأنها معزولة عن بيئتها الخارجية. ويُعدّ المنظرون التقليديون المنظّمات بأنها أنظمة مغلقة، بينما وفقاً للرأي الحديث فيعتبرها أنظمة مفتوحة كونها تتفاعل دائماً مع البيئة.

2. ترابط الأجزاء:

النظام هو عبارة مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تشكل كياناً واحداً لأداء بعض الوظائف. فالمنظمة تعتبر أيضاً نظام يتألف من أربعة أجزاء مترابطة وهي، المهام، والهيكل التنظيمي، والأفراد والتكنولوجيا.

3. النظر إلى النظام بأكمله:

لا يمكن فهم وتحليل أي جزء من النظام بدقة بعيداً عن النظام برمته. والعكس صحيح، لا يمكن تقييم النظام بالكامل دون فهم جميع أجزائه. وبالتالي فإنّ مدخل النظم يحاول إعطاء المديرين طريقة للنظر في المنظمة ككل. فعلى سبيل المثال من أجل فهم عمليات التمويل أو أقسام الإنتاج أو التسويق، لا بد لهم من فهم الشركة ككل؛ لأنّ نشاط أي جزء من الشركة يؤثر على نشاط الجزء الآخر.

4. المعلومات والطاقة والمواد:

بشكل عام يوجد هناك ثلاثة مدخلات أساسية تدخل عملية المعالجة في أي نظام، وهي المعلومات (التكنولوجيا)، والطاقة (القوة المحركة)، والمواد اللازمة لتحويلها إلى سلع. وإذا كانت

المخرجات عبارة عن خدمات، لا يتم تضمين المواد في المدخلات. وإذا كانت شركة صناعية، فالمخرجات تكون سلعاً أو مواداً، وإذا كان لدينا شركة استشارية، فالمخرجات تكون المعلومات أو المشورة. وإذا كان لدينا شركة لتوليد الطاقة الكهربائية، فالمخرجات تكون الطاقة.

5. الحدود الواضحة:

كل نظام بما في ذلك المنظّمة له حدوده الخاصة التي تفصلها عن النظم الأخرى في البيئة. وللأنظمة المفتوحة حدود قابلة للاختراق في حين أنّه من الصعب اختراق الأنظمة المغلقة، فهي أنظمة جامدة ولا تتعامل مع البيئة الخارجية. أمّا تنظيمات الأعمال التجارية فلديها اتصالات كثيرة الحدود أو الواجهات مع النظام الخارجي مثل الدائنين، والموردين، والعملاء، والوكالات الحكومية، وغيرها. فالنظام هو داخل الحدود، أما البيئة فهي خارج الحدود.

6. التآزر:

إنّ مخرجات النظام دائماً ما تكون الناتج المشترك من أجزائه، وهذا ما يسمى التآزر. ومن الناحية التنظيمية فالتآزر يعني عندما تتعاون وتتفاعل الإدارات المنفصلة داخل المنظّمة فإنّها تصبح أكثر إنتاجية مما لو تصرفت لوحدها وبمعزل عن الإدارات الأخرى.

7. آلية ردود الفعل:

يمكن للنظام الاعتماد والتكيف مع البيئة المتغيرة من خلال آلية التغذية المرتدة، وهذا يساعد على تقييم الأعمال، و إذا اقتضى الأمر إجراء العمليات التصحيحية.

8. المدخل المتعدد التخصصات:

يتم دمج مدخل الأنظمة ويستخدم الأفكار الناشئة من المدارس الفكرية المختلفة. فالإدارة ترسم وبحرية المفاهيم والتقنيات من العديد من المجالات الدراسية مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم البيئة، والاقتصاد، والرياضيات، والإحصاء، وبحوث العمليات، وتحليل النظم وغيرها.

القيود المفروضة على نظرية النظم:

على الرغم من المزايا العديدة لمدخل النظم، إلّا أنّ لنظرية النظم مجموعة من القيود، التي من أهمها:

1. لا تعترف نظرية النظم بالاختلافات في الأنظمة، كما أنّها فشلت في التحديد الواضح لطبيعة التفاعلات المتبادلة بين المنظّمة والبيئة الخارجية، كما أنّها فشلت أيضاً في تقديم هيكل موحد للمعرفة.

2. فشل نظرية النظم في توفير أدوات وتقنيات محددة لممارسة أعمال المديرين، والمديرين التنفيذيين بالمنظمة.

3. انتقدت نظرية النظم على أساس أنها مجردة وغامضة للغاية. فمن الصعب تطبيقها على المشاكل العملية مباشرة وبسهولة.

نظرية الإدارة الموقفية أو الظرفية Contingency theory:

تُعدّ نظرية الإدارة الظرفية نهجاً جديداً نسبياً للإدارة، كما أنّها تُعدّ امتداداً لنظرية النظم. إنّ الفكرة الأساسية للنظرية الظرفية، هو أنّه يجب على المنظّمات أن تتعامل مع الحالات المختلفة بطرق مختلفة وفقاً للظروف المحيطة. ولا يوجد هناك وسيلة مميزة واحدة يمكن أن تطبقها الإدارة على جميع الحالات. ومن أجل أن يكون تطبيق هذه النظرية فعالاً، يجب أن يتفق الأداء الداخلي للمنظمة مع احتياجات ومتطلبات البيئة الخارجية. وبعبارة أخرى يجب أن يكون التنظيم الداخلي للمنظمة قادراً على مواجهة أي تأثير خارجي وبنّية عالية.

وتجبر نظرية الإدارة الظرفية المديرين على الاعتراف أنّ المنظّمات هي أنظمة تتكون من أجزاء مترابطة من شأنها إذا تغيّر جزء واحد منها يؤثر على بقية الأجزاء الأخرى. فهذه النظرية تسعى إلى التعرّف على الخصائص، والوظائف، والأفراد، وتسمح للمديرين برؤية الترابط بين القطاعات المختلفة بالمنظمة. والفكرة العامة للنظرية الظرفية هو أنّه لا يوجد وسيلة مثلى للتخطيط أو التنظيم أو الرقابة، وبدلاً من ذلك يجب على المديرين إيجاد طرق مختلفة لتناسب مع مختلف الحالات. فالطريقة الفعّالة في حالة واحدة قد لا تعمل في حالات أخرى، لذا تسعى نظرية الإدارة الموقفية أو الظرفية لملائمة الحالات المختلفة لتناسب مع أساليب الإدارة المختلفة.

ويوجد هناك نقص مشترك في المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية، وهو أنّه لديها إجهاد من جانب المنظمة على حساب الآخرين. فيؤكد الجانب الكلاسيكي على المهام، في حين يؤكد النهج السلوكي على الأفراد، بينما يهتم المدخل الكمي بصنع القرار الرياضي (الكمي). ومع ذلك فإنّه من الصعب الفهم ما هو الجانب الذي يكون الأكثر فائدة ومناسبة في الواقع العملي. وهذا يستوجب الحاجة إلى وضع إطار فكري واسع يساعد المديرين على تشخيص المشكلة، وتقرير الأداة أو الأدوات التي تكون الأفضل ملائمة لحل المشكلة وأداء المهام بفعالية. فنظرية الإدارة الظرفية أو الموقفية توفر نهجاً متكاملًا لإدارة المشاكل. وتشابه نظرية الإدارة الظرفية لما يعرف بنظرية القيادة، والتي تسمى أيضاً بنظرية القيادة الموقفية أو الظرفية. وأنّ نظرية الإدارة الموقفية أو الظرفية قابلة للتطبيق على القيادة، وكذلك على إدارة الأعمال عامة.

خصائص نظرية الإدارة الظرفية:

من خلال تطبيق النظرية الظرفية في الإدارة يكون المديرون قادرين على تحديد وحل المشاكل في ظل ظروف مختلفة. وسيدرك المديرون أيضاً أنّ التطبيق الناجح لتقنية معينة في حالة واحدة لا يضمن النجاح في حالة أخرى. وللنظرية الظرفية مجموعة من الخصائص، نذكر منها:

1. تُعدّ الإدارة بالكامل ظرفية أو موقفية. لذا يجب على الإدارة استخدام التدابير والتقنيات وفقاً للحالات التي تواجهها.
2. ينبغي للإدارة ملائمة نهجها وفقاً لمتطلبات الوضع القائم فينبغي أن تكون السياسات والممارسات المستخدمة مناسبة للتغيرات البيئية.
3. نجاح الإدارة يعتمد على قدرتها على مواكبة بيئتها. وبطبيعة الحال فإنه يجب أن تبذل الإدارة جهوداً استثنائية خاصة لتوقع وفهم التغيرات البيئية المحتملة. ويجب على المديرين إدراك أنه ليس هناك طريقة مثلى لحل المشاكل الإدارية المختلفة للإدارة.

مزايا نظرية الإدارة الظرفية:

النظرية الظرفية أو الموقفية هي في الأساس نهج إداري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة في أنواع وأوضاع مختلفة. وتحقق هذه النظرية مجموعة من المزايا، من أهمها:

1. تُعدّ نظرية الإدارة الظرفية نهجاً عملياً منفتحاً يلغي الأفكار المسبقة، كما أنّ هذه النظرية تطبق بالمنظّمات على اختلاف أنواعها وبشكل واسع.
2. توفر هذه النظرية الحرية والخيار لإدارة الحكم على البيئة الخارجية، وتستخدم التقنيات الإدارية الأكثر ملائمة. ويتم إعطاء أهمية للحكم على الوضع، وليس استخدام مبادئ محددة.
3. للنظرية الظرفية فائدة عملية في التنظيم والإدارة فهي تدعو إلى التحليل المقارن للمنظّمات لتحقيق تسوية مناسبة بين الهيكل التنظيمي وخصوصيات الظرفية.
4. تهتم النظرية الظرفية بالعوامل الظرفية التي تؤثر على استراتيجية الإدارة، كما تجمع هذه النظرية بين النهجين الآلي والإنساني لحل المشاكل المختلفة.
5. لا تتناول نظرية الإدارة الظرفية فقط العلاقات بين النظم الفرعية للمنظمة، ولكنها تتناول أيضاً العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

القيود المفروضة نظرية الإدارة الظرفية:

بالرغم من المزايا التي تحققها النظرية الظرفية أو الموقفية للمنظّمات، إلّا أنّ هناك مجموعة من القيود، قد تكون عائقاً أمام الإدارة لتطبيقها، ومن أهم هذه القيود:

1. من المفترض أنه بمقتضى نظرية الإدارة الظرفية أن يكون المديرين قادرين على التفكير من خلال جميع البدائل الممكنة؛ لأنه لا توجد مبادئ محددة للعمل. فهذا يؤكد الحاجة إلى المزيد من الصفات والمهارات التي يجب توافرها لدى المديرين. فمسؤولية المديرين تزداد كلما كان عليهم إجراء تحليلاً للوضع، ودراسة لصلاحيات المبادئ والتقنيات المختلفة للظرف، واختيار ما يناسب التقنية مع الوضع أو الظرف. وبالتالي العمليات التي يجب أن يقوم بها المديرين تكون واسعة جداً تحت هذه النظرية.
2. ثمة من يقول إنَّ النهج الموقفي أو الظرفي يفتقر إلى القواعد النظرية.

المدرسة الكمية Quantitative school:

خلال الحرب العالمية الثانية انضم علماء الرياضيات، الفيزياء، وعلماء آخرون معاً من أجل حل المشاكل العسكرية. فالمدرسة الكمية للإدارة هي نتيجة للأبحاث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية. وينطوي النهج الكمي للإدارة على استخدام التقنيات الكمية، مثل الإحصاءات، ونماذج المعلومات، والمحاكاة الحاسوبية، وبحوث العمليات لتحسين عملية صنع القرار. ومن أهم المساهمين الرئيسيين لأفكار المدرسة الكمية: فريدريك تايلور، وفرانك وليميان جيلبرث، وهنري جانت، وجويل دين، ونيومان، وأكوف وهيكس. وليس هناك أدنى شك في أنَّ الإدارة العلمية قد قدمت مساهمات مهمة من خلال تطبيق الأدوات الرياضية لحل مختلف المشاكل المعقدة للإدارة. ولكن لا يمكن اعتبار التقنيات الرياضية بديلاً للإدارة، فالرياضيات تُعدّ من أفضل الأدوات لدراسة الإدارة، ولكنها ليست بالضرورة أن تتزامن مع الإدارة.

وتُعرف المدرسة الكمية أيضاً بالنظرية الرياضية أو نظرية بحوث العمليات أو نظرية العلوم الإدارية. وعلماء الإدارة بقيادة محلي النظم وبحوث العمليات يرون الإدارة بأنها نظام من النماذج والعمليات الحسابية، واعتمادهم على ذلك يكمن في أنَّ الإدارة هي عملية منطقية وعقلانية، ويمكن التعبير عنها من حيث العلاقات والنماذج الرياضية. وأنَّ الافتراض الأساس هو أنَّ المنظَّمة هي نظام يعمل فيه أجزاؤها في علاقات تفاعلية ومتراصة، وهذه التفاعلات المتبادلة يمكن التعبير عنها من حيث النماذج والمعادلات.

وظهرت مدرسة الإدارة العلمية لعلاج المشاكل المرتبطة بالحرب العالمية. ويشجع هذا الرأي المديرين اليوم على استخدام الرياضيات والإحصاء، والأساليب الكمية الأخرى في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. فيمكن للمديرين استخدام نماذج حاسوبية لمعرفة أفضل الطرق لعمل الأشياء بما يوفر المال والوقت، بحيث يستخدم المديرين العديد من التطبيقات العلمية لهذا الغرض. كما يساعد التنبؤ الرياضي على جعل التوقعات مفيدة في عملية التخطيط. كما أنَّ نمذجة جرد المخزون

يساعد على التحكم من خلال الإعدادات رياضياً بكيفية متى يتم الطلب على المنتج. كما أنّ نظرية الطوابير تساعد على تخصيص موظفي الخدمة أو محطات العمل للتقليل من انتظار العملاء وخفض تكلفة الخدمات.

وتنطوي المدرسة الكمية أيضاً على استخدام النماذج الرياضية لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل. ويمكن تطبيق هذا على مجموعة متنوعة من التحديات في أماكن العمل، بدءاً من اتخاذ القرارات خلال تطوير المنتجات إلى حل الصراعات بين العاملين. وبالتالي فإنه من أحد العناصر المهمة في مدرسة الإدارة الكمية هو القدرة على جمع المعلومات حول موضوعي المشكلة والحلول الممكنة لعلاجها. كما إن هذه المدرسة تتيح فرصاً أكثر موضوعية للتقييم في أماكن العمل، خاصة في أماكن العمل المتوترة التي تتعامل مع المشاريع عالية المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمدرسة الكمية مساعدة الشركات على وضع الخطوط الأساسية والأهداف التي تكون قابلة للقياس بسهولة. وأن التقييمات من الموظفين والمديرين تدمج هذه المعلومات بحيث تخلق صورة موضوعية للأداء.

السمات الرئيسة للمدرسة الكمية:

1. تتميز المدرسة الكمية بمجموعة من السمات، نذكر منها:
ترتبط الإدارة بحل المشاكل، الأمر الذي ينبغي عليها استخدام الأدوات والتقنيات الكمية الرياضية لهذا الغرض .
2. العوامل المختلفة المتضمنة في الإدارة يمكن التعبير عنها في شكل نماذج أو معادلات يمكن حلها بمساعدة من التقنيات الكمية أو الرياضية.
3. الأساليب والطرق الأساسية وفقاً للمدرسة الكمية تكون عن طريق بحوث العمليات، والأدوات الرياضية، والمحاكاة وبناء النماذج وغيرها.
4. يمكن وصف المشاكل الإدارية في صورة رموز رياضية.

إدواردز ديمينج (1900-1993) Edwards Deming:

كان الأمريكي إدواردز ديمينج إحصائياً، وأستاذاً، وكاتب ومحاضراً ومستشاراً. لقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة. عاش ديمينج في اليابان، منذ عام 1950م، وقام بتدريس الإدارة العليا كيفية تحسين عمليات التصميم، وجودة المنتج، والاختبار، والمبيعات، وذلك من خلال وسائل مختلفة، بما في ذلك تطبيق الأساليب الإحصائية.

قدّم ديمينج مساهمة كبيرة لسمعة اليابان في وقت لاحق؛ وذلك بسبب المنتجات المبتكرة



ذات الجودة العالية، وقوّتها الاقتصادية. ويُعدّ إدواردز ديمينج الأكثر تأثيراً على عمليات التصنيع والأعمال اليابانية من أي فرد آخر ليس من أصول يابانية. وعلى الرغم من اعتباره بطلاً في اليابان، إلّا أنّه لم يلقَ اعترافاً واسع النطاق في الولايات المتحدة إلّا قبل وفاته بقليل. حيث منحه الرئيس الأمريكي رونالد ريغان الميدالية الوطنية للتكنولوجيا في العام 1987م. كما حصل في العام 1988م على جائزة المهنة المتميزة في العلوم من الأكاديمية الوطنية للعلوم.

ساعد إدواردز ديمينج في تغيير طريقة عمل الأفراد والشركات التي أدارها في جميع أنحاء العالم، ودعا إلى التحسين المستمر، والتواصل بين المنظّمات، والتعاون. كما اهتم بإنشاء بيئة تسمح بتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات تحسين. وأسهمت نظرياته الإدارية من خلال عمله في مجالات الإحصاء وتطبيقاته على تحسين جودة الإنتاج. وخلال حياته المهنية، أوصل بوضوح اعتقاده أنّ نفس المبادئ الكامنة وراء المخططات الخاصة بالرقابة والتحكم في العمليات الإحصائية يمكن تطبيقها على الإدارة.

بدأ إدواردز ديمينج العمل مبكراً في مجال الصناعة في اليابان، حيث عمل للمساعدة في اتخاذ القراءات والتعداد، فكانت له فرصة لتبادل أفكاره ومعتقداته حول إدارة الأعمال مع كبار رجال الأعمال اليابانيين. فتبنى اليابانيون فكرته على أنّ تحسين الجودة يمكن أن يقلل من النفقات ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية. فحققت الشركات التي تبنت أفكاره زيادة في عمليات التصنيع وجودة عالية، مما أدى إلى تحقيق مكاسب كبيرة في حصتها السوقية. واستفادت العديد من الشركات الأمريكية أيضاً من تعاليم إدواردز ديمينج، حيث أدى التعرّف المباشر للإجراءات الإدارية والتغيير الجذري لقضايا التصنيع إلى إحداث تحول كبير في شركة فورد موتورز الأمريكية في العام 1980م.

مبادئ ديمينج الأربعة عشر:

وضع ديمينج أربعة عشر مبدأ تتعلق بإدارة الجودة، وتُعدّ هذه المبادئ المفهوم الأساس في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فهي مجموعة من الممارسات الإدارية لمساعدة المنظّمات على زيادة جودتها وإنتاجيتها. والمبادئ الأربعة عشر التي وضعها إدواردز ديمينج، هي:

1. ثبات الأهداف، ووضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات:

وفقاً لديننج يجب المحافظة على ثبات الهدف أو الوظيفة من أجل تحقيق التحسين المستمر للمنتجات والخدمات للمجتمع، كما ينبغي تخصيص الموارد لتوفير الاحتياجات الطويلة المدى بدلاً من الربحية على المدى القصير فقط، ويجب أيضاً وضع الخطط التي تصبح قادرة على المنافسة وتحافظ على الاستمرارية والبقاء في العمل.

2. اعتماد فلسفة جديدة:

نحن في عصر اقتصادي جديد، فلم يعد بإمكاننا العيش عموماً مع المستويات المتأخرة، حيث كثرة الأخطاء، وتوافر المواد المعيبة. فالتحول إلى أسلوب الإدارة الغربية أصبح ضرورياً لوقف التدهور المستمر لقطاع الأعمال والصناعة. كما أنّ هناك تغير كبير في مطالب وأذواق العملاء، إضافة إلى أنّ المنافسة في السوق أصبحت تنمو بمعدل سريع اليوم. هذا كله يتطلب منا تبني فلسفات جديدة وفقاً لاتجاهات السوق وتطور التقدم التقني.

3. وقف الاعتماد على التفتيش الشامل:

بدلاً من التفتيش على جودة المنتج بعد الانتهاء من الإنتاج، ينبغي غرس ثقافة الجودة منذ البداية لمراقبة جودة الإنتاج، حيث يؤدي ذلك إلى ضمان جودة المواد الخام والمداخلات من أجل الجودة الشاملة. وهذا يتطلب استخدام الأدلة الإحصائية في الجودة في كل من الوظائف الشرائية والتصنيعية.

4. إنهاء العقود المبنية على السعر فقط:

يجب إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، ووضع حد لممارسة منح الأعمال على أساس السعر فقط. وبدلاً من ذلك يتطلب اتخاذ التدابير ذات العلاقة بالجودة جنباً إلى جنب مع السعر. كما ينبغي تقليل عدد الموردين غير المؤهلين إحصائياً، والذين لا يمتلكون الخبرة الكافية في مجالات الجودة. والهدف من ذلك هو تقليل التكلفة الإجمالية، وليس مجرد التكلفة الأولية، عن طريق تقليل الاختلافات. ويمكن تحقيق هذا عن طريق اختيار مورد واحد لعنصر واحد بناء علاقة طويلة الأمد من الولاء والثقة.

5. تحسين كل عملية:

ينبغي العمل وباستمرار على تحسين كل عملية من عمليات التخطيط والإنتاج والخدمات وغيرها. كما يجب البحث وباستمرار عن المشاكل من أجل تحسين كل نشاط في المنظمة، بهدف تحسين الجودة والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف باستمرار.

6. تأسيس التدريب في العمل:

ينبغي اعتماد الأساليب التدريبية الحديثة في العمل، وتطبيقها على الجميع، بما في ذلك الإدارة، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من كل موظف. فالمهارات الجديدة تعد مطلوبة لمواكبة التغير في المواد، والأساليب، وتصميم والآلات والتقنيات، والمنتجات والخدمات، وغيرها.

7. تبني القيادة الفاعلة:

يهدف تبني واعتماد القيادة إلى مساعدة الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل. ويجب تغيير مسؤولية المديرين والمشرفين من الأعداد الهائلة إلى الجودة. وبالتالي فإنّ تحسن الجودة سيؤدي تلقائياً إلى تحسين الإنتاجية. فالقيادة الفعالة هي التي تعمل وبكفاءة على التأكد من اتخاذ الإجراءات الفورية بشأن تقارير العيوب، ومتطلبات الصيانة، وجميع الظروف والمتغيرات التي قد تضر بالجودة.

8. إزالة وإبعاد الخوف:

ينبغي تشجيع فعالية الاتصال المتبادل بين الأطراف المختلفة، وغيرها من الوسائل لطرد الخوف من الجميع في المنظمة، وحتى يتمكن الجميع من العمل بفعالية من أجل تحقيق إنتاجية أفضل للمنظمة.

9. إزالة الحواجز بين الإدارات:

ينبغي إزالة الحواجز بين الإدارات والعاملين، فالأفراد الذين يعملون في مجالات مختلفة من المنظمة يجب عليهم العمل في فرق عمل لمعالجة المشاكل المختلفة ومواجهتها.

10. التخلص من الشعارات والنصائح الزائدة:

يجب القضاء على استخدام الشعارات والملصقات والنصائح لقوة العمل، مطالبين بتحقيق العيوب الصفريّة، ومستويات جيدة وجديدة من الإنتاجية، دون توفير الطرق اللازمة لتحقيقها. هذه النصائح تؤدي فقط إلى إنشاء علاقات للخصومة بين الجميع. وأنّ العنصر الأكبر من أسباب تدني الجودة وانخفاض الإنتاجية في المنظمات يكون بسبب هذه الشعارات الزائدة.

11. القضاء على معايير العمل والحصص العددية:

ينبغي القضاء على معايير العمل التي تفرض حصصاً لقوة العمل والأهداف الرقمية للأفراد في الإدارة. فهذا يركز على الكمية، وليس النوعية من المنتجات والخدمات، واستبدالها بالمساعدة والقيادة المفيدة من أجل تحقيق التحسين المستمر للجودة والإنتاجية. إن الإجراءات التي تتطلب نتائج رقمية محددة من عامل ما بمفرده سوف تحقق في النهاية نتائج رديئة للعمل وتخلق الجو الملائم لارتكاب الأخطاء.

12. إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة:

عندما تسود روح الفريق جو العمل، وتستمر فإن العامل سوف يعرف تماماً ما هو متوقع منه. فالتقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين في تحسين الأداء، فمعظم العاملين يرغبون في أداء أعمالهم بالشكل الجيد، ولا يرغبون أن تصدر ضدهم أي أحكام غير دقيقة، أو أن يتعرضوا لنقد ظالم. وهذا يعني أنه من بين الأمور التي يجب اتخاذها إلغاء تصنيف الكفاءة السنوي (تقييم الأداء) وأسلوب الإدارة بالأهداف وغيرها.

13. التشجيع على التعليم:

ينبغي إنشاء برامج قوية للتعليم، والتشجيع على التحسين الذاتي للجميع، فما تحتاجه المنظمة ليس فقط الأفراد الجيدين، بل تحتاج إلى أفراد يتطورون ويتحسنون وباستمرار عن طريق التعليم.

14. التزام الإدارة العليا:

ينبغي أن يحدد وبوضوح الالتزام الدائم للإدارة العليا بتحسين الجودة والإنتاجية، والتزامها بتنفيذ كل من هذه المبادئ. كما يجب عليها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الضرورة، من أجل إنجاز عملية التحول بنجاح.

الأمراض السبعة القاتلة:

في حين أن الأربعة عشر مبدأ للإدارة، والتي يمكن أن يعبر عنها بفلسفة ديمينج للإدارة التحويلية، إلا أن إدوردز ديمينج ذكر سبعة أمراض فتاكة تصف الحواجز الخطرة التي تواجه الإدارة لتحسين الفعالية والتحسين المستمر. والأمراض السبعة المميتة التي ذكرها، هي:

1. الفشل في توفير الموارد المناسبة واللازمة لدعم الهدف الخاص بتحسين الجودة.

2. عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.

3. اعتماد تقييم الأداء السنوي وتصنيف الكفاءة على الملاحظة والأحكام الشخصية.
4. استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
5. الأعباء القانونية الزائدة.
6. تكاليف العناية الصحية الكبيرة.
7. التركيز على الأرباح قصيرة الأجل، والتفكير الدائم على المدى القصير، والفائدة التي يحصل عليها المساهم.

بيتر دراكر (1909-2005) Peter Drucker :

ولد بيتر دراكر في فيينا بالنمسا، وتلقى تعليمه هناك وفي المملكة المتحدة. وحصل على



شهادة الدكتوراه في القانون الدولي في الوقت الذي كان يعمل فيه كمراسل لصحفية في فرانكفورت، ألمانيا. وبقي في ألمانيا حتى عام 1933م. وعمل خبيراً اقتصادياً للبنوك في لندن، ثم انتقل إلى الولايات المتحدة في عام 1937م. ويُعدّ النمساوي المولد، الأمريكي بيتر دراكر مستشاراً إدارياً، وكاتباً، حيث أسهمت كتاباته في وضع الأسس الفلسفية والعملية لمنظمات الأعمال الحديثة.

وكان أيضاً رائداً في تطوير التعليم والإدارة، وهو من اخترع المفهوم الإداري المعروف باسم أسلوب الإدارة بالأهداف. وقام دروكر بتأليف قرابة 39 كتاباً خلال حياته المهنية الطويلة، وكان مستشاراً لجباية الأعمال وحكام الدول. وغالبا ما كانت صياغة أفكار تؤدي إلى ظهور نتائج مذهلة في عالم الأعمال. فالعديد من المفاهيم التي وضعها دراكر في المجالات الإدارية أصبحت واقعية اليوم. فعمله، واتصالاته الشخصية، شكلت الفكر المععمق لدى العديد من عقول الإداريين في الإدارات العليا في العالم. لذا، فإن بيتر دراكر يُعدّ المخترع الفعلي للإدارة الحديثة.

كان بيتر دراكر واحداً من أكثر المفكرين المؤثرين والمعروفين على نطاق واسع في المجال الإداري، والذي لا يزال عمله يستخدم في جميع أنحاء العالم من قبل المديرين. حيث كان كاتب غزير الإنتاج. كتاباته أظهرت الفهم الحقيقي للصعوبات والمطالب التي يواجهها المدبرون. كما توقع العديد من التطورات الهامة، بما في ذلك تطبيق اللامركزية، وأهمية التسويق، وظهور مجتمع المعلومات. ونجح في الجمع بين الاستشارات والكتابة والتدريس، والتي رآها كوحدة مترابطة.

إسهامات بيتر دراكر للإدارة: Contributions of Peter Drucker:

يحظى المفكر الإداري بيتر دراكر باحترام كبير، فهو كاتب غزير الإنتاج، نشر له العديد من الكتب والمقالات ذات العلاقة بالممارسات الإدارية المختلفة. ويمكن تلخيص وجهات نظره و إسهاماته بشأن الإدارة على النحو الآتي:

1. **طبيعة الإدارة Nature of management**: يُعدّ بيتر دراكر ضد الإدارة البيروقراطية، وأكد أنّ الإدارة تُعدّ ذات الخصائص الإبداعية والابتكارية، وأنّ الهدف الأساس من الإدارة هو القيادة نحو الابتكار، وأنّ مفهوم الابتكار يُعدّ مفهوماً واسعاً جداً، ويمكن أن يشمل تطويراً للأفكار الجديدة أو الجمع بين الأفكار القديمة والجديدة، وتكيف هذه الأفكار في مجالات إدارية أخرى. لقد تناول دراكر الإدارة كتخصص وكذلك كمهنة.

2. **وظائف الإدارة Functions of management**: أشار بيتر دراكر إلى أنّ الإدارة تُعدّ عنصراً مهماً في المنظّمة، وقال إنّه يرى الإدارة من خلال إدارتها لمهامها. ووفقاً لذلك هناك وظائف أساسية للمدير الذي لا بد له من أدائها لتمكين المنظّمة من تقديم مساهماتها لتحقيق غرض أو رسالة محددة للمنظّمة، سواء كانت هذه المنظّمة إنتاجية أو خدمية.

3. **الهيكل التنظيمي Organizational structure**: وصف بيتر دراكر الهيكل البيروقراطي بكثرة تأثيراته المختلة وظيفياً. وبالتالي ينبغي استبداله. وقد شدد على ثلاث سمات أساسية لهيكل تنظيمي فعّال، وهي: أولاً: ينبغي تنظيم المنظّمات إدارياً من أجل الحصول على الأداء. ثانياً: ينبغي أن يحتوي على أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية. وثالثاً: يجب القيام بالتدريب والاختبار لمديري الغد، وإعطاء المسؤولية للمديرين وهم يزالون صغاراً.

4. **أسلوب الإدارة بالأهداف Management by objectives**: يُعدّ تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من أهم المساهمات الإدارية لبيتر دراكر، حيث ظهر هذا المفهوم في عام 1952م، ويتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف وسائل وضع الخطط والمعايير لتقييم الأداء والتحفيز. ووفقاً لدراكر فإنّ أسلوب الإدارة بالأهداف ليس مجرد تقنية إدارية وإنّما هو فلسفة إدارية.

5. **احترام العاملين Respect of workers**: يؤمن دراكر أنّ العاملين هم الأصول لا الخصوم، ويعتقد أنّ العاملين أهم المكونات الأساسية للاقتصاد الحديث. والأساس لهذه الفلسفة هو الرأي القائل إنّ البشر هم المورد الأكثر قيمة للمنظّمة، وأنّ وظيفة المديرين تعتمد على إعداد

الأفراد لأداء المهام، ومنحهم الحرية للقيام بذلك.

6. تقديم فكرة اللامركزية في الإدارة Decentralization: قدّم بيتر دراكر فكرة اللامركزية في الإدارة في 1940م، حيث أصبح هذا المبدأ حجر الأساس تقريباً لكل منظمة كبيرة في العالم في وقتنا الحاضر.

7. خدمة العملاء Clients service: وفقاً لدراكر فإنّ المسؤولية الأساسية للمنظمات هي خدمة عملائها. وأنّ الربح ليس الهدف الأساس، بل شرطاً أساسياً لوجود المنظمة واستمرارها.

8. التغييرات التنظيمية Organizational changes:

يتصور دراكر التغييرات السريعة في المجتمع بسبب التطور التكنولوجي السريع. ويشعر دراكر بالقلق للتغييرات السريعة وأثرها على حياة الإنسان. في العادة يمكن استيعاب بعض التغييرات من قبل المنظمة، ولكن ليس التغييرات السريعة، وينبغي تطوير فلسفة لمواجهة التغييرات التي تحدث في المجتمع واعتبارها كالتحديات لخلق مجتمع أفضل.

الإدارة اليابانية

تُعَدّ البيئة الاقتصادية، والتي من خلالها تتم الممارسات الإدارية المختلفة للإدارة اليابانية مهمة جداً بالنسبة للشركات. فخلال الفترة ما بعد الحرب من 1950م إلى 1970م، أعيد بناء اليابان، وغما اقتصادها بسرعة. وكانت الشركات اليابانية تحاول اللحاق بركب نظيراتها الغربية. حيث كرس العاملون أنفسهم لشركاتهم، كما خلق نظام التعليم الياباني الجيد، والذي طُبّق بعد الحرب لتكوين قوى عاملة متعلمة ومؤهلة جيداً. وفي هذا الوقت تبنت الشركات اليابانية العديد من الممارسات الإدارية المختلفة، والتي جعلت من الإدارة اليابانية أن تكون فريدة من نوعها، وتحقق النجاحات في مختلف المجالات الإدارية. فأصبح لليابانيين تأثير هائل في الأسواق العالمية، فالعديد من الشركات اليابانية تهيمن الآن على كثير من الصناعات العالمية، كصناعة الإلكترونيات، والسيارات، والأدوات الآلات، والساعات، والدراجات النارية، وبناء السفن، وحتى في بعض جوانب علوم الفضاء.

الخصائص والصفات الإدارية لمنظمات الأعمال اليابانية:

يمكن توضيح أهم الخصائص والصفات التي يتميز بها كل من العامل والإدارة بمنظمات الأعمال اليابانية، فيما يأتي:

1. يُعدّ مفهوم الذات الياباني مختلفاً جداً عن بقية دول العالم. ففي اليابان كل شخص يؤمن أنّه يمتلك روحاً وعقلاً وقلباً فريداً من نوعه. فاليابانيون يؤسسون لهوياتهم الخاصة، التي تضم الأصدقاء والأقارب وزملاء العمل بطريقة منفتحة لتبادل المشاعر، وتحسين نقاط الضعف. ووفقاً للإدارة اليابانية، فإنّ علاقات العاملين داخل مجموعة العمل تُعدّ مهمة جداً من الناحية النفسية.
2. لليابانيين شعور قوي جداً تجاه القومية، ويعتقدون أنّهم متفوقون على جميع الأجناس الأخرى. وهذا يرجع إلى النظام التعليمي الدقيق جداً من خلال المدارس، الذي ينمي روح المواطنة منذ الصغر.
3. لليابانيين قدرة هائلة للتعاون في العمل، كما أنّهم على استعداد دائم للعمل معاً في فرق عمل، وللحفاظ على تعزيز علاقات مجموعة العمل، فإنّ اليابانيين ينفقون قدراً كبيراً من الوقت للتنشئة والتطوير الاجتماعي بعد العمل.
4. يظهر العاملون اليابانيون احتراماً كبيراً للسلطة، فضلاً عن المواقف المختلفة تماماً تجاه العمل. فاليابانيون يعيشون للعمل، ومستعدون للتضحية بحياتهم الشخصية من أجل الشركة، فهم أكثر تسامحاً في ساعات العمل الطويلة، وظروف العمل غير المريحة. وكثيراً ما يعملون عندما يكونون مرضى، ومستعدون للعمل خلال العطل الرسمية لتجنب خفض الإنتاجية.
5. يحافظ اليابانيون على مصانعهم وأماكن عملهم نظيفة جداً. حيث القمامة، والكتابة على الجدران وأعقاب السجائر غائبة بشكل واضح، فيسعى كل عامل من أن يجعل من بيئة عمله نظيفة.
6. يُعدّ العاملون اليابانيون أكثر ولاءً لأصحاب العمل من أي عاملين آخرين من دول أخرى. فالعاملون اليابانيون يعدّون أنفسهم أساساً متزوجين مدى الحياة للشركة التي يعملون بها.
7. من المتوقع للعاملين اليابانيين تقديم اقتراحات لتحسين كفاءتهم التشغيلية، فضلاً عن الإنتاجية الكلية للمنظمة. والسبب المنطقي لهذا التوقع هو أنّه يعزز من عملية التحسين المستمر.
8. يرى المديرون اليابانيون موظفي الشركة كأهم الموارد الخاصة بهم. ولتطوير هذه الموارد إلى أقصى إمكاناتها، فالشركة اليابانية النموذجية تطبق نظام الترقيات من الداخل، وتسعى لتطوير موظفيها عبر البرامج التدريبية المختلفة، والتناوب على الوظائف. فالشركات اليابانية تعتبر الموارد البشرية التابعة لها كسلاح تنافسي.
9. نظام الحوافز في الشركات اليابانية النموذجية يكون مختلفاً تماماً عن أنظمة الحوافز بشركات الدول الأخرى. فاليابانيون يركزون تركيزاً كبيراً على الاعتراف بالموظف، وما يقدمه من إنجازات بما

في ذلك البسيط منها. فالعاملون اليابانيون يستجيبون بشكل معقول للحوافز النفسية أكثر من الحوافز المالية التي تعتمد على الزيادة في المرتبات والعلاوات.

10. التواضع وعدم ملاحظة الفرق بين المديرين والعاملين بالشركات اليابانية من أهم السمات التي تختص بها الإدارة اليابانية. فالمديرين في الشركات اليابانية يرتدون نفس الزي الرسمي للعاملين في خطوط الإنتاج والعمل، كما أنّ مكاتبهم موجودة بالقرب من العاملين داخل المصانع، ودائماً ما تكون مفتوحة للعاملين.

11. التركيز العام للإدارة اليابانية يكون على استراتيجية الشركة التنافسية الطويلة المدى. ففي الواقع فإنّ المفهوم الذي تقوم عليه الإدارة اليابانية يختلف كثيراً عن المفهوم التقليدي الذي تقوم عليه بعض الإدارات الأخرى.

12. لتعزيز الجودة العالية يستخدم اليابانيون مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، أو سياسات المعيب الصفري. كما تركز الشركات اليابانية على تصحيح المشاكل عند حدوثها، ولتطبيق مفاهيم الجودة يتطلب أساساً الإخلاص من العاملين، وتتطلب الجودة العالية أيضاً تحقيق العلاقات الوثيقة مع الموردين لضمان استلام المواد الخام الخالية من العيوب، وضمان استيفاء مواصفات العملاء. فاليابانيون ينظرون إلى هذا باعتباره علاقة التعاون المصيري مع البائعين والزبائن. فهذه الشراكات توفر الروابط عبر سلسلة القيمة بأكملها التي تؤدي في النهاية إلى الحصول على البائعين الأكثر موثوقية والأكثر وفاءً وولاءً.

13. تركز سياسات وأساليب الإدارة اليابانية على مفهوم التحسين المستمر. لهذا المفهوم غاية الأهمية لما له من تأثير جوهري على تصميم وتنفيذ وتقنية كل سياسة إدارية، وكذلك على نظام قياس الأداء للإدارة. إنّ مفهوم التحسين المستمر هو عملية حيوية وفعالة تسعى باستمرار لحدوث الكمال عن طريق إزالة القيود.

14. يؤثر مفهوم التحسين المستمر أيضاً على القرارات اليابانية في مجال اقتناء المعدات والاستفادة منها. فالعديد من الشركات اليابانية تميل لتصميم وصيانة المعدات الخاصة بها بعناية، مع اتباع برامج الصيانة الوقائية، والتي غالباً ما تكون على مستوى التشغيل. فيتم استبدال قطع غيار المعدات قبل وقوعها أو كسرها لمنع إضاعة الوقت أثناء تشغيل الإنتاج في حال تعطل الآلات. كما إن تطوير المعدات يعزز أيضاً من الابتكار ويسمح للشركات بالحفاظ على الريادة التكنولوجية.

15. تلعب الاتحادات العمالية في الشركات اليابانية دوراً مهماً في دعم عملية التحسين المستمر، دعم العاملين على كسب الحقوق الخاصة بهم، وغيرها من المفاهيم الفرعية ذات الصلة. ففي

اليابان ترعى النقابات الشركات، وتكون أكثر امتداداً للإدارة بدلاً من كونها كياناً منفصلاً أنشئ لتمثيل العمال. وتعمل الاتحادات العمالية على تعزيز العمل الجماعي، والتقليل بقدر الإمكان من حدوث الإضرابات العمالية. بخلاف الاتحادات العمالية في شركات الدول الأخرى التي تستخدم الإضرابات سلاحاً لتحقيق أعلى الأجور وتحقيق أفضل المزايا للأعضاء.

16. يميل اليابانيون لبناء محطات أكثر تركيزاً لمناقشة الأعمال، حيث يتم تنفيذ العمل بترتيب تسلسلي لإزالة التضارب في الأعمال، وذلك وفقاً لجدول عمل محددة. والفكرة الأساسية من ذلك هو إزالة الاقتراحات غير الضرورية أو التي لا لزوم لها بهدف تحسين الكفاءة.

17. الغالبية العظمى من الشركات اليابانية ليست مملوكة للعائلات بعض من هذه الاستثناءات هي شركة تويوتا موتور، شركة أوباشي، تايشو للصيدلة، وغيرها البعض الآخر. والمالكون هم أساساً شركات ومؤسسات مالية تتبع لمجموعة الأعمال نفسها. والعلاقة بين أعضاء مجموعة المؤسسات تكمن في المساعدة المتبادلة، وتنمية الموارد البشرية، وإجراء عمليات البحث والتطوير، وعقد الاجتماعات المنتظمة.

18. يكون هيكل الإدارة العليا في الشركات اليابانية مغلقاً للغاية، ويجوز دعوة اثنين أو ثلاثة مديريين للانضمام إلى الشركة من الخارج، إلا أنه في معظم الحالات يتم تعيين المديرين من داخل الإدارة السابقة للشركة. علاوة على ذلك لا تُعدّ الشركات اليابانية الموظفين موارد مادية استهلاكية بها، ولكن تُعَدّهم كأعضاء مهمين في هيكليتها الرسمية.

19. تتبنى الإدارة اليابانية مجموعة من الاستراتيجيات المميزة، والتي تجعل منها أكثر فعالية ونجاحاً، ومن هذه الاستراتيجيات:

أ. الاستثمار في المعدات وتنمية الموارد البشرية من أجل الربح على المدى الطويل.

ب. الجودة والتركيز على خدمة العملاء.

ج. العمل على حل المشاكل من أسفل إلى أعلى بدلاً من الأوامر من أعلى إلى أسفل.

د. التحسين المستمر للمنتجات بدلاً من تطوير منتجات جديدة ومبتكرة.

هـ. تحسين حصة الشركة في السوق من أجل الربح على المدى الطويل.

و. إعطاء الأهمية للعمليات بدلاً من النتائج.

وتطبق الإدارة اليابانية أساليب ذات كفاءة عالية في الاتصالات تميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى، ومن هذه الأساليب:

أ. انتظام الجلسات الصباحية العادية بين المديرين في المستويات العليا والوسطى والدنيا والموظفين الآخرين.

ب. فتح مكاتب لمناقشة العمل، حيث يعمل الموظفون في جميع المستويات الإدارية جنباً إلى جنب مع المديرين. وهكذا تكون فرص نجاح التخطيط مواتية جداً بالاتصال الجيد والمشاركة بين الموظفين.

ج. عقد الاجتماعات غير الرسمية، التي تؤدي إلى تسرب المعلومات غير الرسمية إلى الجهات المعنية بشأن بعض المسائل مما يؤدي إلى التفكير في العمل بطريقة معينة قبل اتخاذ القرار.

د. تبادل المعلومات أثناء الأكل والشرب في المطاعم والحانات على الطريقة اليابانية بعد العمل.

هـ. ارتفاع حجم تدفق المعلومات كشرط مسبق للاتصالات.

و. نظام الاتصالات يكون شاملاً، بحيث يحتوي التقارير، الأسماء، والاستشارات.

أركان الإدارة اليابانية:

يعتمد نجاح الإدارة اليابانية على عدد من الركائز، من أهمها:

1. التوظيف مدى الحياة Lifetime employment:

أصبحت الإدارة اليابانية شهيرة لحقيقة أنّ الشركات اليابانية من شأنها أن تعطي لموظفيها الأمن الوظيفي الكامل. ويشير التوظيف مدى الحياة للسماح للعاملين بالبقاء مع الشركة طوال حياتهم العملية. إنّ توظيف العمالة مدى الحياة ليس فريداً من نوعه في اليابان، فكان يمارس في بلدان أخرى، وخاصة في الحكومات والمنظمات العسكرية. وعلى عكس البلدان الأخرى فإنّ توظيف العمالة مدى الحياة في اليابان يُعدّ منتشرًا على نطاق واسع في معظم المنظمات، وعلى وجه الخصوص الشركات الكبيرة.

إنّ اتفاق التوظيف مدى الحياة لا يكون مكتوباً، كما أنّه لا يوجد عقد مكتوب يضمن للأفراد البقاء مع الشركات. وينطوي نظام التوظيف مدى الحياة على توظيف الأفراد على تحقيق نسبة عالية من الاستقرار بين الموظفين. وهذا النظام موجه نحو نظام العلاقات الإنسانية، والتنمية البشرية، والتدريب، والمساواة، والمشاركة والرعاية الاجتماعية. وهكذا، فإنه في الشركات اليابانية، يولد العاملون ويتطورون.

واعتبر العمل مدى الحياة عامل نجاح كبير للشركات اليابانية، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الدوافع والتفاني في العمل لدى العاملين اليابانيين. وسمحت هذه التقنية للشركات اليابانية إلى

التركيز على الابتكارات على المدى الطويل دون خشية ارتفاع معدل دوران العمل والتسريبات الخاصة بالمعرفة.

2. الأقدمية والترقية Seniority :

يستند نظام الترقية من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى في الغالب على الأقدمية. ومع ذلك فإنّ وتيرة نظام الترقية في الشركات اليابانية يكون بطيئاً جداً. وهذا لا يعني أنّ نظام الترقية لا يأخذ في الاعتبار تقييم الأداء ومؤهلات الموظف. كما أنّ الترقية لا تعطى بناءً على عمر الشخص، بل على عدد سنوات العمل مع الشركة، فقد ارتبط طول مدة الخدمة مع الزيادة في الخبرة والمعرفة المتراكمة. كما يستند هيكل الأجور أيضاً على الأقدمية.

إنّ الترقّيات على أساس الأقدمية تميل إلى أن تكون بطيئة ومحدودة في السنوات الأولى من العمل. فالترقية الأولى في كثير من الأحيان لا تحدث حتى يصل العامل سن الثلاثين. وعلى الرغم من وجود فروق في الترقية أو الأجر في حياتهم المهنية في وقت مبكر، فإنّه توجد هناك طرق أخرى لمكافأة العاملين من الشباب الموهوبين.

3. صنع القرار ونظام الرنجي (Ringi):

يُعدّ نظام الرنجي (Ringi) وسيلة فريدة للوصول إلى توافق في الآراء حول الأفكار الجديدة داخل الشركات اليابانية؛ لأنّه يقوم على المشاورات التي تُجرى على نطاق واسع بين المديرين في مختلف المستويات الإدارية بشأن الأفكار أو المشاريع الجديدة. فالأفكار عادة ما يتم اقتراحها من قبل المديرين في المستويات الأقل، والذين لديهم مسؤوليات تنفيذية، وعندئذ يمكن المناقشة بين أفراد نفس المستوى. وبعد الوصول إلى توافق في الآراء بينهم، يتم تمريرها إلى المستوى التالي من المديرين، حيث يخضع لنفس الإجراء. وبعد المشاورات الواسعة النطاق تصل الأفكار إلى الإدارة العليا، حيث تحظى بالموافقة النهائية من عدمها. وباختصار فإنّ أسلوب الرنجي في اتخاذ القرار يمرّ بمرحلتين أساسيتين، الأولى عملية المناقشات والدعم من الموظفين قبل تقديم القرار للإدارة العليا للاعتماد من عدمه، والثانية وثيقة الموافقة والتي يتم التوقيع من قبل الرؤساء.

ويرتبط نظام الرنجي بعمق مع الثقافة اليابانية وسماتها مثل الحاجة إلى العمل بانسجام ووثام، والأهم من ذلك كله العمل كفريق. ويسمح نظام الرنجي للمجموعة بتشكيل آرائهم الصريحة، وبالتالي بمجرد الموافقة على المشروع فإنّه يكتسب الدعم من الجميع. وإذا ما سارت الأمور بشكل خاطئ فإنّ الفريق بأكمله يُعدّ مسؤولاً، وليس مجرد فرد بعينه.

النظرية "Z" وليام أوتشي (1981) William Ouchi:

وضع وليام أوتشي، الأستاذ في جامعة كاليفورنيا، نظرية Z في العام 1981م، وهذه النظرية تجمع بين ملامح وأساليب الإدارتين الأمريكية واليابانية. ووفقاً للنظرية Z، يشارك العاملون



في عملية صنع القرار، ويكونوا قادرين على أداء العديد من المهام الإنتاجية المختلفة. فهذا النهج، يعمل كقوة دافعة مهمة لزيادة الإنتاجية، مع تخفيض الوقت ونسبة الغياب، ومعدّل دوران العاملين. فالنظرية Z تؤكد على أهمية العديد من الجوانب مثل دوران العمل، وتوسيع مهارات العاملين، والاستفادة القصوى من المتخصصين، وكذلك الحاجة إلى التطوير الدائم والتدريب للعاملين.

ووفقاً لوجهة نظر وليام أوتشي يرغب العاملين في بناء علاقات ودية قائمة على التعاون مع الزملاء وأصحاب العمل. ووفقاً لنظريته أيضاً فإنّ العاملين بحاجة إلى دعم من الشركة، وتقديراً عالياً من بيئة العمل، الذي تكون فيه الأسرة والثقافة والعادات والتقاليد الاجتماعية ليست أقل أهمية من العمل نفسه. ويكون لدى هؤلاء العاملين درجة عالية من التطور والانضباط والالتزام الأخلاقي تجاه العمل. وبالتالي فإنّه وفقاً لنظرية Z من المتوقع أن يعمل العاملين بأقصى ما لديهم من جهد.

تسمى النظرية Z بنظرية الوصف الاجتماعي للمنظمات الإنسانية، والتي ينادي بها رواد الإدارة مثل إلتون مايو، وكريس أرجيريس، ورينسيس ليكرت، ودوغلاس ماكجريجور. وفي الواقع يمكن أن تُعزى النظرية Z إلى أعمال دوغلاس ماكجريجور من 1950م إلى 1960م. حيث حدد ماكجريجور مجموعة من الافتراضات السلبية حول الطبيعة البشرية، والتي أسماها نظرية X، وأكد أنّ هذه الافتراضات محدودة الإمكانيات لنمو وتطور العديد من العاملين.

وقدّم ماكجريجور مجموعة بديلة من الافتراضات، والتي أسماها نظرية Y، وكانت أكثر إيجابية عن طبيعة الإنسان من حيث صلتها بالعاملين. وأكّد ماكجريجور أنّ المديرين الذين تنبوا نظرية Y يحملون معتقدات مختلفة، فهم أكثر إنسانية و يطبقون أساليب إدارية أكثر فعالية في نهاية المطاف. وانتشر عمل ماكجريجور على نطاق واسع، وأصبحت النظرية Y وصفاً طبيعياً معروفة لتحسين الممارسات الإدارية المختلفة.

ولكن ما بين 1970م و1980م فقدت العديد من صناعات الولايات المتحدة حصتها في السوق لصالح منافسين دوليين بقيادة الشركات اليابانية. وظهر الاهتمام بدراسة بعض الممارسات الإدارية اليابانية بحثاً عن مؤشرات النجاح الذي تتمتع بها في كثير من صناعاتها. وهذا أدى إلى توافر العديد من المقالات و الكتب التي تقوم بشرح هذا النجاح. فكان هذا الجو ملائماً لتقديم النظرية Z وإدخالها في المعاجم الإدارية.

تمثل النظرية Z نَحْجاً إنسانياً إلى الإدارة، فعلى الرغم من أنَّها تقوم على مبادئ الإدارة اليابانية، إلا أنَّها ليست شكلاً تاماً من الإدارة اليابانية. وبدلاً من ذلك فإنَّ النظرية Z تُعدُّ نَحْجاً إدارياً هجيناً يجمع بين الفلسفات الإدارية اليابانية مع ثقافة الولايات المتحدة الأمريكية. بالإضافة إلى ذلك فإنَّ النظرية Z تقع بعيداً عن نظرية Y لمكجريجور. فنظرية Y تعبر عن المنظور النفسي إلى حد كبير مع التركيز على العلاقات الفردية بين صاحب العمل والعاملين، في حين أنَّ النظرية Z تهتم بمستوى التحليل الخاص بالمنظمة بأكملها.

ووفقاً لوليام أوتشي فإنَّ النظرية Z تعرض مجموعة متجانسة وقوية من القيم الثقافية التي تشبه الثقافات العشائرية الجماعية. وتتميز هذه الثقافة الجماعية بتجانس القيم والمعتقدات والأهداف. وتؤكد هذه الثقافات على التنشئة الاجتماعية الكاملة للأعضاء لتحقيق التطابق الخاص بالأهداف الفردية والجماعية. وعلى الرغم من أنَّ النظرية Z تظهر الخصائص الخاصة بالثقافات الجماعية إلا أنَّها تحتفظ ببعض العناصر في التسلسلات الهرمية البيروقراطية، مثل علاقات السلطة الرسمية، وتقييم الأداء وبعض عناصر التخصص في العمل. ويرى أنصار النظرية Z أنَّ القيم الثقافية المشتركة تشجع على زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين.

الفصل الثالث

التخطيط الإداري

الفصل الثالث

التخطيط الإداري

التخطيط أحد الوظائف الإدارية الأساسية الأربعة، فهو يأتي في المرتبة الأولى قبل الوظائف الأخرى (التنظيم، والتوجيه، والرقابة). فالتخطيط هو جوهر العملية الإدارية، فهو يحدد الأهداف والأغراض الأساسية للمنظمة، بحيث يفهم الجميع ما ينبغي تحقيقه. ويعني التخطيط أيضاً تحديد أهداف المنظمة، وكذلك تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها، فهو يزيد من بقاء واستمرار المنظمة لتأدية أعمالها، وذلك عن طريق توقع المخاطر التي قد تحدث في المستقبل.

ويشارك جميع المديرين في العملية التخطيطية، ولكن طبيعة السياسات والخطط التي يقدمها الرؤساء تختلف بحسب السلطة المتاحة لكل مدير. فبينما تتجه خطط كبار المسؤولين التنفيذيين في التخطيط باتجاه المنظمة ككل فإن خطط المديرين الآخرين على مختلف المستويات تتجه نحو إعداد الخطط الخاصة بأقسامهم ووحداتهم الإدارية والتي هي في الواقع تُعدّ جزءاً من الأهداف العامة للمنظمة.

ويتضمن التخطيط اختيار أهداف المنظمة بصفة عامة، وكذلك الأهداف الخاصة بالإدارات والأقسام، ثم إيجاد طرق لتحقيق هذه الأهداف. فالخطط تعتمد على وجود مجموعة من البدائل، واتخاذ قرارات مهمة بشأن ما يجب القيام به، وكيفية القيام بذلك، ومتى يجب عمل ذلك، ومن الذي يتعين عليه القيام بذلك العمل. فالخطة عبارة عن دورة عمل محددة سلفاً تساعد على توفير الأهداف والاتجاهات لأعضاء المنظمة ككل. وبمساعدة العملية التخطيطية يمكن العمل في إطار بيئة متصلة. وهذا يُعدّ مهماً جداً، فالخطط تتطور في المستويات الدنيا للمنظمة فيحدث رد فعل يساعد بشكل كبير على تشكيل الخطط الأساسية للمنظمة.

ويُعدّ التخطيط المنهجي أهم طريقة يمكن من خلالها أن تسهم المنظمة في تنمية وتطوير إمكاناتها. فبالإمكان الاستفادة من طرق الاحتمالات وغيرها من البرامج العلمية الأخرى، كما يجب إعطاء اهتمام خاص للتغيير المستمر للظروف المحيطة، فيجب أن تكون هناك حاجة لمراجعة العديد من الخطط. فالإداريون يستخدمون مصطلحي (السابق واللاحق) لهذا النهج، فيجب القيام بعملية المراجعة للخطط وبشكل مستمر وإعادة النظر في الافتراضات الأساسية التي تستند عليها

الخطط والتي تتغير مع تغير الظروف، وهذا يؤدي بالتالي إلى انتاج خطط جديدة متطورة وقابلة للتطوير.

تعريف التخطيط :Defining planning

التخطيط هو عملية منهجية لإنشاء حاجة ثم العمل بأفضل الوسائل لتلبية تلك الحاجة، وذلك في إطار الاستراتيجية التي تمكّن من تحديد الأولويات الأساسية والضرورية. فالتخطيط يعني التفكير في المستقبل بحيث يمكن أن نفعل شيئاً حيال ذلك الآن. وهذا لا يعني بالضرورة أن كل شيء سيذهب وفقاً للخطة المحددة ربما لا. ولكن إذا تمّ التخطيط بشكل صحيح، ستفادى الكثير من المشاكل مستقبلاً. فالتخطيط قبل وقت كافٍ من شأنه أن يعزز من عملية التنفيذ. فهو عملية تحليل للأوضاع، وتحديد للأهداف التي سيتم تحقيقها في المستقبل، والبدء في الإجراءات التي سيتم اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف الموضوعية.

والتخطيط هو تحديد أفضل بديل من بين عدة بدائل أخرى، وذلك بهدف أداء الوظائف الإدارية المختلفة من أجل تحقيق أهداف محددة سلفاً. ويقصد بالتخطيط أيضاً تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات، وتحديد المهام والجدول الزمنية لتحقيق تلك الأهداف.

التعاريف الرئيسة للتخطيط :

❖ التخطيط هو "العملية التي من خلالها يقرر الفرد أو المنظمة مسبقاً على بعض مسارات العمل في المستقبل"⁽¹⁾.

❖ التخطيط هو "عملية اتخاذ القرار مسبقاً عما يجب القيام به، وكيفية القيام بذلك، ومتى نفعل ذلك ومن الذي سيقوم به. فهو يجسر الفجوة من حيث أين نحن إلى أين نريد الذهاب"⁽²⁾.

❖ التخطيط هو "العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة، وكيفية تحقيقها"⁽³⁾.

❖ التخطيط هو "عملية تحديد الكيفية التي من خلالها يمكن أن تحصل المنظمة إلى أين تريد أن تذهب"⁽⁴⁾.

1- Omran, K. A., 2001: Introduction to Business, Dar El Skafa.

2 - Koontz, H and O'Donnell, C. 1968: Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, 4th Ed., McGraw-Hill, New York.

3- Buckley, M. 1994: The Structure of Business, 3rd edition, Longman Group Ltd.

4- Certo, S. C., 2000: Modern Management, prentice-Hall, New York.

خصائص التخطيط :Characteristics of planning

يعمل التخطيط على تقليل المخاطر، وذلك من خلال التنبؤ بظروف العمل المحيطة وإيضاح العواقب والإجراءات الإدارية ذات الصلة، كما يعمل على زيادة درجة النجاح التنظيمي. وللتخطيط مجموعة من الخصائص نذكر منها:

1. هو الوظيفة الأساسية الأولى للإدارة.
2. هناك علاقة وثيقة بين التخطيط وأهداف المنظمة، وهذه الأهداف قد تكون أهدافاً ضمنية أو صريحة، ومع ذلك فالأهداف واضحة المعالم تؤدي إلى الكفاءة في التخطيط.
3. وظيفة يقوم بها جميع الأفراد.
4. عملية مستمرة.
5. يتعلق بالمستقبل.
6. وظيفة شمولية ومطلوبة في كل مسارات العمل في المنظمة.
7. ينطوي على اتخاذ القرارات.
8. عملية عقلية تستوجب التفكير.
9. يكتشف أفضل بديل من البدائل المتاحة.
10. يتطلب وقتاً طويلاً للتنفيذ.
11. يركز على الأهداف ولكن يطور أيضاً السياسات والبرامج والإجراءات لتحقيق الأهداف.
12. يساعد على نمو وازدهار أي منظمة.
13. هو عملية مترابطة تنسق وتدمج أنشطة الأعمال المختلفة بالمنظمة.
14. يتصف بالمرونة لأنه يقوم على الظروف المستقبلية التي تكون دائماً متغيرة.

مبادئ التخطيط :Principles of planning

التخطيط الجيد يتطلب عملية منهجية تحدد بوضوح الخطوات التي تؤدي إلى الحلول المثلى. فمن أهم مبادئ التخطيط الجيد مدى مساهمة الأفراد والقرارات في دعم الاستراتيجية على المدى القصير، وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل. وهذا يتطلب تقييم شامل يهدف لمساعدة الأفراد على تقبل الحلول التي قد تبدو صعبة ومكلفة على المدى القصير. والتخطيط يجب أن يركز على المبادئ الآتية:

1. مبدأ الكفاءة Principle of efficiency:

يتم قياس كفاءة التخطيط من حيث نسب المدخلات والمخرجات، ويمكن اعتبار التخطيط فعالاً إذا وصل إلى الإنتاجية القصوى مع الحد الأدنى من النفقات. وعلاقة المدخلات بالمخرجات لا تحدد بواسطة رأس المال، وساعات العمل، ووحدات الإنتاج، لكن أيضاً من خلال درجة الرضا المتاحة للأفراد والمجموعات. وتحقيق الدرجة الأعلى من الرضا للأفراد يحفز العاملين على زيادة الإنتاج وفي الوقت المحدد.

2. مبدأ أولوية التخطيط Principle of priority :

تشمل الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وقد أضاف الكتاب البارزين وظائف أخرى إلى هذه الوظائف كالتوظيف أي شغل المراكز بالأفراد وغيرها. فعلى أية حال يتفق الكتاب الإداريون أنّ التخطيط هو الوظيفة الأساسية الأولى لجميع الوظائف الإدارية الأخرى، والسبب هو أنّ المدير يريد تحقيق أهداف محددة سلفاً بطريقة أفضل، وهذا يتم بالتخطيط الجيد.

3. مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف Principle of contribution:

توجد هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والأهداف. فالتخطيط يقوم أساساً على تحديد الأهداف، وإذا لم يكن هناك أي صلة بين التخطيط والأهداف، فسوف لا يكون للتخطيط قيمة كونه يسهم في تحقيق الأهداف. فينبغي أن يستند التخطيط إلى أهداف محددة بوضوح والاستفادة من جميع المعلومات والبيانات المتاحة.

4. مبدأ الاستمرارية Principle of continuity :

التخطيط وظيفة لا تنتهي طول مدة بقاء المنظمة، ولا يمكن أن نصل إلى مرحلة نقول فيها أنّ التخطيط قد انتهى، فهو وظيفة إدارية تتصف بالاستمرارية ومطلوبة أيضاً في الوظائف الإدارية الأخرى.

5. مبدأ المرونة Principle of flexibility :

عن طريق العملية التخطيطية يتم اختيار البديل الأفضل، وذلك على أساس افتراضات معينة، فإذا ثبت أنّ الافتراضات خاطئة، فالبديل المختار يميل إلى أن يكون غير صحيح؛ لذلك يجب اختيار بديل آخر صحيح يتناسب مع الأوضاع في المستقبل. فينبغي أن يكون التخطيط مرناً، لضمان أنه إذا اقتضت الضرورة التغيير، يمكن أن يتأثر بذلك التغيير دون تعطيل الخطة.

6. مبدأ الشمولية Principle of universality:

يتم عمل التخطيط بواسطة كل فرد يعمل في وحدته الإدارية. وكل فرد يعمل بالمنظمة له دور في العملية التخطيطية. فمثلاً المدير العام يخطط ويحدد الإطار العام للسياسات والإجراءات التي ينبغي اتباعها، بينما رئيس العمال يخطط ويخصص أو يوزع العمل على مرؤوسيه. لذلك فالتخطيط يُعدّ وظيفة إدارية تتصف بالشمولية.

7. مبدأ التطابق والاتساق The principle of consistency:

يلجأ كل مدير إلى التخطيط وفي أوقات مختلفة، كما يرتبط التخطيط بتحقيق الأهداف. وبعبارة أخرى فالإجراءات الإدارية التي يتخذها المديرون يجب أن تكون موحدة ومتطابقة من أجل تحقيق الأهداف العامة. كما أنّ السياسات والإجراءات المنظمة يجب أن توفر أساساً للاتساق السلوكي والعمل التنفيذي في المسائل التخطيطية.

8. مبدأ الأساس لجميع الوظائف الإدارية Basis for all managerial functions:

يتم تطبيق التخطيط على جميع المستويات الإدارية. فبينما تهتم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الوسطى تراعي التخطيط الإداري، أما فيما يتعلق بالإدارة الدنيا فهي تهتم بالتخطيط على المستوى التشغيلي.

9. مبدأ القبول Principle of acceptance:

ينبغي أن تكون كافة الخطط مفهومة ومقبولة من قبل جميع الموظفين؛ لأنّ النجاح في تنفيذ الخطط يتطلب جهوداً تعاونية ورغبة صادقة منهم. كما تلعب الاتصالات دوراً حاسماً أيضاً في كسب فهم الموظف وقبول الخطط، وذلك من خلال إزالة الشكوك وسوء الفهم حول الخطط، إضافة إلى إزالة المخاوف والقلق حول العواقب المترتبة على الخطط لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.

أهداف التخطيط The Objectives of planning:

ينطوي التخطيط على تحديد أهداف المنظمة، ووضع استراتيجية شاملة لتحقيق تلك الأهداف، وتطوير مجموعة شاملة ومتكاملة من الخطط لدمج وتنسيق العمل التنظيمي. والتخطيط هو أساس الأعمال الأكثر نجاحاً في أي منظمة، فهو يصبح ضرورياً لأنّه يسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

1. توقع الظروف المستقبلية والمشاكل التي قد تحدث مبكراً.

2. أفضل البدائل الاقتصادية المتاحة.
3. خلق إدارة تتسم بالكفاءة والفعالية.
4. تجنب الازدواجية والتداخل في الأعمال.
5. التأكد ومراقبة الأداء العام للعمل.
6. تنسيق الأنشطة المتميزة لتحقيق هدف مشترك.
7. تحسين القدرة الإنتاجية.
8. توفير الأساس للأنشطة الوظيفية الأخرى.

أهمية التخطيط :The Significance of planning

يُعدّ التخطيط أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأفراد. فالخطط السليمة تُعدّ ضرورية للإدارة الفعالة؛ لأنّها تستخدم دليلاً لجميع الوظائف الإدارية. وعدم وجود أهداف واضحة المعالم وكذلك عدم تحديد الأولويات بشكل جيد هما سببان شائعان للفشل "فالفشل في التخطيط يقود الخطط للفشل". وتساعد وظيفة التخطيط على دمج وربط جميع الإدارات الوظيفية في المنظمة، والتي تشمل إدارات الموارد البشرية، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، والمحاسبة، والتسويق والإنتاج، وعند حدوث عملية الدمج بصورة صحيحة، كل الإدارات تعمل في انسجام نحو تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها. فالتخطيط الجيد هو الإشراف الجيد، والنجاح في أي مسعى يتطلب حذر التحضير والتخطيط السليم. وبدون التخطيط السليم والإعداد، فإنّ الفشل يكون شبه مضمون. لذا فالتخطيط الجيد يحفظ الموارد، ويمنع إضاعة الجهد، ويوفر الوقت والمال، وكذلك يمنع من أن تتحول المشاكل الصغيرة إلى مشاكل كبيرة. فيجب أن تكون أهمية وظيفة التخطيط واضحة للجميع. ويمكن تحديد أهمية وظيفة التخطيط على النحو الآتي:

1. التخطيط يوفر الشعور بالاتجاه:

التخطيط يوفر إحساساً واضحاً تجاه أنشطة المنظمة والسلوك الوظيفي للمديرين وغيرها، وهذا يعزز الثقة في المنظمة، وإلى أين تتجه، وما هي أفضل السبل لجعل المنظمة تتقدم للأمام، ومتى يجب أن تتخذ التدابير لتحقيق أهداف المنظمة. لذا فالتخطيط يوجه جهود الأفراد إلى المساعي التي تسهم في تحقيق الأهداف، ويجعل العمل أكثر وضوحاً والأنشطة أكثر تنظيماً.

2. التخطيط يركّز الاهتمام على الأهداف والنتائج:

إنّ التخطيط أساس وجود كل منظمة لتحقيق أهداف معينة. فالتخطيط يركز الانتباه على الأهداف السائدة في المنظمة ويفرض على الأفراد فيها عدم التركيز على المتاهات والأنشطة

الروتينية والتركيز على الأهداف العامة والمعمول بها. فالخطط وحدها لا تؤدي إلى نجاح المنظمة بل العمل الجدي يُعدّ مطلوباً. فالتخطيط يوفّر نهجاً عقلانياً لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويضمن وحدة الهدف والعمل.

3. التخطيط يوفر الفرصة لتحليل مسارات بديلة للعمل:

يسمح التخطيط للمديرين بدراسة وتحليل المسارات البديلة عن العمل مع فهم أفضل لعواقبها المحتملة. فإذا كان للمديرين زيادة في الوعي للآثار المحتملة في المستقبل من مسارات بديلة للعمل لاتخاذ القرار المناسب، فإنهم سيكونون قادرين على ممارسة الحكم والمضي قدماً بحذر لاختيار البديل الأكثر جدوى وبالطبع الأفضل للعمل.

4. التخطيط يشجع على الابتكار والإبداع:

الابتكار والإبداع شرطان أساسيان للنمو المستمر والازدهار المطرد للأعمال الإدارية. فالتخطيط السليم يشجع المديرين على الإبداع والتفكير الخلاق. فالتخطيط الجيد يوفر السبل للمشاركة بين الأفراد، مما ينتج عنه المزيد من الأفكار حول المنظمة وبيئتها، ويخلق جواً من الصراحة والنقد الذاتي المناسب، ويحفز المديرين على تحقيق المزيد من العطاء والابتكار والإبداع.

5. التخطيط يقلل الشكوك:

التخطيط يتطلب الإعداد للمستقبل الذي غالباً ما يكون من المستحيل التنبؤ به، ولهذا فهو يجب أن يتضمن عدم اليقين. فالتخطيط يعزز من قدرة المديرين على التخلص من الجمود والانعزالية في التوقعات، بل يدفع بهم للتطلع إلى أبعد من ذلك، وبعيداً عن المخاوف الحالية، ويشجعهم على التحقق وقطع طريق التعقيدات والشكوك من البيئة المتغيرة، والتغلب على عناصر التغيير.

6. التخطيط يساعد على التنسيق بين الوظائف:

يُعدّ التخطيط أفضل مرحلة لإدماج وتحقيق التكامل في العمل. فالتخطيط السليم يربط بين جميع الأنشطة والموارد في المنظمة. كما أنه يساعد على ربط الأوضاع والعمليات الداخلية بالظروف والأحداث الخارجية. ويسعى لتحقيق التوازن والتكامل مما يؤدي إلى خلق بنية متسقة وعمليات منسقة. كما أن التخطيط الفعال يقلل من مخاطر سوء الفهم التي تنجم عن الارتباك وعدم وجود معلومات كافية.

7. التخطيط يقلل من حدوث القرارات العشوائية:

يميل التخطيط إلى التقليل من حدوث القرارات المتهورة والعشوائية، وإعلان الإجراءات التنفيذية المخصصة، ويقلل من احتمال وقوع الأخطاء والإخفاقات الكبرى في الإجراءات الإدارية. فالتخطيط يضخ قدراً من الانضباط في التفكير الإداري والعمل التنظيمي.

8. التخطيط يوفر أساساً لتطبيق اللامركزية:

التخطيط يساعد على توزيع سلطة صنع القرار بين المستويات الدنيا من الإدارة. وتُعدّ الخطط المعتمدة بمثابة أدلة للمرؤوسين، والحد من المخاطر التي ينطوي عليها في تفويض السلطة. فالتخطيط يساعد على تحسين الحوافز ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال توفير أهداف محددة للأداء.

9. التخطيط يسهل عملية الرقابة:

التخطيط يوفر الأساس من أجل القيام بالعملية الرقابية. فالخطط تكون معايير أو مقاييس لتقييم الأداء الفعلي. والتخطيط السليم يمكّن الإدارة من الرقابة على الأحداث بدلا من أن الرقابة عليها. ولا يمكن أن تمارس السيطرة دون وجود خطط ومقاييس محددة بشكل دقيق. فههدف وظيفة الرقابة هنا هو التأكد من أن الأنشطة تنفق مع الخطط الموضوعة.

مزايا التخطيط :The Advantages of planning

التخطيط هو عملية تحليل للوضع الراهن، ومتابعة الأهداف في المستقبل، وكذلك تحديد الاستراتيجيات الملائمة لاستخدامها في تحقيق الأهداف المنشودة. فالتخطيط كوظيفة إدارية لها مزاياها الخاصة، وهي كما يأتي:

1. يخلق جواً من النظام والانضباطية في المنظمة، فالأفراد يعرفون مسبقاً ما هو متوقع منهم، وبالتالي يمكن تحقق المطلوب بسهولة ويسر. وهذا يشجع الأفراد على إظهار أفضل ما لديهم، فالتخطيط يخلق موقفاً تجاه بيئة العمل الصحية التي تساعد على تعزيز الكفاءة ورفع الروح المعنوية للأفراد.

2. يسهّل القيام بالعملية التنسيقية، فيتم توجيه جميع الأنشطة نحو الأهداف المشتركة. فهناك جهد متكامل في جميع أنحاء المنظمة، وفي مختلف الإدارات والجماعات. فالتخطيط يجنب الازدواجية في الجهود، وبعبارة أخرى فإنه يؤدي إلى حدوث تنسيق أفضل، فيساعد على معرفة مشاكل الأداء في العمل، ويهدف إلى القيام بالإجراءات التصحيحية.

3. يسهل القيام بعملية الرقابة فهو يوفر الأهداف المحددة سلفاً ومقارنتها بالأداء الفعلي. فلا يمكن التفكير في نظام فعال للمراقبة دون وجود خطط مدروسة. وفي الواقع يُعدّ التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة.

4. يوفر الميزة التنافسية للمنظمة على الآخرين في المنظّمات الأخرى التي لا تملك التخطيط الفعال؛ هذا بسبب أنّ حقيقة التخطيط قد تنطوي على التغيير في أساليب العمل والجودة والكمية والتصميم، وإعادة تحديد الأهداف وغيرها. ولذلك فالتخطيط يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويحسن نوعية الإنتاج وبالتالي تحسين القوة التنافسية للمنظمة.

5. يوفر للمديرين فرصاً لاقتراح السبل والوسائل لتحسين الأداء. فالتخطيط هو في الأساس وظيفة لاتخاذ القرارات التي تنطوي على التفكير الإبداعي والخيال الذي يؤدي في النهاية إلى ابتكار عمليات وأساليب تساعد على نمو وازدهار المنظمة.

6. يسهل الاستخدام الأمثل للموارد، فيؤمن التخطيط الفعال الاقتصاد في العمل لأنّه يؤدي إلى تخصيص الموارد للعمليات المختلفة وبشكل منظم. كما أنّه يسهل الاستخدام الأمثل للموارد التي تجمع الاقتصاد في العمليات. ويجنب التخطيط إهدار الموارد من خلال تحديد واستخدام الطرق الأنسب والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق هدف المنظمة، فمثلاً يمكن شراء المواد الخام بكميات كبيرة ويمكن التقليل من تكلفة النقل، وفي الوقت نفسه يضمن إمدادات منتظمة لإدارة الإنتاج، وهذا هو الكفاءة بوجه عام.

7. يساعد في الحد من أوجه عدم اليقين من المستقبل؛ لأنّه وظيفة تنطوي على توقّع الأحداث المستقبلية. فعلى الرغم من عدم إمكانية التنبؤ بالمستقبل بنسبة المئة بالمائة، ولكن التخطيط يساعد الإدارة على توقّع المستقبل والاستعداد للمخاطر نتيجة للأحداث غير المتوقعة. ولذلك وبمساعدة من التخطيط يمكن توقع عدم اليقين والاستعداد له وفقاً للظروف المتاحة.

8. يبدأ مع تحديد الأهداف فهو يسلط الضوء على مختلف الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها. وفي الواقع فإنّه يجعل الأهداف أكثر وضوحاً وتحديداً. فالتخطيط يساعد في تركيز انتباه الأفراد على الأهداف الخاصة والعامة أو أهداف المنظمة ككل.

9. يساعد المديرين على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، ويسهل التوزيع الفعال للأعمال، فهو يحفز المديرين والمؤوسين للمشاركة في عملياته.

10. يقلل من الفجوة بين الأهداف والأداء ووضع وسائل لقياس النجاح، كما يساعد التخطيط على توزيع وتخصيص الموارد المحدودة مثل الموظفين والمواد والوقت بطريقة منظمة ومنهجية.

11. يساعد صانعي القرار من خلال توفير مبادئ توجيهية لاتخاذ القرارات والأهداف المستقبلية. كما يساعد التخطيط على ضمان أن يتم تنفيذ مجموعة مترابطة من الإجراءات والتي تنسجم مع القيم وأولويات صانع القرار.

أنواع الخطط Types of plans:

يمكن تصنيف الخطط على حسب خصائصها والغرض الأساسي منها، فهناك خططاً تصنّف حسب النطاق الوظيفي، وهي التي يقصد بها النطاق أو المجال العام الذي يطبّق على الخطة، مثل الموظفين، والإدارة، والعمليات، وإجراءات السلامة وغيرها. وهناك خططاً أخرى تصنف على أساس عامل الوقت، وهنا يمكن تقسيم الخطط إلى الخطط الطويلة الأجل، متوسطة الأجل، أو القصيرة المدى أو الأجل. كما تصنف بعض الخطط على أساس الخصائص، وتشمل الخطط ذات العلاقة بالتكاليف، التفصيل، ودرجة التعقيد وغيرها. وهناك خططاً أخرى تصنف على أساس مستوى التأثير، وتتضمن الخطط التي تطبق على الإدارة، القسم، الوحدة أو مركز العمل. وأخيراً توجد أنواع أخرى من الخطط تصنف حسب متطلبات العمل، وهي التي يتطلب في معظم الأحيان اتخاذ إجراءات حتى يتم تنفيذها، مثل عمليات البحث والتطوير، والتوظيف وغيرها. وللخطط مجموعة من الأنواع، نذكر منها:

1. الخطط الاستراتيجية Strategic plans:

تُعَدّ الخطط الاستراتيجية في أعلى المستويات من المنظّمة، وهي خطط طويلة المدى وتغطي فترة طويلة نسبياً وتؤثر على أجزاء كثيرة من المنظّمة. ولعمل الخطط الاستراتيجية يجب القيام بالآتي:

أ. تحليل الوضع أو البيئة التي تعمل فيها المنظّمة (الاجتماعية والسياسية والاقتصادية) بحيث يمكن الوصول إلى رؤية واضحة.

ب. تحديد المشكلة أو المشاكل التي تعتقد المنظّمة أنّها في وضع جيد للتصدي لها.

ج. التفكير في نظام القيمة من أجل خلق المعالم أو المقاييس.

د. وضع الأهداف.

هـ. صياغة الرؤية والرسالة على أساس تحليل المشكلة وتحديد الأهداف.

و. تحليل نقاط القوة والضعف لمعالجة المشكلة المحددة.

ز. تحديد الفرص والتهديدات في البيئة التي قد تؤثر على المنظّمة.

ح. وضع الأولويات لما يتعين عليها القيام به.

ط. استعراض الخيارات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف وتحديد الأنسب.

2. الخطط التكتيكية Tactical plans:

تتم الخطط التكتيكية بالمستويات الدنيا بالمنظمة أي ما الذي يجب فعله داخل كل قسم أو وحدة إدارية، وكيف يجب عمل ذلك، ومن المسؤول في كل مستوى. فالخطط التكتيكية هي الوسائل اللازمة لتفعيل عمل الاستراتيجية والعمل على إنجاحها. وتعلق الخطط التكتيكية عادة بالخطط قصيرة الأجل التي تستغرق في أغلب الأحيان سنة واحدة أو أقل كونها تسعى لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل. وعادة ما يتم تطوير الخطط التكتيكية في مجالات الإنتاج والتسويق، والمالية وشؤون الموظفين وغيرها. وينبغي أن تركز الخطط التكتيكية على ما يجب القيام به في المدى القصير للمساعدة في تحقيق الأهداف الطويلة الأجل التي تحددها الخطط الاستراتيجية.

الفرق بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية:

يوجد هناك اختلاف بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية. ومن أهم الاختلافات الأساسية بين كلا النوعين من الخطط أن الخطط الاستراتيجية تركز على المدى الطويل بينما الخطط التكتيكية على المدى القصير، والخطط الاستراتيجية تغطي فترة طويلة نسبياً من الزمن في حين أن الخطط التكتيكية تغطي فترة قصيرة نسبياً من الزمن. كما أن الخطط الاستراتيجية تستند في المقام الأول على التنبؤ بالمستقبل بينما تستند الخطط التكتيكية على الظروف المعروفة التي توجد داخل المنظمة. ومن حيث التفصيل والوضوح فإن الخطط الاستراتيجية عادة ما تكون أقل تفصيلاً من الخطط التكتيكية. وتركز الخطط الاستراتيجية على تحليل المستقبل بينما تركز الخطط التكتيكية على تحليل الأداء اليومي للمنظمة، كما أن الحقائق التي يمكن أن تستند الخطط الاستراتيجية على جمعها عادة ما تكون أكثر صعوبة من جمع الحقائق التي تستند على أساسها الخطط التكتيكية.

والخطط الاستراتيجية هي الأهداف الرئيسة والسياسات الخاصة التي تتعلق بتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف. في حين تقرر الخطط التكتيكية تفاصيل استخدام الموارد لتحقيق كل هدف، وتتم الخطط الاستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية، فحتى المدراء المتوسطين في بعض الأحيان لا يدركون التخطيط الاستراتيجي، بينما تتم الخطط التكتيكية في المستويات الدنيا من الإدارة.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الخطط الاستراتيجية والتكتيكية إلا أنّهما مرتبطتان مع بعض ارتباطاً وثيقاً، فالمدبرون بحاجة لكلا النوعين من الخطط من أجل ضمان نجاح الأعمال بشكل عام بالمنظمة.

3. الخطط التشغيلية Operational plans :

تُعدّ النتائج المحددة والمتوقعة من الإدارات وكذلك التي من مجموعات العمل والأفراد هي الأهداف التشغيلية. وهذه الأهداف يجب أن تكون دقيقة وقابلة للقياس. والغرض من الخطط التشغيلية هو إعطاء الأفراد في المنظمة صورة واضحة عن مهامهم ومسؤولياتهم وفقاً للأهداف والغايات الواردة في الخطة الاستراتيجية. وفي هذا الأساس فالخطط التشغيلية هي خطط لتنفيذ الاستراتيجيات الواردة في الخطة الاستراتيجية، وتقوم الخطط التشغيلية على تحديد أفضل السبل والمهام التي يتعين إنجازها في الوقت المحدد مع ضرورة توافر الموارد المتاحة، وعلى هذا النحو يتم تصميم الخطط التشغيلية لتحكم وتنظم طريقة العمل الفنية والأساسية للمنظمة.

وتتضمن الخطط التشغيلية معلومات مفصلة للغاية لتوجيهها للأفراد لأداء المهام اليومية المطلوبة في المنظمة وبشكل مستمر. ويجب على إدارة المنظمة والأفراد أن يشيروا دائماً إلى الخطط التشغيلية أثناء تنفيذ عملهم اليومي. فالخطط التشغيلية توفر للجميع ما، من، متى وكم:

- ما- الاستراتيجيات والمهام التي يجب القيام بها ؟
- من- الأفراد الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المهام والاستراتيجيات ؟
- متى- يجب أن تنتهي من عمل المهام والاستراتيجيات (الحدود الزمنية) ؟
- كم- حجم الموارد المالية المقدمة لإكمال كل استراتيجية أو مهمة ؟

4. الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى Short, Medium & Long Plans :

تتطلب المنظمات الخطط التي تغطي آفاق زمنية مختلفة. وبحكم التجربة فإنّ الخطط قصيرة المدى تغطي سنة واحدة أو أقل، بينما الخطط المتوسطة المدى تغطي من سنة إلى سنتين، في حين أنّ الخطط بعيدة المدى تبدأ من ثلاث سنوات أو أكثر في المستقبل. إنّ الإدارة العليا في المنظمة هي الأكثر احتمالاً للمشاركة في وضع الخطط طويلة المدى والاتجاهات العامة للمنظمة ككل، في حين أنّ مستويات الإدارة الدنيا تركز أكثر على الخطط القصيرة المدى التي تخدم الأهداف الطويلة الأجل. والأهم من ذلك ينبغي أن يفهم جميع الأفراد في جميع المستويات الإدارية في المنظمة الخطط طويلة الأجل، وفي حالة عدم وجود التسلسل الهرمي للأهداف وكذلك عدم وجود خطة طويلة المدى فإنّه يبقى هناك خطر دائم أنّ الضغوط والأحداث اليومية قد تخلق البلبلة وتحوّل

الانتباه عن المهام المهمة. وبعبارة أخرى ربما يمكن القيام بالعمل الشاق بالمنظمة ولكن من دون تحقيق التنمية المستدامة والوصول إلى النتائج الواضحة على المدى الطويل.

عادة ما تكون الخطط قصيرة المدى لمدة سنة واحدة أو أقل. فهذه الخطط عادة ما تكون مقسمة إلى خطط شهرية أو أسبوعية وتستخدم في الغالب لأغراض المراقبة، فيتم إعداد هذا النوع من الخطط بطريقة مفصلة جداً، وتتعامل الخطط قصيرة المدى مع بعض الأشياء مثل تعديل الأسعار والشراء للموسم المقبل والتعامل مع المشاكل اليومية للمبيعات، ومقدار النفقات المترتبة على الإعلان، والترويج والمبيعات وغيرها، وعادة ما يتم إعداد هذا النوع من الخطط بصورة دورية. أما الخطط طويلة الأجل فهي تُعد أكثر أهمية كون آثارها تكون بعيدة المدى. وتشارك الإدارة والمسؤولين في إعداد هذا النوع من الخطط. فالتخطيط طويل المدى يتضمن تقريراً مبدئياً لأهداف المنظمة لتحقيق الاستراتيجيات الواجب اعتمادها لهذا الغرض، وذلك على مدى فترة طويلة نسبياً من الزمن. وهذه الأهداف تتعلق عموماً بالمبيعات والحصة السوقية، وخطوط الأعمال التجارية، خطوط الإنتاج والأسواق والمنافسة، والتكنولوجيا وما إلى ذلك من وسائل التخطيط البعيد المدى.

5. الخطط الرسمية Formal plans:

يقوم جميع المديرين بالتخطيط، إلا أن الفرق يكمن في الطرق التي يستخدمونها ومدى قدرتهم على القيام بالتخطيط، فالخطة الرسمية هي خطة مكتوبة وموثقة ويتم إعدادها وفقاً لعمليات محددة وبدرجة مناسبة من التطور.

6. الخطط الإدارية الدائمة Standing plans:

الخطط الدائمة وسيلة لمعالجة أي عمل أو حدث أو حالة طوارئ، مع استمرار الأنشطة المختلفة داخل المنظمة. ويمكن أن تكون الخطط الدائمة في صورة أدلة خاصة توضح خطوة بخطوة برامج تنفيذ الأنشطة أو المهام داخل المنظمة. وتستخدم هذه الخطط مراراً وتكراراً لأنها تركز على الحالات التي تحدث بشكل متكرر ومستمر بالمنظمة. وتستخدم الخطط الدائمة على مدى فترة طويلة من الزمن، وأحياناً إلى أجل غير مسمى، ويمكن تغييرها للتكيف مع الظروف المتغيرة. وتنقسم الخطط الدائمة إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:

أولاً: السياسات Policies:

السياسات عبارة عن مجموعة من المبادئ والقواعد التوجيهية مصاغة بشكل واضح ومعتمدة بواسطة المنظمة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل. وتنشر السياسات عادة في كتيب أو أي وسيلة أخرى لكي يمكن الوصول إليها وعلى نطاق واسع. وتُعد السياسات أدلة على التفكير

في اتخاذ القرار، كما أنّها تعكس وتفسر الأهداف وتوجه القرارات لتحقيق الأهداف العامة. فهي تضع الإطار العام لبرامج التخطيط. وتعتبر السياسات نفسها هي الخطط، بل هي أيضاً نتيجة لعملية التخطيط وصنع القرار.

قد تبدأ صياغة السياسات في أي مستوى من الإدارة وتتدفق صعوداً أو هبوطاً على طول مستويات التنظيم. والسياسات عادة ما يتم صياغتها من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا الذين يحددون السياسات الرئيسة للمنظمة. والسياسات التي توضع من قبل المديرين التنفيذيين عادة ما تكون الخطوط العريضة والأساسية التي على المرؤوسين تطبيقها واتباعها كلاً حسب نطاق عمله. كما يجب أن تكون أية سياسة محددة قدر الإمكان.

مزايا السياسات **The Advantages of policies**:

من أهم المزايا الخاصة بالسياسات ما يأتي⁽¹⁾:

1. تضمن السياسات الاتساق والتطابق للأعمال التنظيمية المختلفة. وهذا يجعل من الإجراءات أكثر قابلية للتنبؤ.
2. تسهم السياسات وبشكل كبير في تسريع القرارات في المستويات الدنيا؛ لأنّ المرؤوسين لا يحتاجون إلى استشارة رؤسائهم في كثير من الأحيان.
3. عن طريق السياسات يكون من السهل على الرئيس الأعلى تفويض السلطة أكثر وأكثر لمرؤوسيه دون أن يشعر بتنفيذ الأعمال على نحو غير ملائم؛ لأنّه يعلم أنّ أي قرار من المرؤوسين سيكون من ضمن حدود السياسات.
4. تعطي السياسات الشكل العملي للأهداف، وذلك عن طريق التوجيه بالطريقة التي يتم بها تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

المبادئ الأساسية لصياغة السياسات **Principles of forming policies**:

1. العلاقة بالأهداف **Relationship to objectives**:

ينبغي أن تكون للسياسات علاقة بالأهداف التنظيمية، وينبغي أن تسهم في تحقيق تلك الأهداف والتي تُعدّ أصلاً مشتقة منها. وينبغي أن تكون قادرة على ربط الأهداف المتعلقة بالمهام والوظائف وموظفي المنظمة. والأنشطة التي لا تسهم في تحقيق الأهداف يجب إزالتها من صياغة السياسات.

1- Tripathi, P. C and Reddy, P. N., 2008: Principles of Management, 4th edition, McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

2. تجنب العشوائية Random avoiding:

ينبغي أن تكون عملية صياغة السياسة دقيقة ومدروسة جيداً وليس نتيجة لقرارات انتهازية ومحررة ارتجالاً. فالسياسات ذات طبيعة دائمة نسبياً، ولذلك ينبغي تجنب العشوائية عند صياغتها لأنه من المحتمل أن تخلق البلبلة إذا أعدت بطريقة غير ملائمة.

3. الشمولية والوضوح Comprehensiveness and clarity:

ينبغي أن تكون السياسات شاملة ودقيقة قدر الإمكان، والدقة والشمولية لا تعني الغموض، فيجب أن تكون السياسات واضحة بما يكفي، وأن لا تدع مجالاً لسوء التفسير. كما ينبغي تقليل عدد الحالات التي تستند القرارات فيها إلى الحكم الشخصي، ويجب أن يكون هناك رقابة وثيقة للسياسة.

4. مراعاة الاتساق Consistency:

ينبغي للسياسة توفير الاتساق في تشغيل الوظائف التنظيمية. حيث ترتبط كل وظيفة في المنظمة بوظائف ومهام أخرى. فإذا كانت السياسة في مجال واحد ولا يتفق مع مجال آخر، قد يكون هناك صراع مما يؤدي إلى عدم الكفاءة، هذا يحدث في كثير من الأحيان في الوظائف التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع بعض مثل الإنتاج والتسويق أو التمويل وغيرها. لهذا ينبغي أن تصاغ السياسات بطريقة متكاملة بحيث تسهم السياسات في كل المجالات وكافة المناطق الأخرى بالمنظمة.

5. أن تكون مكتوبة To be written:

ينبغي أن تكون السياسات دقيقة، واضحة ومكتوبة بقدر الإمكان. فالسياسة تحدد وتفسر بوضوح ما يجب عمله من قبل أعضاء المنظمة، فهي لا تترك أي مجال للغموض أو سوء فهم.

6. التوازن بين الاستقرار والمرونة Balance between stability & flexibility:

ينبغي أن تحافظ السياسات السليمة على التوازن بين الاستقرار والمرونة، فكون اقتراح إعداد السياسات يكون على المدى الطويل فإنه لا يمكن تغييرها بين عشية وضحاها. ولكن لا ينبغي اتباع الصرامة بحيث لا يجوز تغييرها عند الحاجة إلى ذلك. ففي حالة تغيير السياسة القديمة ينبغي أن تكون الجديدة مرنة بما فيه الكفاية للحفاظ على المنظمة في تناغم مع الزمن.

الأسس التوجيهية لوضع سياسات فاعلة :Basics for effective policies

من الأسس التوجيهية لاتخاذ سياسات فعالة ما يأتي⁽¹⁾:

1. ينبغي أن تعكس أهداف المنظّمة، وتحدد الأساليب والإجراءات المناسبة، وترسم حدود حرية العمل حتى يتم الاسترشاد بها بطريقة سليمة.
2. لضمان التنفيذ الناجح لها يجب أن يشارك كبار المديرين والمرؤوسين الذين من المفترض أن يشتركوا في صياغتها. فالمشاركة هي أفضل ضمان الولاء للسياسة.
3. لا ينبغي أن تكون ضارة بمصلحة المجتمع، ويجب أن تتوافق مع شرائع السلوك الأخلاقي الذي يسود في المجتمع.
4. ينبغي مراجعتها دورياً من أجل معرفة ما إذا كان لها أي تعديل، أو تغييرها، أو التخلي عنها تماماً ووضع سياسات جديدة مكانها.
5. ينبغي أن تكون شاملة لتغطية الحالات الطارئة بقدر الإمكان.
6. لا ينبغي أن تتوجه نحو اتجاهات مختلفة وينبغي أن يدعم بعضها البعض.

ثانياً: الإجراءات Procedures:

الإجراء هو وسيلة معينة لإنجاز شيء ما، وينبغي تصميم الإجراء على شكل سلسلة من الخطوات التي يجب اتباعها كنهج ثابت ومتكرر لإنجاز دورة معينة أو نتيجة نهائية. فالإجراءات هي الخطوات الروتينية التي توضح كيفية تنفيذ الأنشطة والأعمال في ظل ظروف معينة. ومثال ذلك إجراءات الحصول على قرض من أحد البنوك، أو إجراءات القبول في برنامج دراسي في إحدى الجامعات وغيرها.

خصائص الإجراءات الجيدة :Characteristics of sound procedures

ينبغي مراعاة العوامل التالية أثناء إعداد الإجراءات⁽²⁾:

1. التوازن Balance:

يُعدّ تصميم الإجراء هو الأساس في مسألة الحفاظ على التوازن بين الاستقرار والمرونة في الإجراءات، فينبغي أن تمتلك الإجراءات الاستقرار من حيث إتّھا توفر الثبات مع ضرورة مراعاة التغييرات أو التعديلات الجوهرية فقط. ومن ناحية أخرى لا بد من اتباع المرونة في الإجراءات،

1- Tripathi, P. C and Reddly, P. N., 2008: Principles of Management, 4th edition, McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

2- Govindarajan, M. & Natarajan, S., 2005: Principles of Management, Printice-Hall of India private Ltd.

وذلك من أجل التعامل مع الأزمات أو حالات الطوارئ، والمطالب الخاصة، أو التعديل وفقاً للظروف المؤقتة.

2. الإجراء كنظام Procedure as a system:

لكي تكون الإجراءات أكثر فاعلية فلا بد من الاعتراف بها كنظام من الأنشطة المترابطة مع بعض. فمشكلة الإجراءات لا يمكن حلها ما لم يتم تحليل بنيتها المنهجية المعقدة. ويتطلب تصميم الإجراءات النهج ذاته في التنظيم لأنه يجب دمج الأنشطة المختلفة التي تتأثر بالإجراءات وبشكل صحيح.

3. الاستناد على الحقائق Facts support:

تختلف الإجراءات من منظّمة إلى أخرى فما ينطبق على منظّمة معينة ربما لا يكون مناسباً لمنظّمة أخرى. وينبغي أن تسهم كافة الخطوات اللازمة لإعداد الإجراءات وبشكل إيجابي في الأعمال الإدارية، والإجراءات ينبغي أن تستند على حقائق أو وقائع كافية وليس على تخمينات أو افتراضات معينة.

4. تحديث الإجراءات Procedures review:

ينبغي أن تكون هناك مراجعة مستمرة للإجراءات بحيث يتم التأكد من فائدتها. ففي الكثير من الحالات يحدث وأن يتم إضافة إجراء جديد دون حذف أو تعديل القائم منها. وهكذا وبعد فترة معينة من الزمن تكون لهذه المنظّمة إجراءات كثيرة جداً دون الاستفادة الكاملة منها. وبالتالي فإنّ المراجعة الدورية تحدد الإجراءات المرغوبة وتزيل أو تبعد الأخرى غير الضرورية والتي لا لزوم لها.

5. الاقتصاد في الإجراءات Procedures economy:

المبدأ الأساسي في الإجراءات هو الاقتصاد إلى أدنى حد ممكن، فالإجراء يكلف المنظّمة الكثير فيما يتعلق بوقت المدير، فمثلاً التأخر في إنجاز الأعمال، التعامل مع الورق، والعجز أو عدم القدرة الاستجابة للتغيير. لذا فالبيئة المتغيرة تعني إجراءات أكثر تعقيداً وأكثر خلقاً للمشاكل.

مزايا الإجراءات The Advantages of procedures:

يوجد هناك العديد من المزايا للإجراءات، نذكر منها:

1. أنّها تشير إلى التساوي والتطابق في أداء المهام، وهذا يضمن تحقيق مستوى عال من الأداء في المنظّمة.

2. أمّا تؤدي إلى تبسيط العمل والقضاء على والتداخل والازدواجية والخطوات غير الضرورية.
3. تسهّل عملية الرقابة التنفيذية على حسن الأداء.
4. تمكّن الأفراد من تحسين الكفاءة الإنتاجية والإدارية من خلال تزويدهم بالمعرفة الكاملة حول إنجاز الأعمال.

عيوب الإجراءات The Disadvantages of procedures:

يوجد هناك عيبان أساسيان للإجراءات، وهما:

1. نظراً للالتزام بالتطابق في أداء المهام حسب ما ورد بالإجراء، فهذا يحد من نطاق الابتكار أو تحسين الأداء.
2. أحياناً يتطلب تنفيذ إجراء معين الاتصال بعدة إدارات أخرى مختلفة، وهذا يؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث الازدواجية والتداخل والصراع. فعلى سبيل المثال إجراءات شراء المواد الخام من شبه المؤكد أن تشمل الاتصال بإدارة المخازن، وإدارة الشراء، إدارة التفتيش وإدارة الحسابات.

الفرق بين السياسات والإجراءات Differences between procedures & polices:

يوجد هناك مجموعة من نقاط الاختلاف للتمييز بين السياسات والإجراءات نذكر منها ما يأتي:

1. تُعدّ أدلة عامة لكل من العمل والتفكير للأفراد على أعلى المستويات الإدارية، بينما الإجراءات هي أدلة عامة للعمل عادة للأفراد في المستويات الدنيا.
2. تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، بينما الإجراءات تبيّن الطريق لتنفيذ السياسات.
3. توفر بعض الحرية في اتخاذ القرار، في حين أنّ الإجراءات تُعدّ محددة، ولا تسمح بذلك.
4. تنشأ في كثير من الأحيان دون أي دراسة أو تحليل معمق، بينما دائماً ما تنشأ الإجراءات بعد دراسة وافية وتحليل للعمل.

ثالثاً: القواعد Rules:

القواعد عبارة عن البيانات المحددة التي تبيّن ما ينبغي القيام به، والقواعد لا تسمح بأي مرونة أو حسن التقدير، كما لا تسمح القواعد بممارسة السلطة التقديرية الفردية وبدلاً من ذلك تحدد القواعد الإجراءات التي سيتم اتخاذها (أو لم تتخذ) وما هو مسموح به أم لا. فعلى سبيل المثال تعتمد بعض المنظّمات قاعدة عدم التدخين داخل مقار العمل، فهذه القاعدة من القواعد التنظيمية التي يجب على الجميع احترامها. وعلى العكس من الإجراءات القواعد لا تحدد التسلسل الزمني.

وفي الواقع الإجراءات والقواعد مجموعات فرعية من السياسات، والغرض الأساس منهما هو التوجيه، والاختلاف يكمن في التطبيق ودرجة من المرونة. فقاعدة عدم التدخين هي أقل مرونة بكثير من أي إجراء لمعالجة شكاوى العملاء. ومع ذلك فالقاعدة لها علاقة واضحة مع الهدف. فمثلاً قاعدة عدم التدخين تقدم مساعدة للمنظمة للوصول إلى الهدف المعلن للمنظمة "بيئة أنظف وأكثر أماناً".

أساسيات عمل الخطط الجيدة Basics for sound plans:

التخطيط يعطي الاتجاه، ويقلل من أثر التغيير، ويوحد الجهود المنسقة، ويقلل من عدم اليقين، ويقلل من التكرار، ويحدد المعايير المستخدمة في الرقابة، ومن أجل الحصول على خطط جيدة وفعالة، يجب مراعاة الآتي⁽¹⁾:

1. ينبغي أن تكون جيدة وبسيطة وسهلة الفهم. كما يجب أن تكون لها أهداف محددة جيداً.
2. ينبغي أن تكون محددة وصریحة وموضوعة بصورة جيدة لتحقيق الاستقرار والانتظام والاستمرارية في عمليات الأعمال.
3. ينبغي أن تكون واقعية وعقلانية ومناسبة وعملية وشاملة.
4. ينبغي أن تكون على يقين ومستقرة في أهدافها وسماتها الأساسية. وأن تكون قادرة على تحليل وتصنيف الأعمال بشكل موضوعي.
5. ينبغي أن تكون قادرة على الاستفادة المثلى من جميع الموارد، وينبغي أن تكون مرنة في طبيعتها وذلك لاستيعاب وتوفير ظروف الأعمال المتغيرة.
6. ينبغي أن تهدف إلى التنسيق بين جميع الموظفين والإدارات. ويجب أن تكون قادرة على دمج جميع الخطط الفرعية.
7. ينبغي أن تكون خالية من الأحكام المسبقة والتحيز الشخصي، كما ينبغي أن تكون قادرة على الممارسة بفعالية ودقة في جميع الخطوات اللازمة للسيطرة على الأحداث المستقبلية غير المتوقعة.

الفروض التخطيطية Planning premises:

إنّ أحد الخطوات الأساسية والتي كثيراً ما يغفل عنها التخطيط الفعّال والمنسق هي الفروض التخطيطية. وهي التي تشمل الافتراضات أو التوقعات الخاصة بالظروف المجهولة (المستقبل)، والتي

1- Maheshwari, R. P. 2004: Principles of Business Studies, pitambar Publishing Company PVT. Ltd.

ستؤثر على سير عملية الخطط، فهناك العديد من العوامل البيئية التي تؤثر على عمل الخطة، فيتم إجراء مجموعة من الافتراضات حول هذه العوامل، وتسمى هذه الافتراضات بالفروض التخطيطية، وهي الافتراضات الأساسية المتعلقة ببيئة العمل المحيطة، وتعدّ هذه الافتراضات ضرورية لوضع خطط أكثر واقعية وعملية، وتوضح الفروض التخطيطية الإطار العام والذي من خلاله يتم إجراء جميع الخطط المطلوبة. ويمكن تصنيف الفروض التخطيطية على النحو الآتي:

أولاً: الفروض المنظورة وغير المنظورة:

1. الفروض المنظورة **Foreseeable premises**:

هي الفروض المحددة والمعروفة، والتي يمكن التنبؤ بها على وجه اليقين. ويمكن معاملة جميع الفروض الثابتة على أساس أنّها فروض منظورة.

2. الفروض غير المنظورة **Unforeseeable premises**:

لا يمكن التنبؤ بهذا النوع من الفروض، وبالتالي من الصعب السيطرة عليها، ومن أنواع الفروض التي لا يمكن التنبؤ بها الحرب، الإضرابات، والكوارث الطبيعية، والفيضانات وأذوق المستهلكين.

ثانياً: الفروض الداخلية والخارجية:

1. الفروض الداخلية **Internal premises**:

وهي التي تأتي من بيئة الأعمال الداخلية نفسها، وتتضمن مهارات العاملين، وسياسات الاستثمار الرأسمالي، فلسفة الإدارة، وتوقعات المبيعات وغيرها.

2. الفروض الخارجية **External premises**:

وهي التي تأتي من البيئة الخارجية للمنظمة، كالبيئات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والبيئة التكنولوجية، ولا يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة.

ثالثاً: السيطرة على الفروض:

1. الفروض التي يمكن السيطرة عليها **Controllable premises**:

هي تلك التي يتم التحكم فيها بشكل كامل من قبل الإدارة، وتشمل عوامل مثل الآلات، والمواد، والمال.

2. شبه السيطرة عليها **Semi-controllable premises**:

هي التي يمكن التحكم فيها جزئياً، وتشمل استراتيجية التسويق، الإنتاج وغيرها.

3. الفروض التي لا يمكن السيطرة عليها **Uncontrollable Premises**:

وهي تلك التي لا يكون للإدارة أي تحكم أو سيطرة عليها، وتشمل الظروف الجوية، وسلوك المستهلكين، وسياسة الحكومة، والكوارث الطبيعية، والحروب وغيرها.

رابعاً: الفروض الملموسة وغير الملموسة:

1. الفروض الملموسة **Tangible premises**:

وهي التي يمكن قياسها من حيث الكمية، وتشمل وحدات الإنتاج والبيع، والوقت، وساعات العمل وغيرها.

2. الفروض غير الملموسة **Intangible premises**:

وهي التي لا يمكن أن تقاس من حيث الكمية، وتشمل سمعة وشهرة المنظمة، ومواقف الموظفين والعلاقات العامة وغيرها.

خامساً: الفروض الثابتة والمتغيرة:

1. الفروض الثابتة **Fixed premises**:

هي الفروض المستمرة والتي لا تتغير، حتى لو كان هناك تغيير في مسار العمل. وتشمل الأفراد والمال والآلات.

2. الفروض المتغيرة **Variable premises**:

وهي الفروض القابلة للتغيير والتي تتغير وفقاً لمسار العمل. وتشمل علاقات الإدارة والاتحادات العمالية وغيرها.

خطوات التخطيط **Planning steps**:

التخطيط هو عملية فكرية تتطلب العمل الجاد مسبقاً. بل هو عملية تقرير مستقبل على سلسلة من الأحداث لاحقاً. فالتخطيط هو عملية تتضمن عدد من الخطوات التي يجب اتخاذها لتحديد مسار العمل في المستقبل وتحقيق الأهداف المرجوة. تشمل وظيفة التخطيط الخطوات الآتية:

1. وضع الأهداف **Establishing the objectives**:

ويمكن تحديد أهداف للمنظمة بأسرها ولكل قسم أو وحدة داخل المنظمة. وعملية وضع الأهداف تتضمن:

أ. يتطلب التخطيط اتباع نهج منتظم.

- ب. يبدأ التخطيط مع تحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها.
- ج. توفر الأساس المنطقي لتنفيذ الأنشطة المختلفة .
- د. تركز اهتمام المديرين على النتائج النهائية التي ستتحقق.
- هـ. توفر نواة لعملية التخطيط. ولذلك ينبغي ذكر الأهداف بلغة واضحة ودقيقة ونخالية من الغموض.
- و. ينبغي ذكرها من حيث الكم، على سبيل المثال عدد الأفراد العاملين والمرتبات، الوحدات المنتجة، وغيرها.
- ز. ينبغي أن تكون عملية مقبولة وقابلة للتطبيق وللتحقيق.

2. إنشاء الفروض التخطيطية Establishing the planning premises:

- يهتم التخطيط بالمستقبل والذي يكتنفه الكثير من الغموض فكل مخطط يستخدم التخمين حول ما يمكن أن يحدث في المستقبل. وهذه الخطوة تشمل:
- أ. الفروض التخطيطية، هي الافتراضات حول شكل الأحداث في المستقبل وتستخدم كأساس في العملية التخطيطية.
- ب. يهتم إنشاؤها بتحديد مكان الانحراف عن الخطط الفعلية وأسباب هذه الانحرافات.
- ج. الهدف من إنشائها معرفة ما إذا كانت هناك أي عقبات في طريق العمل أثناء تأدية العمليات.
- د. قد تكون داخلية أو خارجية، فالفروض الداخلية تشمل سياسة الاستثمار في رأس المال، علاقات إدارة العمل، فلسفة الإدارة، بينما تتضمن الخارجية التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية.

- هـ. الفروض الداخلية يمكن التحكم فيها بينما يصعب التحكم والسيطرة على الخارجية.

3. اختيار مسار بديل من العمل Alternative selecting:

- عندما يتم تعيين الأهداف، ووضع الافتراضات. فالخطوة التالية هي العمل عليها. وتتضمن هذه الخطوة:
- أ. تحديد التوقعات حول أماكن وبيئات العمل، واختيار عدد من المسارات البديلة التي يتعين النظر فيها.
- ب. تقييم كل بديل وذلك بتحديد الإيجابيات والسلبيات في ضوء الموارد المتاحة واحتياجات المنظمة.

ج. فحص الأسس الموضوعية، فضلاً عن تحديد عيوب عواقب كل بديل قبل القيام بعملية الاختيار.

د. بعد إجراء عملية التقييم الموضوعي والعلمي، يتم اختيار البديل الأفضل.

هـ. ينبغي على المخططين الاستعانة بالتقنيات الكمية المختلفة للحكم على استقرار البديل.

4. صياغة الخطط المشتقة Formulation of branch's plans:

أ. الخطط المشتقة هي الخطط الفرعية أو الخطط الثانوية التي تساعد على تحقيق الخطة الرئيسية.

ب. تتدفق الخطط الثانوية من الخطة الأساسية، وتهدف لدعم وتسريع إنجاز الخطط الأساسية.

ج. توضح هذه الخطط بالتفصيل السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والميزانيات، والجدول الزمني، وما إلى ذلك وعلى سبيل المثال، إذا كان تعظيم الربح هو الهدف الرئيس للمنظمة، فيجب أن تتضمن الخطط المشتقة آليات تعظيم المبيعات، تعظيم الإنتاج، وتقليل التكلفة.

د. يجب أن توضح الخطط المشتقة الجدول الزمني وتسلسل إنجاز المهام المختلفة.

5. تأمين أو ضمان التعاون Securing cooperation:

بعد أن تمَّ تحديد الخطط من الضروري غرس الثقة لدى المرؤوسين، وأولئك الذين سيقومون بتنفيذ هذه الخطط، والغرض من وراء غرس الثقة شعور المرؤوسين أنهم مساهمون في عملية صنع القرار، قد تكون المنظمة قادرة على الحصول على اقتراحات قيمة ولتحسين صياغة وتنفيذ الخطط، أيضاً سوف يكون الموظفون أكثر اهتماماً بتنفيذ هذه الخطط.

6. المتابعة وتقييم الخطط Follow-up and evaluation:

رصد الخطط لا يقل أهمية عن ضمان تحقيق الأهداف، وتتضمن خطوة المتابعة وتقييم الخطط:

أ. بعد اختيار مسار عمل معين، يوضع موضع التنفيذ.

ب. بعد تنفيذ الخطة المحددة، فمن المهم تقييم فعاليتها.

ج. يتم ذلك على أساس التغذية المرتدة أو المعلومات الواردة من الإدارات أو الأشخاص المعنيين.

د. وهذا يتيح للإدارة تصحيح الانحرافات أو تعديل الخطة.

هـ. هذه الخطوة تحدد وجود صلة بين وظيفتي التخطيط والرقابة.

و. يجب أن تتم عملية المتابعة جنباً إلى جنب أثناء تنفيذ الخطط؛ وذلك لأخذ كافة الملاحظات التي أبدت، وإجراء الخطط المستقبلية بأكثر واقعية.

الشكل (9): خطوات التخطيط



قيود التخطيط Planning obstacles:

بالرغم من أهمية التخطيط ودوره في نجاح العملية الإدارية فإنه يعاني من عدة قيود بعضها ينتج عن عملية التخطيط نفسها والبعض الآخر ينشأ نتيجة لأوجه القصور في أساليب التخطيط أو المخططين أنفسهم. ويمكن تقسيم هذه القيود إلى قسمين:

أولاً: القيود الداخلية Internal obstacles:

من القيود الداخلية التي قد تحد من القيام بالعملية التخطيطية ما يأتي:

1. يستغرق التخطيط وقتاً طويلاً Time consuming:

التخطيط هو عملية تستغرق وقتاً طويلاً ومكلفاً في الكثير من الأحيان لأنها تنطوي على جمع البيانات المعلومات، وهذه العملية تستغرق الكثير من الوقت، ف يرى البعض أنّ التخطيط لا

يُعدّ مناسباً خاصة خلال حالات الطوارئ أو الأزمات عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرارات سريعة، بينما هناك عدد آخر من البدائل المتاحة التي يمكن استغلالها.

2. ارتفاع تكلفة التخطيط :Costly

ينطوي التخطيط على تكاليف جمع وتحليل المعلومات، وتقييم البدائل المختلفة. فإذا كانت الإدارة غير مستعدة للإنفاق على التخطيط فإن النتيجة قد لا تكون جيدة. فعملية جمع وتحليل وتقييم مختلف الوقائع والمعلومات والبدائل تتضمن الكثير من النفقات من حيث الوقت والجهد والمال. ولهذا قد تعزف بعض المنظّمات عن القيام بالعملية التخطيطية، فينبغي أن لا تتجاوز نفقات التخطيط الفوائد المقدرة أو المحصلة منه.

3. التقديرات والاحتمالات الخاصة بالتخطيط Probabilities of planning

يقوم التخطيط على التوقعات التي هي عبارة عن تقديرات مجردة عن المستقبل، هذه التقديرات قد يثبت أنّها غير دقيقة نظراً لعدم اليقين من المستقبل. فأني تغيير يحدث بإمكانه إعاقة تقديم خطط فعّالة. والخطط لا تكون دائماً ناجحة علي الرغم من توافر التقنيات المتطورة للتنبؤ لأنّ المستقبل لا يمكن التنبؤ به، وبالتالي الاعتماد المفرط على الخطط يمكن أن تكون له نتائج قاتلة.

4. اتباع المصلحة الفردية في التخطيط Personal interests of planning

الخطط هي نتاج التفكير البشري فيمكن استخدام التخطيط لخدمة المصالح الفردية بدلاً من مصلحة المنظّمة، ويمكن إجراء بعض المحاولات للتأثير على تحديد الأهداف، فيتم وضع الخطط والبرامج لتناسب مع متطلبات الأفراد بدلاً من التنظيم ككل. فكل مخطط يبنى على المواقف والمصالح الشخصية سينعكس سلباً على العملية التخطيطية والمنظّمة بصفة عامة.

5. التأخير في الأعمال Delay in completing works

التخطيط هو الوظيفة التي تحدد مقدماً ما ينبغي القيام به، وتتضمن اختيار أهداف المنظّمة وسياساتها وبرامجها وكافة الإجراءات وغيرها من وسائل تحقيق هذه الأهداف. فالتخطيط يتطلب بعض الوقت للتفكير، وتحليل الأوضاع وتصميم الخطة النهائية. وهذا لا يفيد في حالة الطوارئ حيث تستغرق عملية اتخاذ القرار وقتاً، وبالتالي تفقد المنظّمة فرصتها في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد نتيجة للتأخير في أداء الأعمال.

6. مقاومة التغيير Change resistance:

مقاومة التغيير هو عامل مهم آخر، الأمر الذي يضع قيوداً على التخطيط إنّه ظاهرة تحدث عادة في العديد من المنظّمات. ففي بعض الأحيان نجد المخططين أنفسهم يحبون التغيير وأحياناً أخرى لا؛ لأنهم لا يجدون الرغبة في إحداث التغيير من الآخرين، لأنّه سيخلق مقاومة من جانب الأفراد، وهذا الموقف يجعل عملية التخطيط غير فعّالة.

7. العوامل النفسية Psychological factors:

تلعب العوامل النفسية دوراً مهماً للحد من التخطيط. فمثلاً بعض الأفراد يعتبرون الحاضر أكثر أهمية من المستقبل لأنّ الحاضر يُعدّ شبه مؤكد، ويعارض هؤلاء الأفراد نفسياً التخطيط. ولكن لا ينبغي أن ننسى أنّ المدير الناجح يبحث دائماً إلى الأمام، ولا يمكن على المدى الطويل أن يتحقق النجاح للمنظمة ما لم يتم التخطيط السليم للمستقبل.

8. عدم مراعاة الدقة Inaccuracy:

التخطيط يتعلق بالمستقبل والمستقبل دائماً غير مؤكد، وحتى التنبؤ بالمستقبل يعد أكثر صعوبة. وعلاوة على ذلك يقوم التخطيط على البيانات والمعلومات المتعلقة بالماضي والتخطيط الذي يعتمد على أي معلومات خاطئة قد لا يكون مفيداً للمنظمة.

9. محدودية المرونة Flexibility limits:

قد يكون هناك بعض التغييرات في التخطيط سواء جزئياً أو كلياً بسبب التغيرات البيئية أو غيرها. فهذا يشعر الأفراد بالانزعاج، علاوة على وجود إهدار للوقت والأموال التي تنفق على الخطة السابقة (ما قبل تغيير الخطة).

10. التأثير المسبق على القرارات Influence on decisions:

بعض الخطط قد تكون جامدة فيواجه المدير صعوبة بالغة حين إجراء أية تغييرات أو تعديلات عليها حيث يكون هناك تغير مستمر في البيئة المحيطة ومطلوب اتخاذ قرار سريع وفقاً للبيئة المتغيرة، فالتغيرات أو التعديلات إما أن تكون جذرية أو متوسطة أو بسيطة لتتماشى مع متطلبات العمل.

ثانياً: القيود الخارجية External obstacles:

من أهم القيود الخارجية التي قد تعيق القيام بالعملية التخطيطية ما يأتي:
أ. المناخ السياسي، كتغيير الحكومة أو الأحزاب وغيرها.

- ب. الاتحادات العمالية، كالإضرابات، إغلاق المنشآت، الثورات وغيرها.
- ج. التغييرات التكنولوجية الحديثة، كالتقنيات والمعدات، والحوسبة وغيرها.
- د. سياسات المنافسين.
- هـ. الكوارث الطبيعية، كالزلازل والفيضانات وغيرها.
- و. التغيرات البشرية في الطلب والأسعار، والتغير في الأذواق، والتغير في مستوى الدخل، تراجع الطلب، انخفاض الأسعار وغيرها.

لماذا غالباً ما يفشل التخطيط:

تفشل محاولات التخطيط عندما لا يتم إدماجها في العمليات اليومية للمنظمة. أحياناً يفشل التخطيط لأنّ هناك سوء فهم في مفهوم التخطيط أو من الخطوات التخطيطية. فالخطوة يمكن أن تكون جيدة فقط بقدر الافتراضات التي تقوم عليها والتي تمّ جمعها من خلال جمع المعلومات اللازمة أو المسح البيئي الأولي. فبدون هذا التقييم الأولي لا يمكن أن يكون هناك تخطيط ناجح. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل العملية التخطيطية ما يأتي:

1. لا يتم إتباع الخطوات العملية التخطيطية بشكل صحيح، على سبيل المثال عدم كفاية التحليل البيئي والتنظيمي.
2. عدم مساهمة أو مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية التخطيطية.
3. التمسك التام بالخطوة. قد تتغير الظروف بسرعة أكبر مما كان متوقعاً فيكون من الضروري تكيف الخطوة.
4. عدم تنفيذ واستخدام تقنيات عملية الرقابة بشكل مرضٍ.
5. عدم الالتزام أو الاهتمام من جانب الإدارة العليا.
6. مقاومة التغيير من جانب المديرين والموظفين.
7. التضارب في عمليات المتابعة.
8. لا يتم عمل أو تنفيذ الخطوة وفقاً لما هو مخطط أصلاً.

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات الإدارية

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات الإدارية

تُعدّ عملية اتخاذ القرار من أحد العمليات الضرورية للإدارة الحديثة. بل هي الوظيفة الأساسية للعملية الإدارية. ويمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار بأنها العملية الخاصة باختيار مسار العمل من بين عدة بدائل من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة. كما أنّ الغرض من عملية اتخاذ القرار هو توجيه السلوك البشري والالتزام بإنجاز الأهداف المستقبلية. كما أنّ عملية اتخاذ القرار تنطوي على إلزام المنظّمة ومواردها لاختيار مسار معين من العمل يعتقد أنّ يكون كافياً وقادراً على تحقيق بعض الأهداف المحددة مسبقاً.

ويقوم المديرون على مختلف المستويات الإدارية في المنظّمة باتخاذ القرارات من أجل حل كافة المشكلات التي تواجههم. كما أنّ عملية اتخاذ القرار تشمل كافة الجوانب الإدارية، بل هي عملية مستمرة، وعنصر لا غنى عنه في العملية الإدارية نفسها. وفي الواقع فإنّ عملية اتخاذ القرار هي عملية تهتم بتقليص الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المرغوب فيه من خلال حل المشاكل والاستفادة من الفرص المتاحة. كما أنّ القرار هو الاستنتاج في حد ذاته أو الخلاصة التي تمّ التوصل إليه بعد القيام بالدراسة الوافية والنظر في كافة الظروف المحيطة، ويتخذ القرار عندما يتم تحديد خيار واحد واستبعاد الخيارات الأخرى.

إنّ عملية اتخاذ القرار تُعدّ ضرورية ومتداخلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة والتوظيف وغيرها. فعلى سبيل المثال في التخطيط يتم إعداد الخطط البديلة لمواجهة الحالات المختلفة. ومن هذه الخطط البديلة يتم اختيار الأفضل منها (أي الخطة الأنسب وفقاً للظروف البيئية المتاحة). وهنا على المخطط اتخاذ القرار الصحيح. وهذا يشير إلى أنّ عملية اتخاذ القرار هي جوهر الوظيفة التخطيطية بنفس الطريقة، يجب اتخاذ القرارات أثناء أداء الوظائف الإدارية الأخرى مثل التنظيم والتوجيه والرقابة والتوظيف، وما إلى ذلك وهذا يشير إلى أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية برمتها.

تعريف اتخاذ القرار Defining decision taking:

إنّ عملية اتخاذ القرار تُعدّ جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الحديثة. وبالتالي فإنّ اتخاذ القرارات الرشيدة تمثّل المهمة الرئيسة للمنظمة بأكملها. كما تلعب القرارات أدواراً مهمة كونهما تحدد نتائج وأهداف جميع الأنشطة التنظيمية والإدارية بالمنظمة. ويقصد بالقرار اختيار مسار العمل عمداً من بين مجموعة من البدائل المتاحة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية أو الإدارية. وأنّ عملية اتخاذ القرار تُعدّ عملية مستمرة وعنصرها أساسياً لا غنى عنه في إدارة وأنشطة أي منظمة أياً كان نوعها، حيث يتم اتخاذ القرارات للحفاظ على الأنشطة التجارية والإدارية، وكذلك على الأداء التنظيمي بشكل عام.

ومن أهم التعريفات الخاصة باتخاذ القرار ما يأتي:

- ❖ اتخاذ القرار هو العملية الخاصة باختيار الحل المناسب بعد القيام بدراسة عدة بدائل مقترحة بهدف اختيار البديل الذي يتوقع أن يحقق أفضل النتائج من بين البدائل الأخرى، ويكون البديل المختار مصحوباً بأقل العواقب المحتملة للاعتراض⁽¹⁾.
 - ❖ اتخاذ القرار هو عملية الاختيار من بين عدد من البدائل لتحقيق النتيجة المرجوة⁽²⁾.
 - ❖ عملية اتخاذ القرار هي عملية الاختيار التي تتم على أساس بعض المعايير السلوكية لبديل واحد من بين اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة⁽³⁾.
 - ❖ اتخاذ القرار هو في الأساس عملية بشرية ونوع من النشاط الفكري. ولكي تكون عملية اتخاذ القرار فعالة فإنها تتطلب الاختيار الرشيد لمسار العمل⁽⁴⁾.
- ومن خلال التعاريف السابقة فإنّ عملية اتخاذ القرار تُعدّ عملية فكرية تنطوي أساساً على الاختيار السليم من بين اثنين أو أكثر من البدائل المتاحة. وهذا يعني وجود ثلاثة أمور رئيسة، وهي:

1. عندما يتخذ المديرون القرارات فإنهم يقومون بعملية الاختيار، ويقررون ما يجب القيام به على أساس المنطق والوعي والحكم الرشيد.

1- Manley H J., 1969. Executive decision making wood, Illinois: Irwin.

2- Eisenfuhr, F. (2011). Decision making. New York, NY: Springer.

3- Davar, R. S., 1993: Executive Decision Making: Modern Concepts and Techniques, UBS Publishers Distributors (P), Limited.

4- Bose, C. D., 2006: Principles of Management and Administration, 4th edition Prentice-Hall of India.

2. يتوافر لدى المديرين مجموعة من البدائل عندما يتم اتخاذ أي قرار. وهذا يتطلب الحكمة والخبرة لتقييم البدائل المقترحة واختيار الأفضل منها.

3. للمديرين غرض أو هدف عند اتخاذ القرار، ولن يكون هناك ما يمنع من القيام بعملية الاختيار بعناية من بين البدائل، ما لم يحقق القرار بعض الأهداف.

مبادئ عملية صنع القرار Principles of decision making:

يعتمد النجاح أو الفشل للمنظمة أساساً على نجاحها في اتخاذ قراراتها. وبالتالي ينبغي على المديرين تطبيق بعض المبادئ الأساسية في عملية اتخاذ القرار، والتي من أهمها ⁽¹⁾:

1. الهيكل التنظيمي والسياسات Structure and policies:

للهيكل التنظيمي تأثير مهم على عملية اتخاذ القرار، فإذا كان الهيكل التنظيمي على درجة عالية من المركزية فإن سلطة اتخاذ القرار ستقتصر على مستوى الإدارة العليا. وهذا قد يؤدي إلى خلق بعض الشكوك والغموض بين العاملين، ما لم يتم اتخاذ الاحتياطات المناسبة في صنع القرار. ومن ناحية أخرى إذا كان الهيكل التنظيمي يتبع اللامركزية، فإن سلطة اتخاذ القرار ستقع بالقرب من مراكز التشغيل. واتخاذ القرار في مثل هذه الحالات يكون فوراً ويتوقع أن يحقق أكبر فعالية مع قبول أوسع من العاملين.

2. الفصل بين الأهداف والسياسات Separation between objectives & polices:

الفصل السليم بين الأهداف والسياسات هو الأساس لعملية اتخاذ القرار، وإذا لم يكن هذا الأساس موجوداً فإن عملية اتخاذ القرار تكون بلا هدف، وغير مثمرة.

3. الدراسة التحليلية للبدائل **Alternative study**: الدراسة التحليلية لجميع البدائل الممكنة للمشكلة تُعدّ أمراً ضرورياً للغاية في عملية صنع أو اتخاذ القرار. وهذا يساعد على اختيار القرار الصحيح من بين البدائل المحتملة.

4. نظام الاتصالات المناسب Suitable communication system: التواصل والنقل

السليم للمعلومات بين جميع الأطراف في المنظمة يُعدّ عاملاً مهماً وضرورياً لاتخاذ القرارات السليمة، وإلا فإن سوء الفهم وغياب التنسيق سيكون النتيجة لذلك.

5. الوقت الكافي **Sufficient time**: منح الوقت الكافي يُعدّ مطلوباً لاتخاذ القرارات الفعالة، ولكن هذا لا يعني أنه يمكن إرجاء اتخاذ قرارات لأجل غير مسمى.

1- Bose, C. D., 2006: Principles of Management and Administration, 4th edition Prentice-Hall of India.

6. **المرونة الذهنية Flexibility**: إنّ المرونة الذهنية لمتخذ القرار تُعدّ أمراً أساسياً في عملية

اتخاذ القرار. فهي تمكن متخذ القرار من تغيير قراره وكسب التعاون من المجموعة المحيطة بأكملها.

7. **دراسة تأثير القرار Decision influence**: القرار في أي مجال قد يكون له أثر سلبي

على أجزاء عديدة أخرى من المنظّمة، فمن الضروري دراسة وتحليل أثر أي قرار كإجراء أساس يسبق عملية التطبيق.

8. **المشاركة Participation**: يمكّن الحصول على الكفاءة في اتخاذ القرار من خلال المشاركة،

وبالتأكيد سوف تؤدي هذه المشاركة إلى الوصول إلى القرار الأمثل.

9. **الوعي وسلسلة ردود الفعل في صنع القرار Awareness & feedback**: تُعدّ جميع

أنشطة المنظّمة مترابطة مع بعضها البعض. والاختلاف في أي قرار أو نشاط يجلب تغيرات في العديد من الأنشطة الأخرى. وبالتالي فإنّ أي قرار يؤدي إلى سلسلة من ردود الفعل. وبالتالي فينبغي على متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديل أو حذف قراره إذا كان الموقف يتطلب ذلك للقضاء على سلسلة من ردود الفعل غير الملائمة.

خصائص اتخاذ القرار Characteristics of decision taking

يتم اتخاذ القرارات في كل مستوى من المستويات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية أو الأعمال التجارية بالمنظمة. وتشكّل القرارات أحد أهم القيم الوظيفية الأساسية التي تتبناها وتنفذها كل منظّمة لضمان النمو والتطور الأمثل لها.

ومن الخصائص المهمة لعملية اتخاذ القرار ما يأتي:

1. يُعدّ اتخاذ القرار عملية للاختيار من بين بديلين أو أكثر، وتنشأ الحاجة إلى اتخاذ القرارات فقط عند وجود أكثر من بديل واحد لإنجاز العمل.

2. الهدف من عملية اتخاذ القرار هو معرفة أفضل مسار ممكن للعمل. بل إنّ عملية اتخاذ القرار هي نشاط عقلائي وهادف يرمي إلى تحقيق الأهداف المحددة جيداً. وتتعلق قرارات بالوسائل والغايات، ومن أجل تحديد أفضل بديل، فمن الضروري تقييم جميع البدائل المتاحة. كما أنّ عملية صنع القرار دائماً تكون هادفة، فلا يكون هناك مجرد قرار بعدم اتخاذ قرار.

3. عملية اتخاذ القرار هي عملية فكرية أو عقلانية. وممارسة فكرية فإنّها تنطوي على التداول الكبير والنظر المدروس للعوامل المختلفة التي تؤثر في عملية الاختيار. وأثّما تعتبر أيضاً العملية النهائية التي يسبقها التفكير العميق والحكم السليم.

4. تنطوي عملية اتخاذ القرار على التزام معين، فنتائج القرار تشكّل التزاماً سواء في تخصيص الموارد أو سعة المنظّمة. وقد يكون هذا الالتزام لفترة قصيرة أو على المدى الطويل حسب نوع القرار.
5. ترتبط عملية اتخاذ القرار دائماً بالظروف أو البيئة المحيطة، فقد يتخذ المدير القرار لحالة معينة نتيجة لظروف خاصة، وقد يأخذ القرار العكس في وضع أو ظرف مختلف.
6. تُعدّ عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية تتميز بصفة الانتشار، فيتم تنفيذ هذه المهمة من قبل المديرين على جميع المستويات الإدارية على الرغم من أنّ طبيعة القرارات قد تختلف من مستوى إلى آخر. كما تُعدّ عملية اتخاذ القرار عملية إدارية مستمرة.
7. إنّ عملية اتخاذ القرار هي عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على استخدام القدرات الفكرية، والقيم، والحدس والحكم الذاتي. فالتصور والحكم الشخصي للفرد لا غنى عنه ولا يمكن أن تحل محله التقنية.
8. عملية الاختيار من بين البدائل في عملية اتخاذ القرار تعني حرية الاختيار من بين مسارات بديلة للعمل دون أي إكراه. وهذا يعني أيضاً عدم اليقين بشأن النتيجة النهائية. فعندما لا يكون هناك خيار للعمل، فلا داعي لوجود القرار، والحاجة إلى اتخاذ أي قرار تحدث عند وجود شيء من عدم اليقين فيما يتعلق بالنتائج.

عناصر اتخاذ القرار :The Elements of decision taking

تعتمد عملية اتخاذ القرار على عوامل عديدة، بما في ذلك القدرة على تحديد الأولويات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح. ومع ذلك فإنّ التأثير الأكثر أهمية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي السمات والصفات الشخصية للمدير وأسلوبه الخاصة في اتخاذ القرار.

ومن أهم العناصر الخاصة باتخاذ القرارات ما يأتي⁽¹⁾:

1. يتم دراسة البدائل المتاحة وتحليل المشكلة بشكل كامل قبل اتخاذ أي قرار.
2. تتطلب عملية اتخاذ القرار الذكاء والخبرة والنظرة الثاقبة للمشكلة.
3. يتم اتخاذ القرار وفقاً لبيئة الأعمال المحيطة.
4. تؤثر المركزية واللامركزية في السلطة على القرار بشكل غير مباشر، فإذا كانت السلطة مركزية، يتم اتخاذ جميع القرارات المهمة من قبل الرئيس التنفيذي. أمّا إذا كانت السلطة لامركزية، فيتم اتخاذ

1- Ramasamy, T. 2012: Principles of Management, Himalaya publishing House, P(102).

القرارات الرئيسية من جانب السلطة التنفيذية العليا، أما القرارات الروتينية فيتم اتخاذها من قبل الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.

5. تؤثر نفسية الفرد في عملية اتخاذ القرار.

6. يبين القرار النضج الفكري، والخبرة، والحالة التعليمية لمتخذ القرار.

7. يتم اتخاذ القرارات عندما تكون هناك حاجة إليها.

8. بمجرد اتخاذ القرارات، لا بد من إرسالها إلى الأشخاص المعنيين. ويتم نقل أو إبلاغ القرارات دون غموض.

9. يشارك الموظفين في عملية صنع القرار.

10. تؤثر البيئة السياسية والاجتماعية للأعمال التجارية على عملية اتخاذ القرار.

أهمية اتخاذ القرار في الإدارة The Significance of decision taking:

إنّ عملية اتخاذ القرار هي العملية الإدارية التي تنطوي على اختيار مسار عمل معين من بين العديد من البدائل لتحقيق أهداف معينة أو حل مشكلة محددة. وتحدث عملية اتخاذ القرار عند وجود أكثر من خيار واحد متاح للمدير. وعن طريق اتخاذ القرارات، يحاول المدير التقليل أو الحد من الفجوة بين الحاضر والوضع المطلوب.

وتكمن أهمية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يأتي:

1. **الاستخدام الأمثل للموارد:** تساعد عملية اتخاذ القرار على الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة. ويقصد بالموارد المتاحة الأفراد، ورأس المال، والمواد الخام، والأجهزة والمعدات، والأسواق وغيرها. فعلى المديرين اتخاذ القرارات الصحيحة لجميع هذه الموارد مما سيؤدي إلى تحسين استخدامها.

2. **مواجهة المشاكل والتحديات:** تساعد عملية اتخاذ القرار المنظمة على مواجهة ومعالجة المشاكل والتحديات الجديدة التي تواجهها. فالقرارات السريعة والصحيحة تساعد على حل المشاكل وقبول التحديات الجديدة.

3. **نمو الأعمال:** تحقق القرارات السريعة والصحيحة نتائج أفضل وباستخدام جيد للموارد. كما أنّها تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. وهذا بدوره سيؤدي إلى نمو الأعمال التجارية. أما القرارات الخاطئة والقرارات البطيئة تؤدي إلى حدوث خسائر كبيرة للمنظمة الأمر الذي يعرقل نموها وتطورها.

4. **تحقيق الأهداف:** تساعد القرارات العقلانية المنظمة على تحقيق كل أهدافها بسرعة؛ وذلك لأنّ القرارات العقلانية تتخذ بعد دراسة معمقة وتحليل وتقييم مناسب لجميع البدائل المتاحة.

5. **زيادة الكفاءة:** تساعد القرارات العقلانية على زيادة الكفاءة. والكفاءة هي العلاقة بين العائد والتكلفة. فإذا كانت عوائد القرار مرتفعة وتكلفته منخفضة فسيؤدي إلى حدوث الكفاءة والعكس صحيح.

6. **تسهيل عملية الابتكار:** تسهّل القرارات العقلانية عملية الابتكار. كونها تساعد على تطوير أفكار جديدة، ومنتجات الجديدة، وعمليات جديدة، وما إلى ذلك، وهذا يؤدي إلى حدوث الابتكار، وبدوره يعطي ميزة تنافسية جيدة للمنظمة.

7. **تحفيز العاملين:** تسهم القرارات العقلانية أو المعقولة في عملية تحفيز العاملين. وعندما يتم تنفيذ القرارات العقلانية تحقق المنظمة أرباحاً عالية، الأمر الذي يعطي أو يمنح العاملين بالمنظمة فوائد وحوافز مالية ومعنوية مناسبة.

8. **اتخاذ القرار هو الوظيفة الأساسية للإدارة:** لا تبدأ وظائف الإدارة إلّا بعد أن تأخذ الإدارة العليا القرارات الاستراتيجية. فبدون هذه القرارات لا يمكن تفعيل الإجراءات والأعمال، ومن غير الممكن وضع واستخدام الموارد الخاصة بالمنظمة. ولهذا فإنّ عملية اتخاذ القرار هو الوظيفة الأساسية للإدارة.

9. **تسهيل العملية الإدارية:** يخلق اتخاذ القرار خلفية سليمة لنشاط الإدارة الأول والذي يُسمى التخطيط. فالتخطيط يعطي الشكل المحدد للقرارات الملموسة حول أهداف العمل التي اتخذتها الإدارة العليا. وبالإضافة إلى ذلك فإنّ عملية اتخاذ القرار تعد ضرورية أثناء القيام بالمهام الإدارية الأخرى مثل التنظيم والتوجيه والرقابة والتوظيف والتنسيق والاتصال وغيرها.

10. **اتخاذ القرار وظيفة إدارية مستمرة:** المديرون العاملون على جميع المستويات الإدارية يضطرون إلى اتخاذ العديد من القرارات التي تتعلق بالمهام المنوطة بهم. وبالتالي فإن استمرارية عملية اتخاذ القرار أمر لا بد منه لجميع المديرين والمسؤولين التنفيذيين. كما أنّ إجراءات المتابعة الخاصة بالقرارات ليست ممكنة ما لم يتم أصلاً اتخاذ قرارات بشأنها.

أنواع القرارات Types of decisions:

تشمل عملية اتخاذ القرار جميع المجالات الإدارية نظراً لوجود مجموعة من الخيارات البديلة للعمل قد تنشأ في الحالات المختلفة للأعمال مثل إنشاء الأعمال التجارية، وجمع الأموال، وبيع

المنتج النهائي وغيرها. وبعض هذه القرارات تكون ذات طبيعة روتينية وربما لا يدرك المدير أنه قد اتخذ قرارات بشأنها. وبعض القرارات الأخرى تكون ذات طبيعة استراتيجية تتطلب الكثير من التحليل المنهجي والعلمي. إلا أن الحقيقة دائماً أن الإدارة تتطلب عملية صنع واتخاذ للقرارات. ومن أهم أنواع القرارات ما يأتي:

1. القرارات الاستراتيجية Strategic decisions:

وهي القرارات التي تهتم بكامل البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة، وكذلك كافة الموارد والأفراد الذين يشكلون واجهة المنظمة، ويكون لهذه القرارات تأثير كبير على المنظمة. وتعمل القرارات الاستراتيجية على تنسيق وتجانس إمكانيات المنظمة من الموارد التنظيمية لمواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المنظمة. وتتخذ القرارات الاستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية، وتنطوي على الكثير من المخاطر، لأنها ليست مؤكدة كونها تتعامل مع المستقبل الذي يكتنفه بعض الغموض. ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية سياسات الإنتاج، سياسات التعريف بالسلع المطلوب إنتاجها، فتح فروع جديدة للمنظمة، وإنتاج أصناف جديدة من السلع وغيرها.

2. القرارات التكتيكية Tactical decisions:

وهي القرارات التي تدعم القرارات الاستراتيجية في المنظمة. وأنها تميل إلى أن تكون ذات أهمية متوسطة من حيث الخطر على المنظمة وتأثيرها على الربحية. وتحدث هذه القرارات أسبوعياً أو شهرياً. ومن أمثلة القرارات التكتيكية تغيير تسعير المنتج، إعادة جدولة العمل، وإعادة تنظيم الأقسام وغيرها.

3. القرارات الروتينية Routine decisions:

وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمنظمة، ويكون لها أقل تأثير عليها، حيث إنها لا تحتاج إلى جهد كبير للدراسة أو التحليل. ومن أمثلة القرارات الروتينية، كيفية الرد على الاستفسارات الخاصة بالمبيعات، الموافقة على الفواتير واعتمادها، الموافقة على الأسعار وتحديداتها، صيانة الأجهزة والمعدات، مراقبة الإنتاج، الأمور المتعلقة بترقيات الموظفين وغيرها.

4. القرارات التجريبية Experienced decisions:

وهي القرارات غير النهائية حتى تظهر النتائج الأولية وتثبت لنفسها بأن تكون مرضية. وتتطلب هذه القرارات ردود فعل إيجابية قبل اتخاذ القرار النهائي بشأن مسار العمل. ومن المفيد

والفعل عندما يكون التحرك للتصحيح واضحاً بشأن الاتجاه العام للعمل.

5. القرارات المبرمجة Programmed decisions:

يتم اتخاذ القرارات المبرمجة في الحالات المتكررة والروتينية والمنظمة جيداً وفقاً لقواعد القرار المحددة سلفاً. وتستند هذه القرارات في العادة على السياسات والقواعد والإجراءات الموضوعية، وتنبع من الخبرة السابقة أو المعرفة التقنية حول ما يجب عمله أو لا يجب. فعلى سبيل المثال غالباً ما تقوم المنظمات بتوحيد إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء أو انضباط الموظفين. فالقرارات التي تتخذ هنا تكون مبرمجة لدرجة أنها متكررة وروتينية وأنه تم وضع منهج عمل واضح للتعامل معها. ولأن المشكلة محددة ومنظمة فلا يتحمل المدير عناء وتكاليف العمل من خلال اتخاذ القرار. وعادة لا يستغرق المدير وقتاً طويلاً لاستنتاج الحلول عندما يواجه اتخاذ القرارات ذات الصلة المبرمجة لأن التحدي الذي يواجهه ليس جديداً. ونتيجة لذلك فإن القرارات المبرمجة تسمح للمدير باتخاذ خيارات مبسطة وفعالة باستمرار.

6. القرارات غير المبرمجة Non-programmed decisions:

تشمل القرارات غير المبرمجة السيناريوهات الجديدة أو الروايات التي لا توجد إجابات تثبت استخدامها كدليل. ففي مثل هذه الحالة يجب على المدير اتخاذ قرارات فريدة من نوعها. وتستغرق القرارات غير المبرمجة عادة وقتاً أطول بسبب القيام بعملية الدراسة والتحليل لكافة المتغيرات وتوفير المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة. لذلك لا يمكن توقع المدير أن يتخذ قراره بسرعة وسهولة في حال مواجهة القرارات غير المبرمجة.

7. القرارات المبدعة Creative decisions:

يقصد بالقرارات المبدعة القرارات التي تتخذ وتطبق لأول مرة بالمنظمة. والهدف من إصدار هذه القرارات الحاجة إلى اكتشاف أفكار جديدة ومتطورة وتنفيذ الحلول المبتكرة الجديدة بهدف كشف المهارات والطرق المثلى للوصول إلى أفضل النتائج.

8. القرارات التفاوضية Negotiation decisions:

يقصد بالقرارات التفاوضية القرارات التي يلتقي عند اتخاذها كافة الأطراف ذوي العلاقة والاختصاص، فيسعون من خلال التفاوض إلى الوصول إلى قرارات ذات حلول وسط ترضي جميع الأطراف.

9. القرارات الإدارية Administrative decisions:

يتم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل يومي في المنظمة، وتُعدّ القرارات الإدارية قرارات قصيرة الأجل. وتتخذ هذه القرارات وفقاً للقرارات الاستراتيجية والتشغيلية المحددة مسبقاً. وتتعلق هذه القرارات بطبيعة عمل الموظفين الإدارية في المنظمة. وتهدف إلى تحقيق نتائج معينة، وتستند هذه القرارات على الحكم الشخصي للمدير (متخذ القرار).

10. قرارات الأزمة Conflict decisions:

يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالأزمات لمواجهة الحالات غير المتوقعة. حيث لا توجد إمكانية ووقت مناسب لمتخذ القرار للبحث والتحقيق عند اتخاذ القرار. ويمكن وصف قرارات الأزمة بالقرارات الفورية. والسبب هو أنه عند حدوث أزمة وبشكل مفاجئ فإنّ متخذ القرار يأخذ القرار المناسب بسرعة ودون إضاعة المزيد من الوقت.

خطوات عملية صنع القرار Steps of decision making:

تُعدّ عملية اتخاذ القرار النشاط اليومي لأي فرد، ولا يوجد أي استثناء من ذلك. أمّا فيما يتعلق الأمر بمنظّمات الأعمال فإنّ عملية صنع القرار تُعدّ عنصراً أساسياً ومهماً قبل عملية اتخاذ أي قرارات خاصة المهمة منها. فالقرارات السليمة والناجحة تحقق الأرباح للمنظمة، بينما القرارات غير الناجحة تحقق الخسائر. ولذلك فإنّ عملية صنع القرارات هي العملية الأكثر أهمية في أي منظمة. ففي عملية اتخاذ القرار يختار الأفراد خياراً واحداً للعمل من بين مجموعة من البدائل المحتملة. وقد تستخدم العديد من الأدوات والتقنيات والتصورات وغيرها من البرامج والتسهيلات في عملية صنع القرار. وقد تكون عملية اتخاذ القرار في بعض الأحيان غاية في الصعوبة، كون أنّ نتائجها قد تتضمن عدم الرضا أو حدوث الصراع مع أطراف أخرى.

تُعدّ عملية صنع القرار عاملاً مهماً في المنظمة لأنها تسهّل وبشكل جيد العملية الإدارية الكاملة. وأنّ الأنشطة الإدارية لا تحدث أبداً بدون عملية اتخاذ القرارات لأنها جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية نفسها. وكل خطوة في عملية صنع القرار تُعدّ مهمة جداً ويحتاج النظر إليها على النحو المناسب من قبل المديرين. وهذا بدوره يحقق الدقة في اتخاذ القرار. كما أنّ استخدام التقنيات الكمية مثل بحوث العمليات، وشبكة بيرث، والبرمجة الخطية وغيرها تُعدّ مفيدة لصنع قرارات دقيقة.

وفيما يلي الخطوات المهمة لعملية صنع القرار.

1. تحديد المشكلة Identification of a problem:

تبدأ عملية صنع القرار بالتحديد الدقيق للمشكلة الحقيقية. فالتحديد الدقيق للمشكلة يؤثر إيجابياً على بقية الخطوات الخاصة بصنع القرار. فالمشكلة واضحة المعالم تعتبر نصف الحل لها. وينبغي جمع كافة المعلومات ذات الصلة بالمشكلة حتي يمكن إجراء التحليل النقدي لها بكل سهولة ويسر. كما ينبغي التمييز بين المشاكل والأعراض الخاصة بها. فالعرض أو التشخيص هو شرط يدل على وجود مشكلة. ومن أجل الوصول إلى المشكلة الحقيقية، ينبغي على المدير البحث في العوامل الحاسمة بالعمل، والتي تعتبر النقطة التي يطبق عليها الخيار.

2. تحليل المشكلة Analyzing the problem:

بعد تحديد المشكلة، فإن الخطوة التالية في عملية صنع القرار هي التحليل المعمق للمشكلة. فعملية التحليل تُعدّ أمراً ضرورياً لتصنيف المشكلة من أجل معرفة من يجب أن يتخذ القرار، ومن الذي يجب أن يكون على علم بالقرار المتخذ. كما ينبغي التعرف على المنفعة المستقبلية للقرار، ونطاق تأثيره سواء على العاملين أو العمل أو على البيئة الخارجية للمنظمة وغيرها من الأمور الواجب تحليلها من أجل الوصول إلى قرار ناجح.

3. جمع المعلومات Collecting the relevant information:

بعد تحديد المشكلة وتحليل طبيعتها، فإن الخطوة التالية هي الحصول على المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالموضوع. وبسبب التطورات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات يوجد الكثير من المعلومات في عالم الأعمال، والتي ينبغي أن تستخدم وبشكل كامل لتحليل المشكلة. الأمر الذي يحقق الوضوح في جميع الجوانب الخاصة بالمشكلة.

4. تطوير الحلول البديلة Developing the alternative solutions:

بعد التعرف على المشكلة، وتشخيصها وتحليلها على أساس المعلومات ذات الصلة، يجب على المدير تحديد مسارات بديلة متاحة للعمل والتي يمكن أن تستخدم في حل المشكلة. وينبغي النظر إلى البدائل الواقعية فقط. ومن المهم أيضاً أن يؤخذ في عين الاعتبار عاملي الوقت وقيود التكلفة والحواجز النفسية التي من شأنها أن تحدّ من عدد من البدائل. وإذا لزم الأمر، يمكن استخدام تقنيات المشاركة الجماعية في تطوير الحلول البديلة وصولاً إلى عدد معين من الحلول المرغوب فيها.

ويساعد إيجاد وتطوير الحلول البديلة في الوصول وتحقيق أفضل القرارات، وذلك بعد الدراسة المتأنية لها وتحديد المرغوب منها للعمل. فعلى سبيل المثال إذا ترغب الإدارة بملء وظيفة شاغرة، فينبغي لها أن تنظر إلى البدائل المختلفة، مثلاً فيما إذا كانت تريد ترقية أحد الموظفين لتولي هذه الوظيفة، أو أنها ترغب في ملئها من الخارج، أو أنها تحبذ تعيين أحد أقرباء الموظف السابق بناءً على تزكية وغيرها. لذا فإن لكل مشكلة مجموعة من البدائل، التي ينبغي تقييمها جيداً قبل اتخاذ القرار النهائي.

5. اختيار أفضل الحلول Selection of best alternative:

بعد إعداد الحلول البديلة، فإن الخطوة التالية في عملية صنع القرار هي اختيار البديل الذي يبدو الأكثر عقلانية لحل المشكلة. وبالتالي، يجب الإبلاغ عن البديل المختار لأولئك الذين من المحتمل أن يتأثروا به. فقبول القرار من قبل أعضاء المجموعة هو دائماً ما يكون مطلوباً ومفيداً لتنفيذه بشكل فعال.

ويتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل بمساعدة أحد أو كل المقاييس أو المعايير مثل الخبرة، والتجارب، والبحث المفصل وغيرها. ولهذا الغرض، ينبغي على الإدارة النظر في المزايا والعيوب الخاصة بكل حل أو بدائل والتكاليف والتضحيات التي ينطوي عليها كل منهما. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي اختيار البديل الأفضل بالعلاقة مع مجموعة من العوامل مثل الاقتصاد والخبرة والوقت وغيرها.

6. تحويل القرار إلى عمل Conversion of decision into action:

بعد اختيار أفضل القرارات، فإن الخطوة التالية هي تحويل القرار المحدد إلى إجراءات فعالة. فبدون إجراء من هذا القبيل فإن القرار يبقى مجرد إعلان عن نوايا حسنة أو حبراً على ورق. لذا يجب على المدير تحويل قراره إلى فعل وعمل من خلال قيادته. وعند القيام بذلك، لا غنى عن التعاون بين الرؤوسين، فينبغي أيضاً أن يكونوا على قناعة تامة أن القرار صحيح. كما أن التفاعل الصريح دون انقطاع بين الرئيس والرؤوسين يزيد من فعالية القرار. لهذا ينبغي غرس الثقة في الرؤوسين، ويجب أن يقتنعوا بصحة القرار. بعد ذلك ينبغي على المدير اتخاذ خطوات المتابعة اللازمة لتنفيذ القرار الذي اتخذ.

7. ضمان عملية التقييم والمتابعة & Following up :

التقييم هو الخطوة الأخيرة في عملية صنع القرار، وهنا يجب على المدير وضع الترتيبات اللازمة لضمان عملية التقييم المستمر لاختبار التطورات الفعلية ضد التوقعات، والتحقق من فعالية المتابعة. ويمكن أيضا الاعتماد على ردود الفعل الممكنة في شكل المعلومات المنظمة والتقارير والملاحظات الشخصية. كما أنّ التغذية المرتدة تُعدّ ضرورية لتقرير ما إذا كان ينبغي الاستمرار في القرار الذي اتخذ أو إمكانية تعديله في ضوء الظروف المتغيرة.

الشكل (10): خطوات عملية صنع القرار



القرارات البسيطة والقرارات المعقدة Simple & complicated decisions:

عندما تكون المتغيرات أو البدائل التي يجب للنظر إليها أو دراستها في حل المشكلة قليلة، تسمى هذه القرارات بالقرارات البسيطة. وعندما تكون هذه البدائل أو المتغيرات كثيرة، فإن هذه القرارات تسمى بالقرارات المعقدة. أما عند الجمع بين هذين النوعين من القرارات مع وجود درجة منخفضة أو عالية من التأكد أو اليقين في نتائجها، فإننا نحصل على أربعة أنواع من القرارات، وهي⁽¹⁾:

1. القرارات التي تكون المشكلة بها بسيطة ولكن تحقق نتائج بدرجة عالية من اليقين: وتسمى هذه القرارات بالقرارات الروتينية. فالمدير يطور إجراءات التشغيل الموحدة في كثير من الأحيان من أجل اتخاذ هذه القرارات.

2. القرارات التي تكون المشكلة بها بسيطة ولكن تحقق النتائج بدرجة منخفضة من اليقين: وتسمى هذه القرارات بالقرارات الحكيمة. فالعديد من القرارات في مجال الاستثمار والتسويق والافراد هي من ضمن هذا النوع. فعلى سبيل المثال، قد يكون لدى مدير التسويق عدة طرق بديلة لتعزيز المنتج، لكنه قد لا يكون متأكداً من نتائجها. فالحاجة إلى الحكم الجيد يعد مهما بالنسبة إلى هذه القرارات.

3. القرارات التي تكون المشكلة بها معقدة ولكن تحقق نتائج بدرجة عالية من اليقين: وهذه القرارات تسمى بالقرارات التحليلية. فالعديد من القرارات في مجال الإنتاج هي من ضمن هذا النوع من القرارات. وتستخدم مجموعة متنوعة من التقنيات الحاسوبية، مثل البرمجة الخطية، تحليل الشبكات، نظرية الطوابير، وما إلى ذلك للوصول إلى مثل هذه القرارات.

4. القرارات التي تكون المشكلة بها معقدة ولكن تحقق نتائج بدرجة منخفضة من اليقين: وتسمى هذه القرارات بقرارات الموائمة أو التكيف. فالتغيرات في الخطط والسياسات للشركات بهدف مواجهة التغيرات في البيئة والتكنولوجيا هي من ضمن هذا النوع من القرارات. وهذه القرارات عادة ما تتطلب مساهمات كثيرة من الأفراد ذوي الخلفيات الفنية والتقنية المتنوعة، وربما قد تحتاج هذه القرارات إلى التعديلات المتكررة للتكيف مع البيئة متغيرة

1- Tripathi, P. C and Reddy, P. N., 2008: Principles of Management, 4th edition, McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

شروط نجاح عملية صنع القرار:

من أجل اتخاذ قرارات دقيقة وعقلانية وناجحة، ينبغي على المديرين إيلاء الاهتمام إلى النقاط الآتية:

1. تحديد مجموعة واسعة من المسارات البديلة من أي عمل (القرارات). وهذا يوفر بدوره خيارات واسعة لاختيار القرار المناسب.
2. الدراسة الدقيقة للتكاليف والمخاطر من العواقب الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تنتج من كل بديل.
3. ينبغي بذل كافة الجهود للبحث عن المعلومات الجديدة ذات الصلة بتقييم البدائل. وهذا يُعدّ أمراً ضرورياً لأنّ نوعية القرار تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرار.
4. التحليل وإعادة النظر في الآثار الإيجابية والسلبية لجميع البدائل المحدودة قبل اتخاذ الاختيار النهائي.
5. ينبغي اتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذ مسار العمل بما في ذلك اختيار خططاً للطوارئ في حالة حدوث المخاطر المختلفة.
6. ينبغي بذل أقصى الجهد لإدخال وتبني فكرة الإبداع والعقلانية في اتخاذ القرار النهائي.

المشكلات التي تحول دون اتخاذ القرار السليم:

يعتمد نجاح أو فشل أي منظمة على جودة القرارات الصادرة، فإذا اتخذ المدير قرارات غير صحيحة حول مسائل مهمة، فإنّه قد يعرض وجود المنظمة للخطر.

ومن أهم الأسباب التي تحول دون اتخاذ القرار السليم ما يأتي:

1. عدم كفاية المعلومات والبيانات **Insufficient information**:

من أجل اتخاذ قرارات دقيقة وموثوقة يجب توافر المعلومات الكاملة عن الجوانب المختلفة للمشكلة قيد التحقيق. فتقدير الاتجاهات المحتملة في المستقبل يكمن الحصول عليها بمساعدة من هذه المعلومات، حيث يسهّل تطبيق عملية صنع القرار الرشيد. ومع ذلك فالمعلومات الكافية والموثوق فيها قد لا تكون متاحة في وقت اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك تصبح القرارات معيبة أو غير عقلانية. والقرار من هذا القبيل قد يثبت وجود الخلل مع مضي الزمن. وبهذه الطريقة تصبح القرارات غير عقلانية إلى حد ما.

2. محدودية الكفاءة والقدرة لصانع القرار Efficiency & ability:

ينبغي أن يكون صانع القرار خبيراً وذكياً وناضحاً، وعلى قدر عالي من المعرفة. كما يحتاج صانع القرار أن تكون له رؤية وقدرة على تخيل الأوضاع المحتملة في المستقبل. وفي حالة عدم وجود مثل هذه الصفات، قد لا يكون صانع القرار قادراً على اتخاذ قرارات ناجحة. وبالمثل قد لا يكون القرار المتخذ ناجحاً وفعالاً إذا فشل صانع القرار في تطبيق ومتابعة جميع الخطوات العلمية اللازمة لاتخاذ القرارات.

3. العامل الشخصي في صنع القرار Personal factor:

يجب أن تكون عملية صنع القرار محايدة دائماً وملائمة أيضاً لمصلحة المنظمة. والقرارات التي تكون ضد المنظمة وفي مصلحة صانع القرار أو الموظفين الآخرين تُعدّ قرارات غير عادلة. ومثل هذا القرارات لا تكون قرارات سليمة وعقلانية، فلدى كل صانع قرار خلفيته الشخصية والتي تتمثل في المعتقدات الشخصية، والصفات، والأفضليات، والحب والإكراه وغيرها، فيجب على صانع القرار الابتعاد على هذه العوامل حين القيام باتخاذ القرارات الإدارية.

4. البيئة الغامضة Ambiguous environment:

المتغيرات البيئية كثيرة ومعقدة في طبيعتها، وتتخذ القرارات على أساس المعلومات المتاحة حول المتغيرات البيئات المختلفة، والتي قد تكون ذات صلة بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها. فليس من الممكن دراسة جميع هذه المتغيرات بعمق بسبب عدم كفاية المعلومات والبيانات. وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الدقة في صنع القرار أو قد تكون القرارات المتخذة غير سليمة تماماً.

القرارات الجماعية Collective decisions:

يُعدّ أسلوب اتخاذ القرار الجماعي نوعاً من عملية المشاركة، والتي من خلالها تعمل مجموعة متعددة من الأفراد بشكل جماعي، فتقوم بتحليل المشاكل أو الحالات، ودراسة وتقييم المسارات البديلة للعمل، والاختيار من بين البدائل الحل أو الحلول المناسبة. ويختلف عدد الأشخاص الذين يعملون ضمن مجموعة صنع القرار اختلافاً كبيراً، ولكن في كثير من الأحيان يتراوح من بين اثنين إلى سبعة أفراد. وقد يتشابه الأفراد في مجموعة ديموغرافياً أو قد يختلفون للغاية.

إنّ مجموعات صنع القرار قد تكون غير رسمية نسبياً في الطبيعة، أو قد تكون معينة رسمياً بإنجاز هدف محدد. كما أنّ العمليات التي قد تستخدم للوصول إلى القرارات قد تكون غير منظمة

أو أحياناً منظّمة جداً. وأنّ طبيعة وتكوين هذه المجموعات وحجمها، والتركيب الديمغرافي لها، والهيكل التنظيمي، والغرض أو الهدف منها، جميعها يؤثر على أدائها إلى حد ما.

مزايا اتخاذ القرار الجماعي The Advantages of collective decisions:

هناك العديد من المزايا الخاصة باتخاذ القرار الجماعي، نذكر منها:

1. **التنوع:** سيعمل تنوع الثقافات، والفئات العمرية، والجنس، وغيرها على إضافة التنوع للمجموعة، مما يؤدي إلى تقديم وجهات نظر متنوعة، ويعزز من أفكار المجموعة.
2. **الخبرات المتنوعة:** يوجد هناك اختلاف كبير في مجالات الخبرة العملية وفي تجارب الحياة بين أعضاء المجموعة. وهذا يمكن أن يكون فائدة وميزة كبيرة لها.
3. **تعزيز الذاكرة للحقائق:** قد ينسى الفرد جزئية أو فقرة معينة من المعلومات، ولكن لوجود عدد من الأشخاص الذين يشاركون المجموعة، فستكون هناك ذاكرة مشتركة بين جميع الأعضاء ليذكر بعضهم الآخر.
4. **المزيد من القبولية للقرارات:** نظراً لمساهمة الجميع في بعض القرارات، فتجد الأفراد يميلون إلى قبول هذا القرار.
5. **كشف الأخطاء:** عندما يكون هناك الكثير من الأفراد يعملون معاً، فتصبح عملية كشف الأخطاء سهلة جداً ودون أن يلاحظها أحد أحياناً.
6. **الفهم الجماعي:** يصل جميع أعضاء المجموعة إلى القرار بعد الكثير من المداولات والمناقشات. وبالتالي يكون لدى كل شخص فهم أفضل لمسار العمل التي ينبغي اتباعه.
7. **أقل تأثيراً للتحيز:** يمكن القضاء بسهولة على كافة التحيزات الفردية نظراً للوضوح والشفافية التي تكون بين أفراد المجموعة لمعالجة مشكلة معينة.
8. **حلول أكثر إبداعية:** نظراً لمشاركة الكثير من الأفراد المعنيين، يتم الوصول إلى حلول أكثر إبداعاً وابتكاراً للمشاكل.
9. **المسؤولية المشتركة:** هناك عدد من الأشخاص الذين شاركوا في صنع القرار، لذلك لا يجب أن يتحمل شخص واحد عبء العمل أو أن يكون مسؤولاً بمفرده عن اتخاذ القرار.
10. **التأثير التحفيزي:** إنّ اتخاذ القرارات قد يكون لها مجموعة من التأثيرات التحفيزية على المجموعة كونها شاركت في صنع القرار ونجاحه.

عيوب اتخاذ القرار الجماعي The Disadvantages of collective decisions:

بينما يوجد هناك العديد من المزايا لعملية اتخاذ القرار الجماعي، ففي بعض الأحيان، ربما تصبح هذه المزايا عيوباً. ومن أهم هذه العيوب ما يأتي:

1. **التنوع المفرط:** التنوع الكثير جداً، أو التنوع عند عدم الحاجة للتنوع، يمكن أن يقلل من الترابط والعلاقة والانسجام بين الجميع مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار الجماعي.
2. **الوقت المستخدم:** نظراً لوجود الكثير من الأفراد في المجموعة، فإننا نحتاج إلى المزيد من الوقت للوصول إلى القرار مما يقلل من كفاءته.
4. **انتشار المسؤولية:** نظراً لمشاركة عدد كبير من الأفراد في المجموعة، فلا أحد يريد أن يتحمل المسؤولية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج أقل.
5. **احتمال نشوب الصراع:** إذا كانت المجموعة كبيرة جداً، أو ضعيفة من حيث الترابط والانسجام أو متنوعة جداً، فهناك احتمالية لحدوث الصراع الذي قد يؤدي إلى خفض الانتاج.
6. **الاستقطاب الجماعي:** يميل الأفراد في بعض الأحيان إلى اتخاذ قرارات أكثر تطرفاً في المجموعة وبشكل فردي. وهذه ميزة بقدر ما تقدم من حلول جديدة، ولكن الحلول المتطرفة قد تقدم المزيد من المشاكل أكثر مما كان متوقعاً.
7. **ارتفاع التكلفة:** قد تكون تكلفة اتخاذ القرار الجماعي عالية من حيث المال والوقت، الأمر الذي يجعل بعض المنظمات تعزف عن تطبيقه.
8. **المنافسة:** إذا تمّ مكافأة الأداء الفردي في المجموعات بطريقة على أسس فردية وغير تحفيزية، فهذا قد يؤدي عن غير قصد إلى حدوث المنافسة بين الأعضاء مما يؤثر سلباً على عمل المجموعة.

الفصل الخامس

التنظيم الإداري

الفصل الخامس

التنظيم الإداري

ينطوي التنظيم على تقسيم العمل بين الأفراد الذين ينبغي تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، وتنفيذ استراتيجيات محددة سلفاً. والتنظيم هو الأساس الذي يبنى عليه هيكل الإدارة كله، بل هو العمود الفقري للإدارة. فبعد تحديد أهداف المنظمة، وإعداد الخطط الإدارية، فإن الخطوة التالية في العملية الإدارية هي تنظيم أنشطة المنظمة لتنفيذ خططها الموضوعية، وتحقيق أهدافها العامة. وعلى أية حال هناك طريقتان واسعتان التي يستخدم فيها هذا المصطلح. الأولى وهي أنّ التنظيم يعد عملية حيوية ونشاطاً إدارياً، وهو أمر ضروري لتوحيد جهود الأفراد، وربطهم معاً في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة. والمفهوم الثاني يشير إلى تنظيم هيكل العلاقات بين المناصب والوظائف التي تراكمت لتحقيق الأهداف المشتركة. فبدون التنظيم لا يمكن للمديرين من أداء وظائفهم بصورة جيدة. فالتنظيم يهتم ببناء وتطوير هيكل علاقات العمل والحفاظ عليه من أجل تحقيق أهداف المنظمة. والتنظيم يعني أيضاً تحديد وتعيين المهام والواجبات التي يجب على الأفراد تنفيذها، ويهتم أيضاً بإنشاء وتحديد علاقات السلطة بين هذه الأنشطة المجمعة. فهو الإطار الهيكلي الذي من خلاله يتم تنسيق مختلف الجهود وربطها مع بعضها البعض. والتنظيم السليم يساهم إلى حد كبير في استمرارية ونجاح أعمال المنظمة.

إنّ وظيفة التنظيم هي الوظيفة التي عادة ما تأتي بعد وظيفة التخطيط، فهي الوظيفة التي تنطوي على إسناد المهام، وتجميع تلك المهام وتخصيص الموارد وتعيين الأفراد داخل المنظمة. ويشير التنظيم في الإدارة إلى تحديد العلاقة بين العمل والأفراد والموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف المشتركة. وتتضمن وظيفة التنظيم كذلك تحديد الأنشطة التي يتعين القيام بها، وإنشاء الأقسام والإدارات والمناصب لأداء هذه الأنشطة، وتحديد العلاقات بين الأجزاء المختلفة للمنظمة. والغرض من ذلك هو خلق إطار لأداء الأنشطة الخاصة بالمنظمة بطريقة منهجية وعلمية. والتنظيم عملية أو وظيفة إدارية تتضمن:

أولاً: تحديد الأنشطة.

ثانياً: تصنيف الأنشطة إلى مجموعات.

ثالثاً: تحديد الواجبات والمهام.

رابعاً: تفويض السلطة وتحديد المسؤولية.

خامساً: تنسيق العلاقات بين السلطة والمسؤولية.

تعريف التنظيم Definition of organizing:

تساعد الوظيفة التنظيمية في تحقيق النتائج، التي هي في الواقع أمراً مهماً لنجاح تحقيق الأهداف. فالتنظيم يُعدّ الوظيفة القادرة على تحديد الأدوار والمهام، وكذلك الوظائف ذات العلاقة مع بعضها البعض، إضافة إلى التنسيق بين السلطة والمسؤولية. وبالتالي يجب على المديرين دائماً إجراء العملية التنظيمية من أجل تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

وللتنظيم الإداري العديد من التعريفات، نذكر منها:

❖ التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي يتعين أدائه، وتحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأفراد من العمل معاً بأكبر قدر من الفعالية لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

❖ التنظيم هو عملية ترتيب الأفراد والموارد الأخرى للعمل معاً لتحقيق الأهداف⁽²⁾.

❖ التنظيم هو التعاون الرشيد للأنشطة بين مجموعة من الأفراد لتحقيق بعض الأغراض أو الأهداف المشتركة، وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة، ومن خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية⁽³⁾.

❖ التنظيم هو نمط من الطرق حيث عدد كبير من الأفراد، يكون لهم اتصال فعال مع الآخرين، ويتشاركون في حل المهام المعقدة، ويربط أنفسهم مع بعضهم البعض في وإنشاء منهجية واعية، وإنجاز الهدف الذي يتم الاتفاق عليه⁽⁴⁾.

❖ التنظيم هو وحدة اجتماعية أو تجمع بشري منظم عمداً لغرض تحقيق أهداف محددة⁽⁵⁾.

1- Allen, L. (1958) Management and Organization, McGraw Hill, N.Y.

2- Schermerhorn, JR., J, R., 2002: Management, 7th edition, John Wiley & Sons, Inc, p. 256.

3- Schein, E. (1969) Organization Psychology, Prentice – Hall of India, N. D.

4- Pfiffner, J and Sherwood, F.P (1968) Administrative Organisation, Prentice Hall of India, Delhi.

5- Etzioni, A. (1965) Modern Organisation, Prentice – Hall of India, N. D, pp. 3-4.

❖ التنظيم هو الاستخدام الأمثل للموارد المطلوبة للتمكن من التنفيذ الناجح للخطة⁽¹⁾.

أهمية التنظيم :The Significance of organizing

يُعدّ التنظيم خطوة مهمة للإدارة الفعّالة، بل هو آلية الإدارة والتي تبين التقسيم، والتخصص في العمل، والشفافية، والقدرة على التكيف، والأهم من ذلك كله القيادة البارزة في العمل مع تحديد المهارات المطلوبة. وتكمن أهمية التنظيم الإداري في الآتي:

1. التخصص Specialization: يستند التنظيم على تقسيم العمل بين المديرين والمرؤوسين كلا حسب مجال عمله، وهذا بدوره يؤدي إلى التخصص. فالهيكل التنظيمي عبارة عن شبكة من العلاقات التي من خلالها يتم تقسم العمل إلى إدارات، أقسام، و وحدات. وهذا التقسيم يساعد على تحقيق التخصص في الأنشطة ذات العلاقة المختلفة.

2. تحديد الوظائف تحديداً جيداً Defining jobs: يساعد التنظيم في وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك يكون باختيار الأفراد لمختلف الإدارات وفقاً للمؤهلات، والمهارات، والخبرات التي لديهم. وهذا يساعد في تحديد الوظائف بشكل صحيح، ويوضح الدور الذي ينبغي أن يقوم به كل فرد.

3. توضيح السلطة Clarity of authority: يساعد التنظيم في توضيح دور كل مدير بالمنظمة. ويمكن أن يتم هذا من خلال توضيح الصلاحيات والطرق التي يجب أن يمارس المديرون بمقتضاها هذه السلطات، فالوظائف المحددة جيداً، والمسؤوليات المرتبطة بها تساعد في تحقيق الكفاءة في عمل المديرين، وهذا يساعد بدوره في زيادة الإنتاجية.

4. التنسيق Coordination: التنسيق هو جانب هام لنجاح كافة الجهود لتحقيق أهداف المنظمة. فالتنظيم يُعدّ وسيلة لخلق التنسيق بين مختلف إدارات المنظمة، فيخلق علاقات واضحة المعالم بين المواقف ويضمن التعاون المتبادل بين الأفراد. فيقوم التنظيم بخلق الوئام والتجانس في مختلف المستويات الإدارية للعمل. والتنسيق بين السلطة المسؤولية مهم جداً، فيجب أن يكون هناك تنسيق بين العلاقات المختلفة. وينبغي بذل الوضوح لوجود المسؤولية النهائية المرافقة لكل سلطة. فالسلطة من دون المسؤولية تعتبر سلوك يؤدي إلى عدم الفاعلية، والمسؤولية من دون السلطة تجعل الفرد غير فعال، لذلك التنسيق بين السلطة والمسؤولية يُعدّ عنصراً مهماً جداً.

1- Saxena, P. K. (2009) Principles of Management, India Publication PVT Ltd, P. 3.

5. **فعالية الإدارة Effective management**: يُعدّ التنظيم مفيداً في تحديد الوظائف، وإيضاح الأدوار المختلفة التي يتعين القيام بها من قبل المديرين. وهذا يتحقق من خلال التخصص وتقسيم العمل. وهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة وفعالية الإدارة.

6. **النمو والتنوع Diversity & growth**: يعتمد نمو المنظمة كلياً على مدى كفاءة وسلاسة العمل فيها. فلا يمكن أن تتحقق الكفاءة بدون توضيح أدوار المديرين، والتنسيق بين السلطة والمسؤولية، والتركيز على التخصص. إضافة إلى ذلك يمكن للمنظمة تنوع إمكاناتها، وهذا ممكن فقط عندما يكون التنظيم والهيكل التنظيمي واضح المعالم.

7. **الشعور بالأمن Security**: يوضح التنظيم الأدوار المسندة إلى كل مدير وبشكل دقيق. ولذلك وضوح السلطات والمسؤوليات يساعد تلقائياً في زيادة الرضا العقلي، وبالتالي الشعور بالأمن، وهذا مهم جداً الرضا الوظيفي.

8. **الشفافية Transparency**: ينظّم التنظيم علاقات العمل بوضوح بين الأفراد، فهو يحدد الوظائف والمهام بدقة ويبيّن كذلك إلى من تقدّم التقارير، ومن يقوم بإعدادها، كما أنه يساعد في تحديد المساءلة. ونتيجة لذلك تصبح الاتصالات محددة وفعالة.

أهداف التنظيم Objectives of organization

يتطلب التنظيم السليم تحديد كافة الأنشطة والمهام التي سيقوم العاملون بإنجازها بالمنظمة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها بسهولة ويسر وبكفاءة عالية. كما أنّ التنظيم لا يتحقق إلاّ بالتحديد الواضح والدقيق للسلطات والصلاحيات، والعمل على تنسيق الجهود والأنشطة بين كافة الوحدات الإدارية المختلفة. ويهدف التنظيم الإداري بشكل عام إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تسهيل القيام بالعملية الإدارية بالشكل الصحيح.
2. ضمان الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والموارد المادية المتاحة.
3. تفويض السلطة وتحديد المسؤولية.
4. تحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية، من خلال توفير المواد والمعدات والسلطات مع التشجيع على إظهار أقصى قدر من الكفاءة.
5. العمل على تحقيق النمو والتطور والتنوع في الأنشطة.
6. تفادي الازدواجية في العمل وتعزيز الجهود المنسقة.

7. تقديم إطار جيد للعمل من أجل تطبيق الوظائف الإدارية.
8. توفير أساس قوي لإعطاء قوة للأعمال داخل المنظمة.
9. الحفاظ على كرامة العاملين باستخدام رأس المال البشري، دون أن يتسبب ذلك في أي ضرر لمصالح الأفراد العاملين في المنظمة.
10. تحقيق التفكير الإبداعي، والمبادرة، والاستقلالية، في مناطق محددة جيداً من العمل.

مبادئ التنظيم The Principles of organizing:

هناك بعض المبادئ المشتركة بين جميع المنظمات للتنظيم. وهذه المبادئ توفر البنية التنظيمية الأساسية لإنشاء تنظيم سليم وكفؤ وفعال. وبعبارة أخرى فإن هذه المبادئ هي المعايير السليمة لخلق تنظيم مناسب من أجل ضمان تحقيق العمل السلس والمنظم للمنظمة. ومن أهم المبادئ الخاصة بالتنظيم ما يأتي:

1. مبدأ وحدة الأهداف Unity of objectives:

تؤثر أهداف المنظمة على الهيكل التنظيمي، وبالتالي ينبغي تحديد هذه الأهداف وتقريرها بوضوح، كما ينبغي أن يكون هناك تجانس وتناغم بين هذه الأهداف المقررة. وهذا بدوره يعطي توجيهها واضحاً للمنظمة ككل، الأمر الذي يتم توجيهه من أجل تحقيق هذه الأهداف. فالتنظيم يعمل كأداة لتحقيق الأهداف. ويمكن تقسيم الأهداف إلى أهداف إدارية وأهداف تنظيمية. فينبغي أن تكون هناك وحدة في الأهداف، وهذه الوحدة تعطي اتجاه واحد وواضح للمنظمة ككل. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون الأهداف واضحة لجميع الأشخاص المعنيين، وذلك لتمكينهم من بذل قصارى جهدهم من أجل تحقيقها.

2. مبدأ تقسيم العمل والتخصص Division of work:

تقسيم العمل يؤدي إلى التخصص. وينبغي إعطاء كل قسم في المنظمة وظائف متخصصة. وهذا سيؤدي إلى رفع الكفاءة الكلية وزيادة جودة ونوعية العمل في المنظمة. وفي الوقت نفسه، لا ينبغي أن يكون للتخصص أو التقسيم أي تأثير سلبي على النظام المتكامل والكلية للمنظمة. كما ويجب إجراء عملية التنسيق بين الإدارات والأنشطة، فالتخصص عنصر ضروري لرفع كفاءة التنظيم. والوظائف والمهام التي توكل لكل إدارة يفضل أن تكون ذات علاقة مع بعضها البعض. ويجب تعيين الموظفين لمهام الإدارات المختلفة وفقاً لخصائصهم ومؤهلاتهم وغيرها.

3. مبدأ تفويض السلطة Delegation of authority:

ينبغي أن يكون هناك تفويض سليم للسلطة في كل منظمة، وخاصة في المنظمات الكبيرة. والفكرة الأساسية من وراء هذا التفويض هو وضع قوة صنع القرار في المكان المناسب. وينبغي أن يمنح التفويض إلى المستويات الأدنى في الإدارة، وينبغي منح السلطة الكافية للأفراد لإنجاز المهام الموكلة إليهم. وتعدّ عملية التفويض مفيدة للحصول على الأعمال من خلال الآخرين. فالمدير الناجح عادة لا يتم تنفيذ وظائفه بنفسه، فيفوض السلطة إلى مرؤوسيه. فهو يحفز مرؤوسيه من أجل أخذ المبادرة، والعمل بكفاءة والإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

4. مبدأ التنسيق Coordination:

التنظيم يتضمن تقسيم العمل والتخصص. وهذا يشير بطبيعة الحال إلى ضرورة القيام بعملية التنسيق السليم بين الإدارات، وتوحيد جهود العاملين في المنظمة. والتنسيق يخلق أيضاً التكامل في الوظائف الأساسية للإدارة. فمبدأ التنسيق يُعدّ مهماً جداً لأنه يسهّل من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، كما إنه يحقق أيضاً وحدة العمل في المنظمة. والتنسيق لا يكون متاحاً تلقائياً. لهذا، يجب بناء علاقات للعمل داخل المنظمة.

5. مبدأ وحدة الأمر Unity of command:

يشير مبدأ وحدة الأمر إلى أن كل مرؤوس يجب أن يكون لديه رئيس واحد فقط منه يتلقى الأوامر والتعليمات وإليه يحيل التقارير والاقتراحات. فالتبعية المزدوجة أمر غير مرغوب فيه لأنها تؤدي إلى حدوث الارتباك وعدم الارتياح، والاضطرابات وعدم الانظام. كما أن هذا المبدأ يجنب إمكانية حدوث الصراعات في التعليمات، ويساعد على عملية تطوير شعور العاملين بالمسؤولية اتجاه العمل.

6. مبدأ المرونة Flexibility:

وفقاً لمبدأ المرونة يجب أن يكون التنظيم مرناً وغير جامد. فالتنظيم يجب أن يكون قابلاً للتكيف مع الأوضاع المتغيرة، وقابلاً للتعديل أو الاستبدال دون أي خطورة أو تعطيل. كما ينبغي أن يكون هناك ترتيب منسق من أجل تسهيل عمليات النمو والتوسع في المنظمة.

7. مبدأ البساطة Simplicity:

ينبغي أن يكون التنظيم بسيطاً وسهل الفهم وواضحاً لكافة الموظفين العاملين بالمنظمة. وهذا بدوره يساعد وبشكل كبير على القيام بعمليات الاتصال بسهولة وكفاءة عالية.

8. مبدأ نطاق الإشراف Span of control:

يجب أن يكون نطاق المراقبة والإشراف بقدر الإمكان صغيراً ونزihاً ومحدوداً. وهذا لا يعني أنه لا ينبغي على المدير القيام بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين. ولكن ينبغي أن يكون نطاق المراقبة ضيقاً بحيث يمكن إجراء عملية التحكم والمراقبة والإشراف على العاملين بسهولة. كما ينبغي أن يكون نطاق الإشراف متوازن وبشكل صحيح.

9. مبدأ العودية (سلسلة الأوامر) The Chain of command principle:

يقترح مبدأ تسلسل الأوامر أن يكون خط السلطة من الرئيس التنفيذي في أعلى التنظيم إلى المشرفين في المستويات الدنيا محدداً بشكل صحيح واضح المعالم، وذلك لتجنب أي التباس فيما يتعلق بسلطة السلطة. ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تكون سلسلة وخطوط السلطة قصيرة بقدر الإمكان حتى يتم إيصال التعليمات والحصول على الردود اللازمة بسرعة وفعالية.

10. مبدأ الاستثناء Principle of exception:

يشغل المسؤولون التنفيذيون في المستويات العليا من التنظيم بالمسائل الهامة بالمنظمة، وبالتالي يكون لديهم وقتاً محدوداً لدراسة المسائل الإدارية الروتينية. فليس من المستحب أن يتم أخذ زمام الأمور الروتينية لمديري المستويات العليا بشكل متكرر. فيجب التعامل وإحالة المشاكل المعقدة وبشكل استثنائي لكبار المسؤولين التنفيذيين، بينما تترك المسائل الروتينية للأفراد في المستويات الدنيا للتعامل معها. وهذا سيؤدي إلى توفير الوقت لكبار المسؤولين التنفيذيين، الأمر الذي يمكنهم من استخدام واستغلال وقتهم للتعامل مع المشاكل الأكثر أهمية وتعقيداً.

11. مبدأ السلطة والمسؤولية Authority & responsibility:

السلطة تُعدّ بمثابة الأداة القوية التي تمكن المديرين من تحقيق الهدف المنشود. وينبغي أن تكون السلطة الممنوحة لكل مدير واضحة المعالم. وينبغي أن تكون كافية للوفاء بالمسؤوليات الموكلة إليه. كما ينبغي أن يكون الشخص المسؤول مسؤولاً عن أعمال تابعيه. ولا يستطيع أن يهرب من المسؤولية ببساطة عن طريق تفويض السلطة لمرؤوسيه.

12. مبدأ الكفاءة Efficiency:

ينبغي أن يَكُنَّ التنظيم العاملين من العمل في المنظمة بكفاءة عالية. وهذا سيمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بسرعة، وأيضاً بأقل تكلفة. لهذا ينبغي أن يكون التنظيم المعتمد ملائماً لطبيعة الأنشطة وحجمها في المنظمة. كما أن التنظيم المناسب يضمن الاستفادة الكاملة من الموارد

البشرية والمادية المتاحة، الأمر الذي يضمن تحقيق الكفاءة الإدارية.

13. مبدأ التوازن السليم :The Principle of balance

هناك حاجة التنظيم من أجل تحقيق التوازن للأنشطة المختلفة بالمنظمة. ويُعدّ التوازن السليم ضرورياً لكافة الجوانب المختلفة بها. وهذا يعني أنّه يجب أن يكون هناك توازن معقول في حجم ومهام الإدارات والمركزية واللامركزية في المنظمة، ونطاق الرقابة والإشراف، وسلسلة القيادة والتوازن بين الموارد البشرية والمادية. ويشير مبدأ التوازن إلى أنّه يجب على الإدارة العليا التأكد من أنّ الأبعاد الرأسية والأفقية للمنظمة يجب أن تكون متوازنة بأكملها.

خصائص التنظيم :Characteristics of organizing

يُعدّ التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فهو يهدف أساساً إلى تحديد العلاقات اللازمة بين كافة العاملين والأعمال والأنشطة والمهام، من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بمهدف تحقيق أهداف المنظمة الموضوعة بكفاءة عالية. وللوظيفة التنظيمية خصائص وسمات عدة، حيث يمكن إبراز طبيعة وخصائص التنظيم من خلال الآتي⁽¹⁾:

1. **التنظيم يرتبط دائماً بأهداف محددة:** سواء كان التنظيم يتم على مستوى المنظمة بأكملها أو على جزء معين منها، فإنّه دائماً يتأثر ويرتبط بالأهداف التنظيمية، ويتم تحديد السلطة والمسؤولية لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

2. **التنظيم يتضمن مجموعة من الافراد:** ينبغي أن يتضمن التنظيم مجموعة محددة من الأفراد بمهدف المساهمة في تحقيق الأهداف. ويعتبر الأفراد مجموعات أو منظمات العنصر الأساس لتحقيق الأهداف المشتركة، وتجميع الجهود من خلال تحديد وتقسيم الأنشطة المختلفة، وكذلك تحديد السلطة والمسؤولية.

3. **الاتصال هو الجهاز العصبي للتنظيم:** لا يمكن البقاء على قيد الحياة دون تنظيم نظام فعال للاتصال. فعن طريق الاتصال يكون أعضاء المنظمة قادرين على التواصل مع بعضهم البعض، وتنسيق كافة الأنشطة الخاصة بالمنظمة.

4. **التنظيم وظيفة أساسية للإدارة:** يتم التنظيم بالعلاقة مع جميع الوظائف الأخرى للإدارة من تخطيط، وتوظيف، وتوجيه ورقابة. كما يتم التنظيم في جميع مجالات الأعمال كالإنتاج والتسويق، والشراء، والأفراد وغيرها. كما أنّ وظيفة التنظيم تنفذ من قبل جميع المديرين وعلى مختلف المستويات.

1- Havinal, V. (2009) Management and entrepreneurship, New Age International, New Delhi

5. **التنظيم عملية مستمرة:** التنظيم ليس وظيفة الخطوة الواحدة. فالمديرون دائماً يتشاركون وباستمرار في التنظيم وكذلك في إعادة التنظيم، فهو وظيفة إدارية مستمرة.

6. **التنظيم يتضمن شبكة من علاقات السلطة والمسؤولية:** يتم إنشاء مواقع ووظائف مختلفة، ويتم تعيين المهام المحددة لها. ولأداء هذه المهام يتم تفويض السلطة الكافية. ويجب أن تكون علاقات السلطة والمسؤولية في جميع أنحاء المنظمة محددة بوضوح لتحقيق التنسيق وتجنب الصراعات بين الأفراد والإدارات.

خطوات عملية التنظيم Organizing steps:

بعد أن يتم وضع الخطط والأهداف اللازمة، يمكن أن تبدأ العملية التنظيمية. حيث يجب تجميع كل نوع من أنواع الأنشطة في وحدات ماثلة قابلة للتنفيذ. وكل هذه الأنشطة ينبغي تصنيفها، وكذلك يجب تحديد العاملين، ووضع الترتيبات اللازمة لمهام عملهم. والتنظيم يعني تحديد وترتيب ودمج العناصر المختلفة للمنظمة بطريقة فعالة. وهذا يتطلب من الإدارة متابعة العملية التالية للتنظيم:

1. تحديد الأهداف Defining the objectives:

تُعدّ خطوة تحديد الأهداف الخطوة الأولى في بناء المنظمة. فالمنظمة دائماً ما ترتبط بتحقيق أهداف معينة. ولذلك من الضروري على الإدارة تحديد الأهداف قبل البدء في أي نشاط، ثم بناء الهيكل التنظيمي على أساس أهداف المنظمة المحددة. هذا يعني أنه يمكن تحديد هيكل المنظمة من قبل الإدارة بعد معرفة الأهداف التي يتعين إنجازها من خلال التنظيم. وتساعد هذه الخطوة الإدارة ليس فقط في تأطير الهيكل التنظيمي، بل أيضاً في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهود.

2. تجميع الأهداف Collecting the objectives:

إذا كان أعضاء المجموعة يريدون جمع جهودهم على نحو فعال، فيجب أن يكون هناك تقسيم سليم للأنشطة الرئيسية. فالخطوة الأولى في تنظيم الجهد الجماعي هي تقسيم العمل الكامل إلى أنشطة أساسية. وكل وظيفة ينبغي أن تصنف وتجمع جيداً. وهذا يمكن الأفراد من التعرف على ما هو متوقع ومطلوب منهم كأعضاء فريق، وسوف يساعد هذا أيضاً على تجنب الازدواجية في الجهود. فعلى سبيل المثال يمكن تقسيم العمل الخاص بالصناعة إلى المهام الرئيسة التالية: الإنتاج، والتمويل، والأفراد، والمبيعات، والشراء وغيرها.

3. تصنيف الأنشطة Classifying the activities:

الخطوة التالية من خطوات عملية التنظيم هي تصنيف الأنشطة حسب أوجه التشابه والأهداف المشتركة والمهام مع ضرورة اتخاذ الموارد البشرية والمادية في الحسبان. ثم، يتم تجميع الأنشطة ذات الصلة بشكل وثيق ومماثل إلى شعب وأقسام، وإدارات.

4. تعيين أو تخصيص المهام والواجبات Assigning the duties:

يتم إجراء التعيينات الوظيفية المحددة لمختلف المرؤوسين لضمان أداء العمل. وينبغي إعطاء كل فرد وظيفة محددة للعمل حسب قدرته، وجعله مسؤولاً مسؤولية تامة عن ذلك. وينبغي أيضاً أن يتم منح السلطة الكافية للقيام بهذه المهام والواجبات المسندة.

5. تفويض السلطة Delegating the authority:

العديد من الأفراد يعملون في نفس المنظمة، فتقع على الإدارة مسؤولية وضع هيكل العلاقة في المنظمة لتوضيح الصلاحيات والمهام التي يجب القيام بها. فالسلطة دون مسؤولية هي شيء خطير وبالمثل فالمسؤولية من دون السلطة هي كالوعاء فارغ. فيجب أن يعلم الجميع بوضوح أمام من يكون مسؤولاً. يتم تفويض السلطة إلى المرؤوسين لتمكينهم من أداء العمل بشكل جيد. وهذا سوف يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها على نحو سلس، وذلك من خلال تسهيل تفويض السلطة وتحديد المسؤولية. وباختصار، من أجل استكمال الوظيفة التنظيمية في الإدارة، يجب أن تؤخذ الخطوات المنطقية التالية في الحسبان⁽¹⁾:

1. معرفة الهدف الرئيس للمنظمة.
2. تحديد مختلف الأنشطة المعنية لتحقيق الأهداف.
3. تجميع الأنشطة وإجراء التقسيمات أو التكوينات الإدارية المناسبة.
4. تحديد المسؤولية والمساءلة لكل شخص.
5. تفويض السلطات.
6. تعريف وتحديد العلاقات المتداخلة.
7. توفير البيئة المناسبة، والتسهيلات المادية الكافية لأداء المهام بشكل فعال.

1- Singla, R. K, (2011) Principles of management, V. K. (India) enterprise, p. 104.

الشكل (11) خطوات عملية التنظيم



شروط التنظيم الجيد **Conditions of good organization**:

التنظيم ليس غاية في حد ذاته، ولكن يُعدّ وسيلة لتحقيق الغايات والأهداف. ومهما كان التنظيم جيداً أو سيئاً فإنه يعتمد على مدى تحقيق الكفاءة والسرعة والجودة في تحقيق الأهداف. ويستند التنظيم الناجح أساساً على التعاون النشط بين جميع أعضاء المنظّمة، وعلى مدى تطبيق المبادئ الضرورية للعمل التنظيمي جنباً إلى جنب مع البساطة والمرونة اللازمة من أجل تحقيق التنظيم الجيد والفعال. ومن أهم الشروط الواجب توافرها للوصول إلى التنظيم السليم أو الجيد ما يأتي:

1. تحقيق الأهداف Achieving the objectives: يُعدّ التنظيم أداة لتحقيق أهداف المنظّمة. ولهذا الغرض ينبغي تقسيمها إلى العديد من الإدارات والأقسام والفروع والوحدات وغيرها.

2. تجميع الوظائف المتشابهة والمتجانسة Collecting the homogeneous jobs: لتحقيق أهداف التنظيم يجب أن يكون هناك تجميع متناعم ومتجانس للوظائف والوظائف الفرعية والمهام، وذلك من أجل إحداث عمليات التشاور والتنسيق دون أي صعوبة أو تأخير.

3. توفير نطاق مناسب للإشراف **Suitable span of control**: هناك سمة أخرى للتنظيم وهي ضرورة توافر مدى أو نطاق مناسب للرقابة والإشراف. وفي الغالب لا يمكن للشخص إجراء عملية الرقابة أو الإشراف على أكثر من خمسة أو ستة من المرؤوسين.

4. تخصيص واضح للواجبات والمسؤوليات **Assigning duties**: يجب أن يكون هناك توزيع واضح للواجبات والمسؤوليات في أي مخطط سليم وجيد للتنظيم. ويجب أن يعرف كل شخص حدود ونطاق أنشطته.

5. تعزيز الرضا الوظيفي **Enhancing satisfaction**: العنصر الأكثر أهمية في أي منظّمة هو تعزيز رضا العاملين. فنجاح التنظيم أو فشله يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد العاملين بالمنظّمة، ومدى تقاسم كل الرضا إليهم.

6. الاستفادة القصوى من القوى العاملة **Maximum benefit of workforce**: هناك سمة أخرى مهمة لتحقيق التنظيم المثالي، وهي إلى أي مدى يمكن تحقيق النجاح من خلال الاستفادة الاقتصادية على أكمل وجه من القوى العاملة المتاحة بالمنظّمة.

7. التنسيق والتعاون **Coordination & cooperation**: من أجل تحقيق أهداف المنظّمة يجب أن يكون هناك تنسيق وتعاون وثيقين بين جميع أنشطة العمل فيها. علاوة على ذلك ينبغي أن يكون هناك التنسيق الفعال والتعاون المثمر بين مختلف الإدارات والأقسام والوحدات وغيرها.

8. نظام فعال للاتصالات **Effective communication system**: يجب على التنظيم المثالي امتلاك نظام فعال للاتصال. وينبغي لمنظومة الاتصالات هذه أن تكون واضحة وسهلة، ولا ينبغي أن يكون هناك أي غموض في أي مستوى إداري.

9. معنويات عالية **High morale**: التنظيم الجيد هو التنظيم الذي من خلاله يجب أن يمتلك العاملين الروح المعنوية العالية، فيعملون بكامل القدرة والطاقة والتفاني والحماس والإخلاص.

10. المرونة **Flexibility**: ينبغي أن يكون التنظيم مرناً بحيث يتلاءم والتغيرات الضرورية التي قد تحدث، وإجراء التعديلات اللازمة التي قد تواجه عمل المنظّمة.

الهيكل التنظيمي **Organizational structure**:

هو نظام يستخدم لتحديد التسلسل الهرمي داخل المنظّمة، ويحدد كل وظيفة، والمهام التي يجب أن تختصّ بها، وتحديد علاقتها بالوظائف الأخرى داخل المنظّمة. ويتم تطوير الهيكل

التنظيمية لتحديد كيفية وآلية العمل بها، ولمساعدتها في الحصول على أهدافها، ولمنح وتوفير الفرص الخاصة بالتطور والنمو في المستقبل. ويتم إيضاح الهياكل التنظيمية باستخدام المخططات التنظيمية.

ويشير الهيكل التنظيمي إلى كيفية توزيع السلطة والمسؤولية لصنع القرار في المنظمة. ف كبار المديرين يعملون على إصدار الأحكام حول كيفية تنظيم الإدارات والأقسام والوحدات الفرعية، وإلى أي مدى سيتم تطبيق اللامركزية في السلطة (على الرغم من أنّ البيئة الحالية التنافسية تقضي إلى تجنب اللامركزية).

وعادة ما يحتفظ كبار المديرين بالسلطة على العمليات التي يمكن القيام بها مركزياً. على سبيل المثال قد يتم الحفاظ على أقسام وإدارات التمويل، والأفراد، وبعض الوظائف المحاسبية "في مقر المنظمة" بدلاً من أن توكل إلى وحدات تنظيمية صغرى.

أهمية الهيكل التنظيمي :The Significance of organizational structure

إنّ أهمية الهياكل التنظيمية تنبع أساساً من كونها تحدد العلاقات التنظيمية الرسمية داخل المنظمة، وتوضح هذه الهياكل أيضاً الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملين، مبينة العلاقة مع بعضهم البعض. ويمكن إيضاح أهمية الهياكل التنظيمية من خلال الآتي:

1. يساعد التنظيم السليم المنظمة على تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال العمل الجماعي، وتوفير الإطار الذي يمكن الأفراد من العمل معاً بأكبر قدر من الفعالية.
2. يحدد الهيكل التنظيمي مواقع صنع القرار في المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي السليم يحفز على التفكير الإبداعي والمبادرة بين أوساط أعضاء المنظمة من خلال توفير أنماط محددة جيداً من السلطة.
4. الهيكل التنظيمي السليم يسهّل نمو وتطوير المنظمة من خلال زيادة القدرة على التعامل مع زيادة مستويات السلطة.
5. يوفر الهيكل التنظيمي أنماط الاتصال والتنسيق.
6. يساعد الهيكل التنظيمي الأعضاء على معرفة أدوارهم وعلاقتها بالأدوار الأخرى بالمنظمة.

خطوات تصميم الهيكل التنظيمي :Steps of structure designing

يجب اتخاذها مجموعة من القرارات لتنظيم ضبط الأعمال، ومن أجل إتمام العملية التنظيمية بشكل جيد، وجل هذه القرارات تتعلق بكيفية تقسيم الاحتياجات التي يجب عملها كتوزيع الأفراد والموارد داخل الهيكل التنظيمي، وكذلك القيام بعملية التنسيق لتحقيق نتائج أفضل. ويمكن تقسيم

القرارات إلى أربعة قرارات، فالقرار الأول يركز على وظائف الأفراد، والقرارين الآخرين (الثاني والثالث) يركزان على وظائف الأقسام أو المجموعات، بينما القرار الرابع فيدرس قضايا ومشاكل تفويض السلطة في جميع أنحاء الهيكل. ومن أهم الخطوات أو القرارات التي يتخذها المديرين لتصميم الهياكل التنظيمية ما يأتي:

الخطوة الأولى: تحديد وحدات الأعمال أو الإدارات:

يجب أن تكون لكل وحدة عمل أهداف مماثلة ومسؤوليات يمكن أن يتم الإشراف عليها بواسطة مدير واحد أو عدد من المديرين. فوحدات الأعمال أو الإدارات ستعمل بالمحاذاة للمساعدة في إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب.

الخطوة الثانية: تحديد نوع الهياكل التنظيمية الذي يتناسب واحتياجات العمل:

تضمن عدة أنواع من الهياكل التنظيمية للمنظمة ضمان أن تعمل بنجاح مع هيكل يتم تقيده. على سبيل المثال إذا كانت المنظمة صغيرة قد يتطلب الأمر البساطة بحيث يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي إلى إدارات، مثل الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، وإدارة الإنتاج وغيرها. فعمل طريق نوع المنظمة، والوحدات والطريقة التي تعمل بها يمكن تحديد أي نوع من الهياكل التنظيمي الذي بالإمكان اختياره.

الخطوة الثالثة: تحديد الفريق التنفيذي والإدارة:

المديرون التنفيذيون وكافة المديرين هم المسؤولون عن ضمان كل عمل يلي أهداف المنظمة. وهذا قد يشمل أحد أو عدد من كبار المسؤولين التنفيذيين للإشراف عليها بأكملها لتوجيه الأعمال داخل الهيكل التنظيمي. هذا وقد يتطلب التنظيم تحديد مشرف واحد للإشراف على جميع العمليات، أو عدد من المشرفين لتوجيه كل وحدة عمل، وتقديم التقارير في نهاية المطاف إلى المسؤول التنفيذي الأعلى. كما ويقرر المديرون الحجم المناسب للمجموعة التي بدورها ترفع التقارير للمسؤول الأعلى.

الخطوة الرابعة: وضع مقاييس الأداء والتفويض:

عندما يتم تحديد الهيكل التنظيمي يمكن توصيف الوظائف المحددة بوضوح وما يناسب كل وظيفة في التسلسل الهرمي. فيجب أن يعكس الوصف الوظيفي الكفاءات المطلوبة للقيام بهذه المهام وتوقعات كل وظيفة لتحقيق أهداف المنظمة. وبعد تحديد كل وظيفة داخل الهيكل، ينبغي تحديد التفويض على أساس مسؤوليات كل وظيفة. فيوزع المديرون السلطة بين الوظائف، ويقصد بالسلطة هنا الحق بصنع القرارات دون الحصول على الاعتماد من المدير الأعلى أو الرجوع إليه

وعلى الأفراد الطاعة. جميع الوظائف تتضمن الحق في صنع القرارات وفي الحدود المقررة، ولكن من غير الضروري كل الوظائف يجب أن تتضمن حق الطاعة من الآخرين. فهذا المفهوم للسلطة يميز بين الوظائف الإدارية والوظائف غير الإدارية.

الشكل (12): خطوات تصميم الهيكل التنظيمي



أنواع التنظيم Types of organization:

يوجد في الغالب نوعين أساسيين من التنظيم يعملان بمحاذاة بعضهما البعض في أي منظمة، وهما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. ويمكن توضيح هاذين النوعين بشيء من التفصيل فيما يأتي:

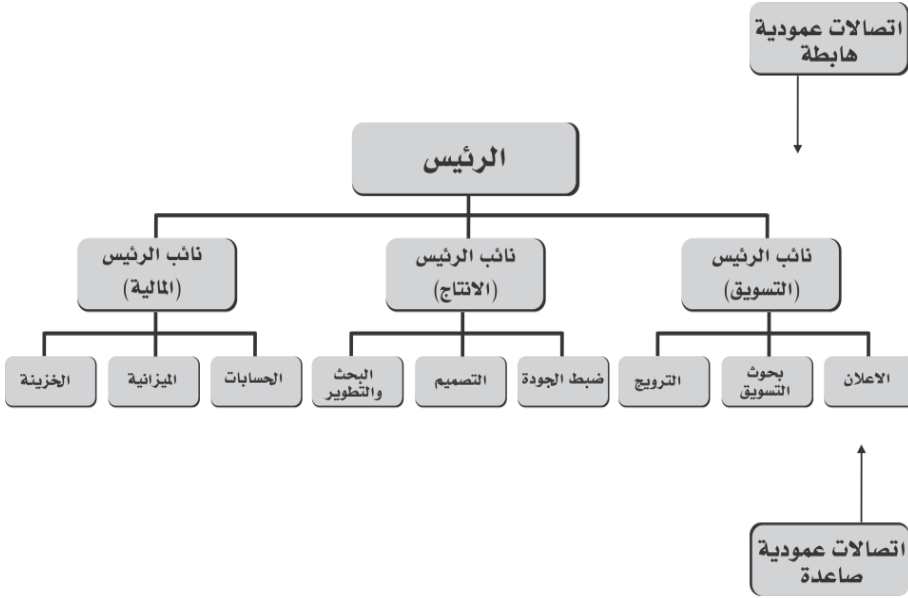
1. التنظيم الرسمي Formal organization:

التنظيم الرسمي هي نظام اجتماعي معد لتحقيق أهداف محددة بالمنظمة، ويتكون عادة من عدة مجموعات إدارية مترابطة مع بعضها البعض أو مجموعة من النظم الفرعية. ويحكم التنظيم الرسمي بواسطة القواعد والإجراءات الواضحة جداً والمحددة بالمستندات القانونية الخاصة بتأسيس المنظمة. ويشير التنظيم الرسمي إلى هيكل الوظائف والمناصب المحدد بوضوح بالسلطات

والمسؤوليات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وغيرها من المهام ذات العلاقة.

ويبين الهيكل التنظيمي الرسمي سلسلة الأوامر بالمنظمة، كما أنّ للتنظيم الرسمي العديد من المستويات الإدارية. وهذا ما يجعل عملية الاتصال تكون أبطأ، وكذلك يصعب أحياناً تنفيذ عملية إتخاذ القرار. وللتنظيم الرسمي معايير الخاصة أو قواعده الخاصة بالسلوك الاجتماعي، فكل سلوك يتناسب وطبيعة عمل المنظمة. ويحدد التنظيم الرسمي الإجراءات الواجب اتباعها من قبل أعضائها. والتنظيم الرسمي يخلق السلطة، حيث لا يوجد تنظيم لا توجد سلطة ولا توجد سلطة لا يوجد تنظيم. فالسلطة تُعدّ من أهم المعايير الخاصة بالتنظيم الرسمي.

الشكل (13): نموذج للتنظيم الرسمي



خصائص التنظيم الرسمي :Features of formal organization

للتنظيم الإداري الرسمي خصائص وسمات عدة، نذكر منها:

1. يصف العلاقات بين العاملين في المنظمة.
2. يتم تصميم هيكله بدقة تامة لتمكين العاملين في المنظمة من العمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لها.

3. يوضع من قبل الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية.
4. يركز على الوظائف التي يتعين القيام بها، وليس على الأفراد الذين يؤدون الوظائف.
5. يتم تعيين الأفراد على الوظائف والمناصب وفقاً لقرارات إدارية. وهكذا فإن العلاقات الرسمية في المنظمة تنشأ من نمط المسؤوليات التي تم إنشاؤها من قبل الإدارة.
6. يحكم بواسطة الأنظمة والقواعد والإجراءات.
7. تحدد فيه وبوضوح مواقف السلطة والمسؤولية والمساءلة في كل مستوى.
8. يستند على تقسيم العمل والتخصص لتحقيق الكفاءة في أداء العمليات.
9. يُعدّ غير شخصي؛ فالمنظمة لا تأخذ في الاعتبار مشاعر العاملين بها.
10. علاقات السلطة والمسؤولية الناجمة عن الهيكل التنظيمي الرسمي تُحترم من قبل الجميع.

مزايا التنظيم الرسمي Advantages of formal organization:

1. للتنظيم الإداري الرسمي مجموعة من المزايا، من أهمها:
1. يركز على الوظائف التي يتعين القيام بها. لذلك، فهو يحدد مسؤولية كل شخص عن مهمة معينة.
2. يحدد بواسطة الأنظمة والقواعد والإجراءات؛ لذلك فهو يضمن تطبيق القانون والنظام في المنظمة.
3. يمكن العاملين من تنظيم العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

عيوب التنظيم الرسمي Disadvantages of formal organization:

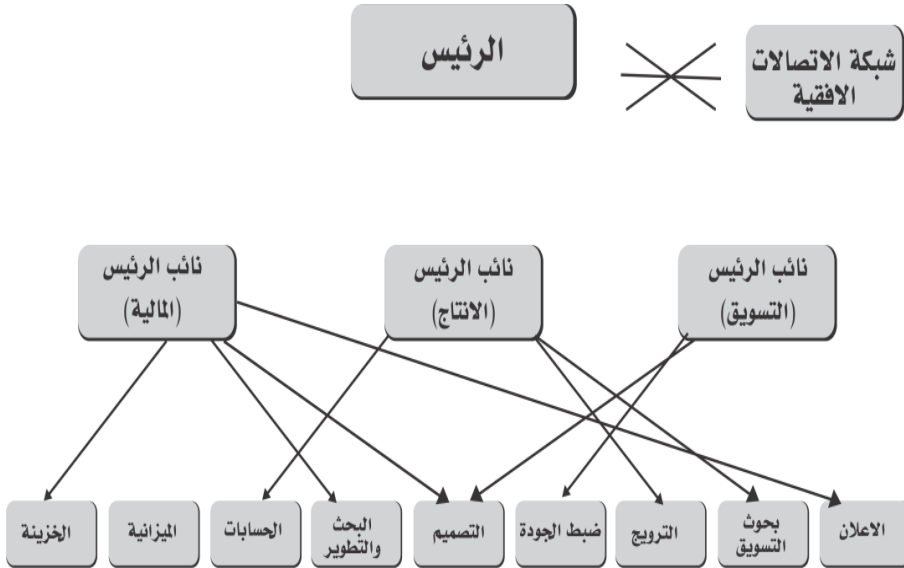
- من أهم عيوب والمآخذ الخاصة بالتنظيم الرسمي ما يأتي:
1. لا يأخذ بعين الاعتبار مشاعر ورغبات أعضاء المنظمة.
2. لا يعير اهتماماً لأهداف الأفراد، فهو مصمم لتحقيق أهداف المنظمة فقط.
3. يخضع لقواعد صارمة من الأنظمة والإجراءات. وهذا يجعل من الصعب تحقيق الأهداف الموضوعة.

2. التنظيم غير الرسمي Informal organization:

يشير التنظيم غير الرسمي إلى مجموعة صغيرة من الأعضاء التي ترتبط مع بعضها البعض كأشخاص. وتتميز هذه المجموعة بالعلاقات غير الرسمية وجهاً لوجه، والتعاون المتبادل فيما بينهم. ويعمل أعضاء التنظيم الغير الرسمي معاً ليس بصفتهم الرسمية، ولكن كأشخاص يعملون بالمنظمة فإنهم يشاركون آمالهم ومخاوفهم، أفراحهم وأحزانهم مع بعضهم البعض.

ويتكون من قواعد فقط، وليس حالات. وهنا لا توجد سلطة تنظيمية تشريعية، ولكن قيادة إدارية فقط. وللتنظيم غير الرسمي قواعده الخاصة غير المكتوبة للسلوك، ولديه طرقه الخاصة للتصحيح ومعاينة المخالفين لهذه القواعد. وعلى الرغم من أن مجموعات التنظيم غير الرسمي أصغر في حيث الحجم فإنها تعطي قوة للتنظيم الرسمي من العمل بفعالية أكبر. ويُعدّ هيكل التنظيم غير الرسمي أكثر استرخاء من التنظيم الرسمي، مع عدد قليل جداً من المستويات الإدارية. وهذا بدوره يجعل عملية الاتصال أسهل بكثير بين كافة المستويات كما وتكون عملية اتخاذ القرارات أسرع أيضاً.

الشكل (14): نموذج للتنظيم غير الرسمي



خصائص التنظيم غير الرسمي : Features of informal organization

- للتنظيم الإداري غير الرسمي خصائص وسمات عدة، نذكر منها:
1. لا يؤسس من قبل أي سلطة رسمية. فهو غير مخطط ويحدث عفويًا.
 2. يعكس العلاقات الإنسانية. وهذا ناشئ من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين في المنظمة.

3. تشكيل وتكوين التنظيم غير الرسمي عملية طبيعية، فهو لا يقوم على القواعد والأنظمة والإجراءات.

4. لا يمكن للعلاقات بين الأفراد فيه أن تظهر في المخطط الهيكلي التنظيمي.

5. عملية الاتصال بين الأفراد تتم عبر القنوات غير الرسمية من الاتصالات للتواصل فيما بينهم.

6. العضوية فيه تكون طوعية، فهي تظهر عفوية وليس عن طريق الجهود المتعمدة أو الواعية.

7. تستند التنظيمات غير الرسمية على مصالح الأفراد المشتركة، وكذلك وفقاً للمشاكل، اللغة، الدين، الثقافة، وغيرها. وتتأثر من المواقف الشخصية، والعواطف، الأهواء، الحب والكراهية وما إلى ذلك من المتطلبات الخاصة بالأفراد في المنظمة.

مزايا التنظيم غير الرسمي Advantages of formal organization:

للتنظيم الإداري غير الرسمي مجموعة من المزايا، من أهمها:

1. يمتزج مع التنظيم الرسمي مما يجعله أكثر فعالية.
2. يمكن تحقيق الكثير من الأمور من خلاله، والتي لا يمكن تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي.
3. وجوده في المنظمة يجعل المديرين يقومون بالتخطيط وغيرها من الأعمال الأخرى بمزيد من العناية.

4. يعمل وسيلة يمكن للعاملين من خلالها تحقيق الشعور الأمن والانتماء للمنظمة. فهو يوفر الارتياح الاجتماعي لأعضاء المجموعة.

5. له تأثير قوي على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

6. القادة غير الرسميين يخففون من أعباء المديرين الرسميين ويحاولون سد الثغرات في قدرتهم.

7. يساعد أعضاء المجموعة من تحقيق أهداف شخصية محددة.

8. يُعدّ أفضل وسيلة للاتصال بين العاملين. فهو سريع جداً.

9. يعطي الارتياح النفسي لأعضاء المنظمة. فهو يعمل بمثابة صمام أمان للمشاكل العاطفية ومشاعر الإحباط الخاصة بالعاملين في المنظمة لأنه يُعدّ القاعدة للتعبير عن مشاعرهم.

عيوب التنظيم غير الرسمي Advantages of formal organization:

يمكن إيجاز أهم العيوب والمآخذ الخاصة بالتنظيم غير الرسمي فيما يأتي:

1. يخلق التنظيم غير الرسمي الشائعات: جميع الأشخاص في التنظيم غير الرسمي يتحدثون بلا مبالاة وأحياناً يتم نقل شيء من الخطأ إلى شخص آخر مما يؤدي إلى جلب نتائج رهيبة.

2. يقاوم التنظيم غير الرسمي التغيير: هذا النوع من التنظيم يقاوم التغيير، ويضع الكثير من الضغط من أجل اعتماد التقنيات القديمة.

الفصل السادس

التكوينات الإدارية

الفصل السادس

التكوينات الإدارية

تنطوي الوظيفة التنظيمية على تحديد الأنشطة الفردية التي يتعين الاضطلاع بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك على تجميع الأنشطة الفردية ووضعها في وحدات إدارية بناءً على بعض الأسس الإدارية المنطقية لغرض الوصول إلى إدارة كفؤة وفاعلة. وقد أدى هذا إلى ضرورة تجميع وتقسيم الأنشطة الإدارية، والتي تساعد على تجميع الأنشطة إلى وحدات إدارية، مثل الشعب والوحدات والأقسام والإدارات والفروع وغيرها من أجل تحقيق الجودة والكفاءة للعملية الإدارية.

ويُعدّ التجميع أو التكوين الإداري للأنشطة وسيلة لتقسيم التنظيم الوظيفي الكبير إلى وحدات إدارية مرنة أصغر. ويخلق تجميع الأنشطة وحدات رئيسية ووحدات فرعية يتم إنشاؤها من خلال تقسيم الأنشطة تعرف باسم الإدارة، القسم، الفرع وما إلى ذلك. وتجري عملية تقسيم الأنشطة على جميع المستويات في المنظمة. ففي المستوى الأعلى يسمى تفكك الوظائف في الأنشطة "بتجميع أو تقسيم الأنشطة الابتدائي". وتجميع الأنشطة إلى وحدات منفصلة في المستوى المتوسط يسمى "بتجميع أو تقسيم الأنشطة الأوسط". أمّا في المستويات الدنيا فيطلق عليه "تجميع أو تقسيم الأنشطة النهائي" أو "تجميع أو تقسيم الأنشطة الثانوي".

ويهدف التكوين الإداري إلى تجميع المهام ذات الصلة، إلى وحدات يمكن متابعتها بشكل جيد لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. كما يهدف التكوين الإداري أيضاً إلى إدارة الأعمال بأفضل طريقة ممكنة، وكذلك إلى تحقيق التوزيع العلمي للعمل بين الأقسام المختلفة للمنظمة وموظفيها بطريقة توفر الإشراف، والتوجيه، والتنسيق والرقابة من أجل الوصول إلى الاستفادة القصوى للمنظمة، وكذلك الاستفادة من العاملين الذين هم في خط التشغيل. كما ويسعى التكوين الإداري أيضاً إلى نشر السلطة والمسؤولية بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

تعريف التكوين الإداري :Defining departmentation

للتقسيم أو التكوين الإداري عدد من التعريفات. حيث يمكن تعريف التكوين الإداري بأنه العملية التي يمكن من خلالها تجميع الأنشطة أو الوظائف المتشابهة للمنظمة إلى مجموعات مختلفة. وباختصار فإن المنظمة بحاجة إلى التكوين الإداري بداخلها من أجل تقسيم الأنشطة بها، وتفويض السلطة للعاملين، وكذلك لتحديد المسؤولية والمساءلة، مع العمل على تحقيق الهدف الأساس، والذي يتمثل في تحقيق العمل بشكل سلس وبأفضل طريقة ممكنة. ويعرف التكوين الإداري أيضاً بأنه "إقامة أو إنشاء منطقة متميزة أو وحدة أو نظام فرعي للمنظمة، بحيث يكون للمدير سلطة ومسؤولية على أداء الأنشطة المحددة وكذلك على النتائج"⁽¹⁾. وتسمى العملية التنظيمية الخاصة بتحديد كيفية تجميع الأنشطة بعملية التقسيم أو التكوين الإداري.

أهمية التكوين الإداري :The Significance of departmentation

تتبع أهمية عملية التكوين الإداري أساساً من اكتساب الكفاءة الإدارية والتنسيق الفعال، وأن تجميع المهام والوظائف المتماثلة في إدارات، لا يمكن نجاحه إلا بتفويض واضح للسلطة لإنجاز هذه الواجبات. وتكمن أهمية التكوين الإداري في الآتي⁽²⁾:

1. مزايا التخصص Advantages of specialization

يحقق تقسيم الأنشطة في المنظمة التخصص في العمل، فالهدف الرئيس من إنشاء أي قسم هو إتمام وظيفة رئيسة واحدة يكون أساساً متخصصاً فيها، الأمر الذي يزيد من الكفاءة التشغيلية للمنظمة. وينظر إلى الوظيفة الإدارية على أنها مجموعة من الأنشطة تُسهم في تسهيل عملها، وهذه الأنشطة يمكن القيام بها بكفاءة وفعالية من خلال تقسيم العمل مما يؤدي إلى التخصص في الوظائف الإدارية.

2. تثبيت المسؤوليات :Fixing the responsibilities

يساعد تقسيم الأنشطة في تحديد المسؤولية والمساءلة عن النتائج، نظراً لكون القسم الواحد يهتم فقط بمجموعة محددة من الأنشطة والواجبات والمسؤوليات. وأن رئيس هذا القسم يعد مسؤولاً مسؤولية كاملة عن النتائج بسبب السلطة الممنوحة له. وعندما يتم تفويض السلطة وتحديد

1- Anbuvelan, K. 2007: Principles of Management, Laxmi Publications (P) Ltd, p. 79.

2- Kumar, A., & Sharma, R., 2000: Principles of Business Management, Atlantic Publishers and Distributors, pp. 330-331.

المسؤولية، يمكن لرئيس القسم معرفة ما دوره في المنظمة بسهولة، وهذا يساعده على أن يحقق الأهداف بأكثر فعالية.

3. تطوير أداء المديرين Development of managers:

يساعد تقسيم الأنشطة في تطوير أداء الموظفين الإداريين من خلال الطرق الآتية:

أ. المبادرة Initiative: توفر المبادرة فرصة للمديرين للبدء في استكمال العمل بشكل فعال، وبما يرضي ويحقق القرارات المتصلة بالمسائل المتعلقة بالقسم.

ب. التدريب Training: يركز المديرين اهتمامهم على بعض المشاكل المحددة التي توفر لهم التدريب الفعال من خلال ممارسة العمل.

ج. تحديد الحاجة إلى المزيد من التدريب The need for more training: يمكن تحديد الحاجة الإدارية للمزيد من البرامج التدريبية والتعرف عليها بسهولة، نظراً لحدودية دور المديرين، وبالتالي يمكن للتدريب أن يوفر لهم الفرصة للعمل بشكل أفضل في مجال تخصصهم.

4. إمكانية التقييم Appraisal ability:

يساعد تقسيم الأنشطة على تحديد المعيار ومجالات الأنشطة فيما يتعلق بأداء المديرين، وإمكانية قياسه على نحو فعال. وبالتالي يمكن تقييم الأداء الإداري بأكثر موضوعية عندما يتم إنشاء الأقسام.

5. الاستقلالية Autonomy:

يُعدّ رؤساء الأقسام أحراراً في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأقسامهم بشكل مستقل، ولكن في إطار السياسات التنظيمية الموضوعة. ويتمتع القسم باستقلالية شبه ذاتية بالمنظمة، كون الاستقلالية الشبه ذاتية توفر الرضا الوظيفي والتحفيز الملائم. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية.

6. الرقابة الإدارية والمالية Administrative and financial control:

يُعدّ تقسيم الأنشطة وسيلة لتقسيم التنظيم الكبير والمعقد إلى وحدات إدارية صغيرة ومرنة. ويسهل تجميع الأنشطة والموظفين إلى وحدات صغيرة إلى نجاح تطبيق الرقابة الإدارية. حيث تحدد معايير الأداء لكل قسم بسهولة، الأمر الذي يسهّل قياس وتقييم الأداء بالمنظمة. ويساعد تقسيم الأنشطة أيضاً في تطبيق الرقابة المالية على الوحدات المختلفة فيها، بحيث يتم إعداد ميزانية منفصلة لكل قسم، ويتم منح النفقات للأداء السليم للأنشطة.

7. الكفاءة التنظيمية Organizational efficiency:

يساعد تقسيم الأنشطة في أداء الأنشطة التنظيمية بكفاءة. وتزداد كفاءة المنظمة من خلال زيادة تقسيم الأنشطة، وتولى إدارة واحدة مجموعة واحدة فقط من الأنشطة. ويتخذ المديرين ورؤساء قرارات مستقلة، ويتم تفويض السلطة وتحديد المسؤولية لكل قسم بدقة بحيث يتمكن المديرون في إطارها من ممارسة سلطتهم مع سهولة تطبيق الرقابة الإدارية والمالية.

مبادئ التكوين الإداري Principles of departmentation:

يمثل التقسيم أو التكوين الإداري وسيلة لتجميع الأنشطة التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق كافة الأهداف التنظيمية، وأن الغرض الرئيس من هذه التكوينات هو توفير الخدمات أو الأنشطة المماثلة والمتخصصة في المنظمة على نحو أفضل. ولتحقيق تكوين إداري ناجح، يجب إتباع المبادئ الآتية⁽¹⁾:

1. مبدأ التخصص Principle of specialization:

ينبغي أن يتبع ويطبق مبدأ التخصص مع اختيار واعتماد أسلوب معين من طرق تقسيم الأنشطة. كما يجب تعيين العاملين وتكليفهم بالوظائف والمهام وفقاً لقدراتهم حتى تستفيد المنظمة من إمكانياتهم وخبراتهم بشكل أفضل.

2. مبدأ التنسيق Principle of co-ordination:

ينبغي تبني مبدأ التنسيق عند اختيار وتقرير الطريقة المناسبة للتكوين الإداري. كما يجب اختيار تقسيم الأنشطة بالأسلوب الذي يحافظ ويقبل التنسيق بين الأنشطة المختلفة في مختلف الإدارات. بالتالي فإنه من الضروري أن توضع جميع الأنشطة ذات النوع والطبيعة المماثلة في قسم أو إدارة واحدة.

3. مبدأ الرقابة Principle of control:

من أجل الحفاظ على تحقيق الرقابة الفعالة على أنشطة المنظمة، فمن الضروري أن تكون الحقوق والمهام والواجبات لكل العاملين في المؤسسة محددة وواضحة بدقة. ومن الضروري أيضاً التأكد من أن أداء العاملين لواجباتهم يكون بالشكل الصحيح ووفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً.

1- Kumar, A., & Sharma, R., 2000: Principles of Business Management, Atlantic Publishers and Distributors, p. 331.

4. مبدأ الاقتصاد Principle of economy:

ينبغي دراسة وتحليل حجم النفقات المتضمنة لإنشاء تقسيم الأنشطة بشكل كامل ودقيق قبل اتخاذ أي قرار نهائي لإنشاء أي قسم، ويجب أن لا يتم إنشاء أي قسم جديد إلا إذا كانت هناك ضرورة ملحة لإنشائه. كما لا ينبغي على الإطلاق أن يكون عدد العاملين في قسم معين أكثر مما هو مطلوب، وأن تكون النفقات بشكل عام تحت الرقابة المستمرة.

5. الجوانب البشرية أو الاجتماعية Human or social aspects:

ينبغي النظر أيضاً إلى الجوانب الإنسانية والاجتماعية بشكل كامل قبل اتخاذ أي قرار لإنشاء لقسم جديد. بالإضافة إلى ذلك مراعاة الظروف المحلية وأخذها في الاعتبار عند تبني برامج لتقسيم الأنشطة.

مزايا تقسيم الأنشطة Advantages of departmentation:

يشير التقسيم أو التكوين الإداري إلى تجميع مهام التشغيل في وظائف، وجمع هذه الوظائف في مجموعات عمل فعالة، وجمع هذه المجموعات في أقسام مختلفة. وللتكوين الإداري مجموعة من المزايا، نذكر منها:

1. يساهم في التوزيع المنتظم للعمل بين الأفراد.
2. يساهم في تحقيق التخصص في الأعمال.
3. يبسط تقسيم العمل من المهام الإدارية.
4. من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات بوضوح، يساهم تقسيم الأنشطة في بيان وتحديد المساءلة عن النتائج بدقة.
5. يزيد من كفاءة التشغيل للمنظمة.
6. من خلال إحداث تقسيم للوظائف والمسؤوليات، يوفر تقسيم الأنشطة مجالاً كافياً للنمو والتوسع.
7. من خلال إعطاء صلاحيات كافية للمديرين المسؤولين عن مختلف الإدارات، والسماح لهم باتخاذ القرارات الخاصة بها ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم، يزيد تقسيم الأنشطة من قوة وهيبة المديرين.
8. يعتبر تقسيم العمل مفيداً للمنظمة لتقييم أداء مختلف الإدارات، ومعرفة الإدارات التي لا تدار بشكل صحيح.

9. يساعد على تحقيق الإشراف المناسب، كون سلطة اتخاذ القرارات منتشرة على مديري الإدارات.
10. كون سلطة اتخاذ القرارات منتشرة على مديري الإدارات في إطار تقسيم الأنشطة، فإنّ هذا الإجراء يحرر الإدارة العليا من المسائل الروتينية ويساعد في التركيز على المسائل المهمة.
11. يسهل في إعداد ميزانيات المنظمة.
12. يساهم في تقييم الأداء الخاص بالمنظمة، وكذلك في تقييم الأعمال التي يقوم بها الأفراد.
13. يساعد في تحقيق رقابة فعّالة من خلال تجميع الأنشطة والأفراد داخل مناطق محددة جيداً، ووضع معايير واضحة للأداء.
14. يساهم في تطوير أداء العاملين بشكل عام.

القيود المفروضة على تقسيم العمل Obstacles of departmentation:

تجميع الأنشطة في إدارات هو جزء أساس من عملية إنشاء التنظيم، فكلما توسّع حجم المنظمة أصبح من الضروري إنشاء التكوينات أو التقسيمات الإدارية، حيث لا يمكن أن تدار هذه الإدارات من قبل شخص واحد بشكل فعال. فالإدارات وكافة المستويات الإدارية تظهر أساساً من تجميع أو تقسيم الأنشطة المختلفة. ويعتبر تقسيم الأنشطة مفيداً للمنظمة في مجالات عديدة. إلّا أنّ هذا الإجراء ليس خالياً من القيود. ومن أهم هذه القيود المفروضة ما يأتي:

1. هناك مشكلة في التنسيق، فكلما زاد عدد من الإدارات كلما أصبحت مهمة التنسيق أكثر صعوبة. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أنّ عدم وجود التنسيق السليم من شأنه أن يؤثر سلباً على الكفاءة الإدارية وتحقيق الأهداف للمنظمة.
2. هناك أيضاً مشكلة في الاتصالات، حيث التواصل في العمل يكون أكثر صعوبة.
3. هناك أيضاً مشكلة في عمليتي الإشراف والرقابة.
4. تُعدّ عملية تقسيم الأنشطة مكلفة من حيث المال والجهد.

طرق التقسيم أو التكوين الإداري Methods of departmentation:

تنشأ الإدارات الرئيسة داخل المنظمة من قبل المديرين في المستويات العليا، بينما يهتم المشرفين في المقام الأول بالأنشطة داخل مناطقهم ووحداتهم الإدارية. ومع ذلك، يواجه المشرفين من وقت لآخر الحاجة إلى تقسيم انشطتهم داخل مناطقهم. لذا ينبغي أن تكون لديهم دراية كاملة عن البدائل المتاحة لتجميع الأنشطة. وهذه الخيارات هي نفس الطرق المتاحة للمديرين على مستوى عال عندما يتم تحديد الإدارات الرئيسة.

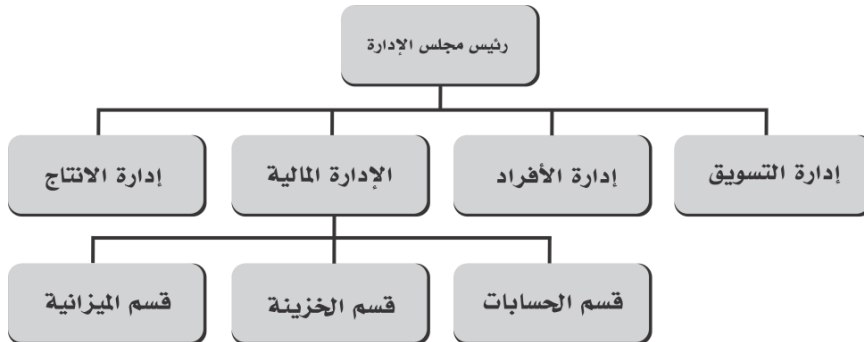
عادة ما يتم تقسيم الأنشطة على عدة أسس، منها ما هو على أساس الوظيفة أو على أساس المنتجات أو الخدمات أو على أساس الإقليم (الموقع الجغرافي) أو على أساس العملاء، أو على أساس العملية والمعدات، أو الوقت، أو على الأساس المزيجي (المختلط).

أولاً: التكوين الإداري على أساس الوظيفة Departmentation by function:

يتكون التكوين الإداري على أساس الوظيفة من جميع الإدارات التي تحتاجها المنظمة لإنتاج السلع أو الخدمات التي تقدمها. وتُعدّ هذه الطريقة هي الطريقة الأقدم والأكثر شيوعاً، حيث تهتم بتجميع المهام ذات الصلة بالوظائف المتخصصة، مثل التسويق والتمويل والإنتاج (أو العمليات). كما يُعدّ هذا النوع من التكوينات الأكثر استخداماً في المنظمات، حيث يستخدم على نطاق واسع، ويتضمن مجموعة من الأنشطة والوظائف والأعمال التي يتعين القيام بها تمثيلاً مع فكرة ومبادئ التخصص وتقسيم العمل. ويتم وضع الأنشطة المتجانسة معاً في دائرة أو قسم واحد وفقاً لتسلسل إداري واحد. على سبيل المثال توضع أنشطة المبيعات والأنشطة الترويجية في قسم التسويق، وأنشطة التجميع والتصنيع في قسم الإنتاج، وكذلك أنشطة التفتيش والرقابة في قسم مراقبة الجودة، وغيرها. وكلما تشرع أو تبدأ المنظمة بنشاط إضافي جديد، يضاف هذا النشاط إلى الأنشطة الموجودة أصلاً، كونها ببساطة تُعدّ جزءاً من عمل الأقسام القائمة فعلياً.

ووفقاً لهذا النوع من التكوينات يتم تجميع العاملين من ذوي المهارات المماثلة والذين يؤديون مهام مماثلة رسمياً معاً في وحدات العمل، بحيث يتم تبادل الخبرات الفنية، والمعلومات والمعارف، والمسؤوليات بين العاملين داخل الوحدة الإدارية. إلا أنه قد يخلق هذا النوع من التكوينات الإدارية أحياناً مشاكل عدة، إذ يصعب تطابق وتوافر تخصصات الأفراد مع الوظائف المتخصصة الأمر الذي قد يعرقل أداء المهام المطلوبة بالطريق الصحيحة.

الشكل (15): التكوين الإداري على أساس الوظيفة



مزايا التكوين الإداري على أساس الوظيفة:

من أهم المزايا الخاصة بالتكوين الإداري على أساس الوظيفة ما يأتي:

1. هذه الطريقة سهلة ومنطقية لاتخاذ القرارات وفعالة في الممارسة العملية.
2. تتبع هذه الطريقة مبادئ التخصص وتقسيم العمل.
3. تحافظ هذه الطريقة على أهمية كل أنشطة المنظمة.
4. تسهل هذه الطريق نشاط التنسيق داخل الإدارات.
5. تعتبر هذه الطريقة اقتصادية وبسيطة وسهلة الفهم.
6. تساعد هذه الطريقة على الاستفادة من القوى البشرية والموارد المادية الأخرى بالمنظمة.
7. تضمن هذه الطريقة الرقابة على الأداء.
8. تعتبر هذه الطريقة عالية الجودة، وتساهم في حل المشاكل الفنية.

عيوب التكوين الإداري على أساس الوظيفة:

للتكوين الإداري على أساس الوظيفة مجموعة من العيوب نذكر منها:

1. يجعل من عمل الرقابة الإدارية أكثر صعوبة.
2. يزيد من عبء العمل والمسؤولية على المديرين.
3. وفقاً لطريقته قد يكون المديرين خبراء في التعامل مع المشاكل التي تواجههم في إداراتهم فقط، ولا يفهمون المشاكل التي قد تحدث في الإدارات الأخرى.
4. يعتبر رؤساء الوحدات أنفسهم رؤساء وحدات مستقلة في المنظمة.
5. قد يكون هناك صراع بين الإدارات كون المسؤوليات تكون متداخلة ومشتركة.
6. قد يكون هناك صعوبة في تحقيق أنشطة التنسيق بين مختلف الإدارات.
7. لا يشجع على الابتكار والإبداع.
8. قد يؤدي التخصص وفقاً لطريقة التكوين الإداري على أساس الوظيفة إلى ضيق النظرة، أي إلى عدم القدرة على رؤية الأعمال ككل وبنظرة شاملة.
9. تحتاج المناصب الإدارية إلى أفراد ذوي خبرة واسعة، وهذه ليست متاحة بسهولة في نظام إدارة جامدة يتيح برامج تدريبية ضعيفة للمديرين. وهذه الطريقة لا تتيح مجالاً للتدريب وتحقيق التنمية الشاملة للمديرين.

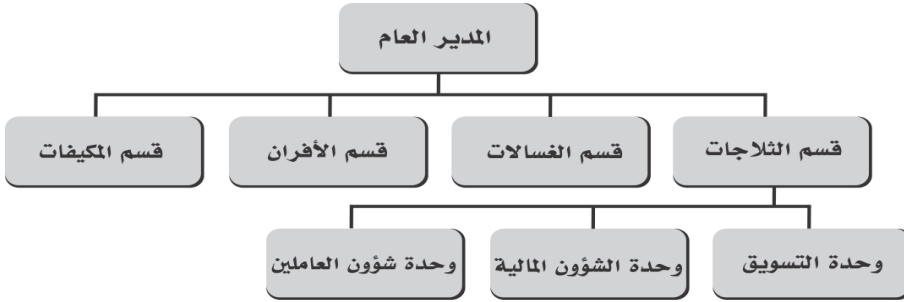
ثانياً: التكوين الإداري على أساس المنتج أو الخدمة Departmentation by product:

كلما كانت هناك حاجة للمعرفة المتخصصة لبعض المنتجات أو الخدمات، فإنّ التكوين الإداري على أساس السلعة أو الخدمة يكون ضرورة ملحة. وهذا يحدث عادة في الشركات الكبيرة والمتنوعة. وتستخدم هذه الطريقة من التكوينات خصيصاً من قبل تلك الشركات الصناعية التي تتضمن نطاق وحجم كبير ومختلف من خطوط الإنتاج. فيتم إنشاء إدارة مستقلة لمنتج واحد أو خط إنتاج واحد، وتجمع جميع الوظائف مثل الإنتاج والتمويل، والتسويق، والأفراد وما إلى ذلك في إدارة واحدة متخصصة. كل إدارة مستقلة تكون مسؤولة عن تحسين وتوسيع أداء أعمالها. ويكون مدير الإدارة هو المسؤول عن النفقات والإيرادات والأرباح، وكذلك عن الفشل والنجاح. وبالتالي، فإن هذا يسهل من عملية القياس والمراقبة للعمليات الإدارية، وكذلك النتيجة التشغيلية، ومدى مساهمة كل خط إنتاج بالمنظمة بأكملها.

وتسمى التكوينات الإدارية على أساس السلعة أو الخدمة أحياناً بهياكل السوق، أي تقسيم وتجميع الوظائف والأنشطة التي تعمل على منتج واحد أو خدمة واحدة معاً. وهذا يحدد بوضوح التكاليف والأرباح والمشاكل والنجاحات في السوق مع مركزية المساءلة. ونتيجة لذلك يتم تشجيع المديرين على الاستجابة للطلبات المتغيرة والأذواق الخاصة بالمستهلكين.

ويهتم التكوين الإداري على أساس السلعة أو الخدمة بإثبات كل منتج رئيس (أو مجموعة من المنتجات ذات الصلة بشكل وثيق) في خط الإنتاج وحدة مستقلة نسبياً ضمن الإطار العام للمشروع. على سبيل المثال قد تختار شركة ما للمنتجات الغذائية لتقسيم عملياتها كقسم للمنتجات المجمدة، قسم لمنتجات الألبان، وإدارة الإنتاج، وما شابه ذلك. ويمكن أيضاً أن يكون التكوين الإداري على أساس الخدمة دليلاً مفيداً لتجميع الأنشطة في شركات الخدمات. على سبيل المثال معظم البنوك لديها إدارات منفصلة للقروض التجارية، والعملاء الأجنبية، وحسابات التوفير، والحسابات الجارية وغيرها.

الشكل (16): التكوين الإداري على أساس المنتج أو الخدمة



مزايا التكوين الإداري على أساس المنتج أو الخدمة:

من أهم المزايا الخاصة بالتكوين الإداري على أساس المنتج أو الخدمة ما يأتي:

1. يساعد في الاستفادة القصوى من الكفاءة الإدارية للعاملين في مجالات التصنيع والتسويق والإنتاج.
2. على التخصص الفعال للأفراد والآلات.
3. يوفر إمكانية لاكتساب الاقتصاد في التصنيع وتسويق المنتجات على حساب العمليات الواسعة النطاق.
4. يوفر معلومات تفصيلية لمنتجات معينة في الأسواق.
5. يساهم في نمو وتنوع للمنتجات والخدمات.
6. يقدم خدمات أفضل للعملاء.
7. يساعد على الاستخدام الأمثل لرأس المال، والمرافق، والمهارات، والعاملين.
8. يعتبر مناسباً للغاية عندما تكون خطوط الإنتاج معقدة أو مختلفة اختلافاً كبيراً.
9. يساهم في تحقيق التنسيق الفعال والرقابة.
10. وفقاً له يمكن إدخال خط جديد من المنتجات أو الخدمات دون صعوبة.
11. يعتبر مناسباً للمنظمات التي بها خطوط مختلفة من المنتجات أو الخدمات، كونه يخلق التخصص في الإنتاج والخدمات، مما يحقق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
12. يوجه الاهتمام نحو خط معين للإنتاج والخدمة.
13. يسهل رصد وتقييم أداء كل قسم للإنتاج أو الخدمة.
14. يسمح بالاستفادة القصوى من المنتجات أو الخدمات المقدمة.

عيوب التكوين الإداري على أساس المنتج أو الخدمة:

من بعض العيوب المتأصلة في التكوين الإداري على أساس السلعة أو الخدمة ما يأتي:

1. على العميل أن يتعامل مع باعة أو مديرين مختلفين لمنتجات مختلفة من نفس الشركة.
2. صعوبة الحفاظ على التنسيق بين مجالات المنتجات.
3. وجود تكاليف إضافية للحفاظ على قوة مبيعات منفصلة لكل منتج.
4. قد ينتج خطر ازدواجية في الخدمات في كل وحدة.
5. يتطلب عدداً من الموظفين والذي بدوره يزيد من تكلفة التشغيل.
6. قد لا يمكن من استخدام الآلات والمعدات في كل قسم إنتاج بشكل كامل.
7. قد يكون هناك صراع بين الإنتاج / الخدمات والإدارات الأخرى، حيث إنّ المسؤوليات تكون مشتركة ومتداخلة.
8. قد يخلق مشكلة الرقابة الفعالة على أقسام الإنتاج من قبل الإدارة العليا.
9. يزيد من التكاليف الإدارية.
10. قد يتجاهل مدير الإنتاج / الخدمة الهدف العام للمنظمة.

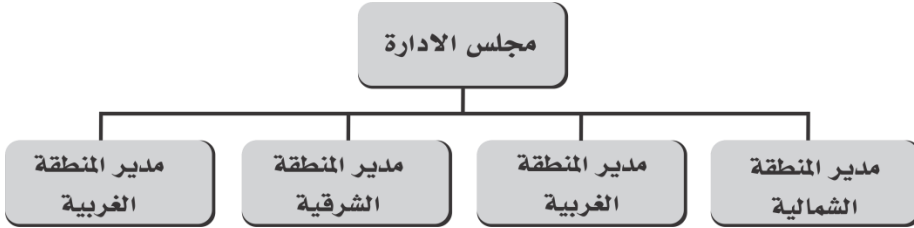
ثالثاً: التكوين الإداري على أساس الموقع الجغرافي :Departmentation by Region

وهو التجميع الذي يخدم كل منطقة في بلد أو كل منطقة في العالم عن طريق تقسيم مستقل ذاتياً. وتسمى هذه الطريقة من التكوينات أحياناً بـ"محاكم المنطقة"، حيث يتم تجميع الوظائف والأنشطة التي يتم تنفيذها في نفس الموقع أو المنطقة الجغرافية مع بعضها البعض. وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة عندما تكون هناك حاجة للتمييز في المنتجات أو الخدمات في مختلف المواقع، كما هو الحال في مناطق مختلفة من البلاد.

ويُعدّ طريقة شائعة جداً في العمليات الدولية، حيث إنّها تساعد على تركيز الاهتمام على الثقافات الخاصة بالمنطقة أو الإقليم أو الدولة ومعرفة المتطلبات المعينة والفريدة التي تحتاجها. كما ويُعدّ هذا النوع من التكوينات مهماً جداً بالنسبة للمنظمات التي لها تشبعت في أنشطتها في مناطق مختلفة، ولها وظائف يتعين القيام بها في مواقع مختلفة. ويُعدّ أيضاً مناسباً للمشاريع الواسعة النطاق التي تنتشر جغرافياً في العديد من المواقع مثل شركات التأمين، والبنوك، وشركات النقل أو حتى المنتج الذي يتم توزيعه في جميع أنحاء البلاد. ويتم تعيين كافة أنشطة الإقليم لقسم معين أو إلى

المديرين الإقليميين. ويتم خدمة العملاء المحليين وفقاً للتكوين الإداري على الأساس الجغرافي من قبل مدير الفرع أو المنطقة في حين تصاغ الخطط والسياسات في المكاتب الرئيسة.

الشكل (17): التكوين الإداري على أساس الموقع الجغرافي



مزايا التكوين الإداري على أساس الموقع الجغرافي:

من أهم المزايا الخاصة بالتكوين الإداري على أساس الموقع الجغرافي ما يأتي:

1. من الممكن أن يحقق نظاماً فعالاً للرقابة.
2. معرفة الظروف المحلية يساعد على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.
3. يخفض من التكاليف التشغيلية والإدارية نتيجة لقربها من المكان.
4. يوفر أرضية جيدة لتدريب المديرين.
5. قد تزداد المبيعات نظراً للمعرفة الدقيقة لأذواق وتفضيلات العملاء في السوق المحلية.
6. يحسّن من التنسيق على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية والدولية.
7. يمكن أن يحقق المديرين الإقليميون ثقة العملاء من أجل إزالة المنافسين من السوق.
8. يوفر فرصاً للمديرين لتحسين مهاراتهم في مختلف المجالات.
9. يُعدّ هذا النوع من التكوينات أكثر ملاءمة لوحدة الأعمال على نطاق واسع.
10. يحسّن من الاتصالات وجها لوجه وبأخذ المصالح المحلية في الاعتبار.
11. الخبرات الوطنية والدولية المحلية والإقليمية يمكن استخدامها بشكل أفضل من أجل المنافسة وبناء علاقات جيدة مع العملاء.
12. يمكن استخدام استراتيجيات أفضل وفقاً لاحتياجات وملائمة كل إقليم.
13. يمكن من تلبية المطالب المحلية بشكل أكثر فعالية.

عيوب التكوين الإداري على أساس الموقع الجغرافي:

للتكوين الإداري على أساس الموقع الجغرافي مجموعة من العيوب نذكر منها:

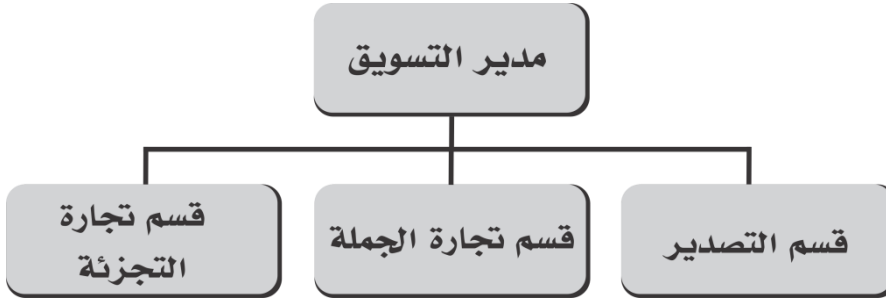
1. إمكانية فقدان السيطرة والتنسيق مع المقر الرئيس.
2. يتطلب زيادة في عدد العاملين وارتفاع تكلفة العمليات.
3. ينتج الكثير من المستويات الإدارية مما يزيد من حجم التكاليف بشكل عام.
4. قد يواجه ازدواجية في أداء الأعمال.
5. يعتبر غير صالحاً لبعض الإدارات مثل المالية، حيث لا مكاسب ممكنة من خلال التخصص والاعتماد على العناصر المحلية.
6. قد يزيد من المشاكل التي تعاني منها الرقابة الإدارية العليا.
7. قد تكون هناك مشكلة في دمج المكاتب الإقليمية المختلفة.
8. قد يصعب الحفاظ على السيطرة المركزية على الإدارات الإقليمية.
9. قد يكون هناك نقص في الأفراد ذوي المهارات والكفاءة لتولي مسؤولية الإدارات الإقليمية.

رابعاً: التكوين الإداري على أساس العملاء Departmentation by customers

يهدف التكوين الإداري على أساس العملاء إلى تجميع الوظائف والأنشطة التي تخدم نفس الزبائن أو العملاء في وحدة إدارية واحدة. والغرض الرئيس من هذه الطريقة هو القدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة للفئات المختلفة من العملاء بشكل أفضل.

ويتم تطبيق هذا النوع من التكوينات من قبل تلك المنظّمات التي تتعامل بشكل مختلف مع عملاء مختلفين. ويعتبر أنواع العملاء هو الأساس من التكوين الإداري على أساس العملاء. على سبيل المثال تقوم المؤسسة المصرفية بإنشاء الإدارات على أساس خدمة العملاء مثل الودائع والسحب النقدي، خطابات الاعتماد، القروض وغيرها. وبالمقابل يمكن تقسيم وتنظيم الأعمال التجارية إلى مشتري المنتجات الصناعية، ومشتري المنتجات الاستهلاكية. وبالمثل تجار المنتجات الاستهلاكية يمكن تصنيفها مرة أخرى إلى مشتري الجملة، والتجزئة والمستهلكين النهائيين.

الشكل (18): التكوين الإداري على أساس العملاء



مزايا التكوين الإداري على أساس العملاء:

للتكوين الإداري على أساس العملاء مجموعة من المزايا نذكر منها:

1. يلبي تطلعات واحتياجات الزبائن.
2. يقدم خدماته للعملاء من خلال توفير الاحتياجات المختلفة لهم.
3. كل قسم من العملاء يكون قادراً على الحصول على أفضل خدمة من المنظمة، ويساعدها على كسب حسن النية من عملائها.
4. كلما كانت قنوات التسويق مختلفة إلى حد كبير لأنواع مختلفة من العملاء، ويعتبر هذا النوع من التكوينات مفيد للغاية.
5. يعتبر مناسباً جداً لتنظيم التعامل مع الفئات المختلفة من العملاء.
6. تستطيع الإدارة وفقاً لهذه الطريقة التركيز على العملاء المحتملين وتحديددهم بشكل واضح.
7. يأخذ التغيرات البيئية في الحسبان.
8. يعطي هذا النوع من التجميع اهتمام خاص لأذواق ورغبات الزبائن.
9. يوفر منفعة التخصص وتقسيم العمل.

عيوب التكوين الإداري على أساس العملاء:

من بعض مساوئ التكوين الإداري على أساس العملاء ما يأتي:

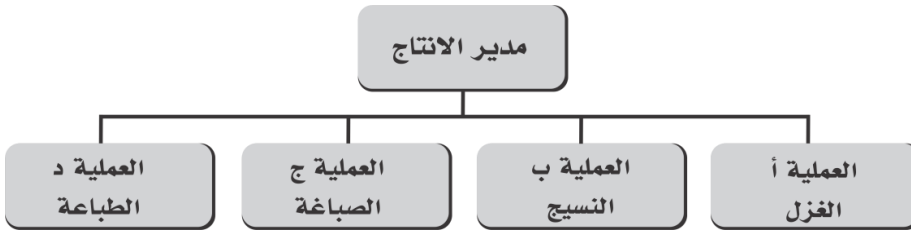
1. ربما لا يكون مجدياً العمل على أنواع معينة من العملاء، فيظل تسخير وتوفير جملة من التسهيلات والقوى العاملة المتخصصة لهم.

2. ربما قد تشكّل مشاكل التنسيق وفقاً له بعض الصعوبات.
3. قد لا يكون التطوير متكافئاً لمجموعات العملاء.
4. قد لا يكون هناك استخدام للمرافق والتسهيلات، خاصة خلال فترة انخفاض الطلب.
5. قد يكون هناك احتمال حدوث ازدواجية للأنشطة.
6. قد يساهم التكوين الإداري على أساس العملاء في احتمال نشوب نزاع بين الإدارات بسبب الاهتمام الزائد والتركيز المفرط من قبل مديري الإدارات على إداراتهم فقط.
7. قد يؤدي التركيز الزائد على فئة معينة من العملاء إلى إهدار موارد المنظمة.

خامساً: التكوين الإداري على أساس العملية Departmentation by process:

يمكن تطبيق التكوين الإداري على أساس العملية على تلك المنظمات التي تحتاج أنشطة إنتاجها إلى بعض العمليات المتميزة. ويتم استخدام هذا الأسلوب أيضاً على عمليات التصنيع التي تحدث على نطاق واسع مثل صناعات الغزل والنسيج، وصناعة الاسمنت، والصناعات الكيماوية والأدوية وغيرها، فأغلب هذه الصناعات يتم تجميع أنشطتها على أساس العملية. ووفقاً للتكوين الإداري على أساس العملية، يتم تخصيص وتعيين الأنشطة كعملية إلى رئيس معين للقسم، يكون مسؤولاً عن جميع الوظائف الإدارية المختلفة بالقسم. وهذا الإجراء يضمن الحفاظ على كفاءة العمل لكل عملية، وكذلك للاقتصاد في الإنتاجية. على سبيل المثال، قد يتم تشكيل قسم لصناعة الغزل والنسيج بالمنظمة، وهذا القسم قد ينقسم إلى مجموعة من الأقسام، كأقسام الغزل، النسيج، الصباغة، وقسم التشطيب النهائي وغيرها. ويتضمن التكوين الإداري على أساس العملية تجميع الوظائف والأنشطة التي هي في الواقع جزء من نفس العمليات مع بعضها البعض. كما ويمكن كذلك تجميع الأنشطة وفقاً للعمليات المشتركة أو المعدات المستخدمة، نظراً لتوافر البرامج التدريبية، وكذلك الخبرة اللازمة للتعامل مع العمليات المعقدة وتشغيل المعدات المعقدة، فإنه يمكن تجميع الأنشطة التي تنطوي على استخدام المعدات المتخصصة في إدارة مستقلة. وهذه الطريقة من التكوينات الإدارية غالباً ما تشبه إلى حد كبير التكوين الإداري على أساس الوظيفة.

الشكل (19): التكوين الإداري على أساس العملية



مزايا التكوين الإداري على أساس العملية:

من أهم مزايا التكوين الإداري على أساس العملية ما يأتي:

1. يمكن توافر أنواع مماثلة من المعدات والعاملين معاً للاقتصاد في العملية.
2. يصعب أن يكون هناك ازدواجية في الأنشطة.
3. يتم اتباع مبادئ التخصص وتقسيم العمل في إطار التكوين الإداري على أساس العملية.
4. هذا النوع من التكوينات الإدارية يساعد الإدارة العليا أن تكون لديها سيطرة فاعلة على الأداء.
5. يعتبر هذا النوع من التكوينات الإدارية مناسباً لأية وحدة أعمال تقوم بتصنيع منتج يمر من خلال عدد من العمليات.
6. يمكن استخدام آلات الأكثر تكلفة على نحو فعال.
7. يتم فصل الأقسام لاعتبارات فنية واضحة المعالم.
8. يضمن الاستخدام الفعال للمهارات والمعدات المتخصصة.
9. يوفر المسؤولية الكاملة لرئيس عملية لاستكمال أنشطة العملية وتحسن كفاءة المنتج.
10. يساعد في الاستفادة القصوى من الموارد والتسهيلات المتاحة.

عيوب التكوين الإداري على أساس العملية:

للتكوين الإداري على أساس العملية مجموعة من العيوب نذكر منها:

1. قد يكون باهظ التكلفة للعملية.
2. توافر المختصين يُعدّ ضرورة لكل عملية.
3. قد لا يتوافر التدريب الجيد للعاملين، وهناك نقص في التطوير الشامل للكفاءات الإدارية.
4. يُعدّ مناسباً ف قطفي المنظّمات الصناعية.

5. حدوث مشكلة فنية في عملية واحدة قد تخلق مشكلة للعملية برمتها.
6. هناك احتمال نشوب نزاع بين مديري عملية مختلفة.
7. من الأمور الأكثر صعوبة الحفاظ على التنسيق بين العمليات المختلفة.
8. لا يمكن أن تسند مسؤولية الأرباح الإجمالية إلى أقسام العملية.

سادساً: التكوين الإداري على أساس الوقت : Departmentation by time

يُعد الوقت أيضاً أساساً للتكوينات الإدارية، خصوصاً تلك المنظّمات التي تشمل المرافق العامة، أو العمليات الإنتاجية أو الخدمية. عموماً، المستشفيات، الفنادق، المدارس، والاتصالات السلوكية واللاسلكية وغيرها من منظّمات المرافق العامة التي تعمل على مدار الساعة تطبق التكوين الإداري على أساس الوقت. ويتم تطبيق ذلك عن طريق نظام الورديات (الفترات) في النهار، والمساء والليل، بحيث يتم إنشاء إدارة مستقلة على أساس الوردية أو النوبة، ويعين رئيس للقسم خاص بكل وردية، وذلك للحفاظ على رقابة أنشطة تلك الوردية.

والعمل بنظام الورديات يمكن أن يساهم في خلق العديد من المشاكل والهموم للعاملين، بما في ذلك السلامة الشخصية، والحرمان من النوم، ورعاية الأطفال، وصراعات العمل / الأسرة. وفي الكثير من الأحيان ينظر إلى العاملين بالتوبات الليلية على أنهم "مواطنين من الدرجة الثانية" الذين لديهم محدودة الفرص في الحصول على فرص التدريب والتطوير الممنوحة للعاملين بالفترات الصباحية.

والمشرفون بمختلف الفترات بحاجة إلى إدراك حساسية ومخاوف العاملين بنظام الورديات. فقد يكون من الممكن للمشرفين تنسيق أنواع معينة من جدولة التناوب، ومنح فرص متكافئة للتدريب، وغيرها من الجهود (ربما يحدث ذلك بمساعدة من قسم الموارد البشرية)، بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين، والحفاظ على الأداء الوظيفي إلى مستويات مقبولة.

الشكل (20): التكوين الإداري على أساس الوقت



مزايا التكوين الإداري على أساس الوقت:

من مزايا التكوين الإداري على أساس الوقت ما يأتي:

1. وجود تقسيم سليم للأعمال على فترات مختلفة لضمان استمرارية العمل.
2. يسهل عملية التنسيق.
3. يضمن الاستخدام الفعال للمهارات والمعدات المتاحة.
4. يوفر المسؤولية الكاملة لرئيس الفترة لاستكمال الأنشطة التي تحسن كفاءة المنتج / الخدمة.
5. يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والتسهيلات بطاقتها الكاملة.

عيوب التكوين الإداري على أساس الوقت:

للتكوين الإداري على أساس الوقت مجموعة من العيوب نذكر منها:

1. يُعدّ مناسباً فقط لمنظّمات المنفعة العامة حيث يكون العمل على مدار الساعة.
2. حدوث مشكلة تقنية في وردية واحدة قد تخلق مشاكل لباقي الورديات.
3. هناك احتمالية نشوب نزاع بين المديرين للورديات المختلفة.
4. قد لا يخضع الأشخاص الذين يعملون على ورديات إلى رقابة كافية.
5. قد لا يخضع الأشخاص الذين يعملون على ورديات إلى نظام إشرافي جيد.

سابعاً: التكوين الإداري على الأساس المصفوفي matrix

ظهرت هذه الطريقة في أوائل عام 1960م، رداً على التعقيد المتزايد وحجم المشاريع الموجهة فنياً، والتي تحتاج إلى المزيد من المرونة. من أوائل من تبني هذا الأسلوب شركات صناعة الطيران، وفي وقت لاحق جنرال إلكتريك، وشركة شل للبترو، وعمالقة الصناعات الأخرى، حيث اعتمدت هذا المفهوم في هيكل إدارة مشاريعها، تاركة اتباع طرق التنظيم الوظيفي التقليدية الأخرى.

ويحاول التكوين الإداري على الأساس المصفوفي جمع الوظائف والمهام من أجل تحسين مكونات التنظيم المتعددة لنشاط واحد (إطلاق قمر صناعي مثلاً). والهدف من ذلك هو تحسين حجم الاقتصاديات، وتقديم خدمة أفضل للعملاء والمنظمة. والإشراف وفقاً لهذه الطريق يكون مزدوجاً يتضمن المديرين الفنيين والإداريين، ويشمل العديد من أنظمة إعداد التقارير وتشابك خطوط الاتصالات لنقل القرارات.

ويحدث هذا النوع من التنظيم في كثير من الأحيان في عمليات البناء (على سبيل المثال، بناء الجسور)، أو في الفضاء (على سبيل المثال، تصميم وإطلاق الأقمار الصناعية)، أو في مجال التسويق (على سبيل المثال، الحملات الإعلانية لمنتج رئيسي جديد)، أو في تركيب البيانات الإلكترونية ونظم المعالجة، أو في الشركات الاستشارية التي يعمل فيها الخبراء معاً على إنجاز مشروع معين.

المبادئ التوجيهية لبناء تنظيم مصفوفي فعال:

يمكن إجراء التقسيم على أساس المصفوفة بفعالية، وذلك باتباع المبادئ التوجيهية الآتية:

1. تحديد أهداف المشروع أو المهمة.
2. توضيح السلطات، المسؤوليات والأدوار للمديرين وأعضاء الفريق.
3. التأكيد على تكليف الأفراد ذوي الخبرة، المعارف والمعلومات، بدلاً من التكليف على الرتب والمناصب الإدارية.
4. اختيار المدير صاحب الخبرة لهذا المشروع، والذي يمكن أن تتوفر فيه صفات القيادة.
5. إجراء التنظيم المناسب وتطوير أداء الفريق.
6. تثبيت التكلفة والوقت وضوابط الجودة المناسبة التي تبلغ الانحرافات عن المعايير في الوقت المناسب.
7. مكافأة مديري المشاريع وأعضاء الفريق بعدالة.

مزايا التنظيم على الأساس المصفوفي:

تكمن المساهمة الرئيسة لهذه الطريقة للأداء التنظيمي في استخدام فرق دائمة متعددة الوظائف، حيث يعمل أعضاء فريق العمل معاً بشكل وثيق لتبادل الخبرات والمعلومات في الوقت المناسب لحل المشاكل. وتشمل المزايا المحتملة للتقسيم على أساس المصفوفة ما يأتي⁽¹⁾:

1. التعاون بشكل أفضل في أداء الأعمال وحل المشاكل.
2. زيادة المرونة في إضافة، إزالة، أو تغيير العمليات لتلبية المتطلبات المتغيرة.
3. تقديم خدمات أفضل للعملاء، حيث إنّ هناك أفراد متاحون دائماً للإجابة على الأسئلة والاستفسارات.
4. المساءلة عن الأداء تكون أفضل، وذلك من خلال مديري مشروع أو البرنامج أو الإنتاج.

1- Schermerhorn, JR., J, R., 2002: Management, 7th edition, John Wiley & Sons, Inc., p. 263.

5. تحسين عملية صنع القرار، وحل المشكلات تكون على مستوى الفريق، حيث تتوفر أفضل المعلومات.

6. تحسين الإدارة الاستراتيجية، حيث لا يهتم المديرون بحل المشاكل البسيطة والتي لا لزوم لحلها، بل يسخرون حل وقتهم بالتركيز على القضايا الاستراتيجية.

عيوب التنظيم على الأساس المصفوفي:

للتنظيم الإداري على الأساس المصفوفي مجموعة من العيوب نذكر منها:

1. وجود صراع في السلطات، مما قد يتسبب الشك في علاقات التقارير.

2. إمكانية حدوث انقسام في القيادة.

3. يتطلب توافر مديرين ذوي كفاءة وفعالية عالية.

4. يتطلب التنظيم على الأساس المصفوفي مستويات عالية من التنسيق.

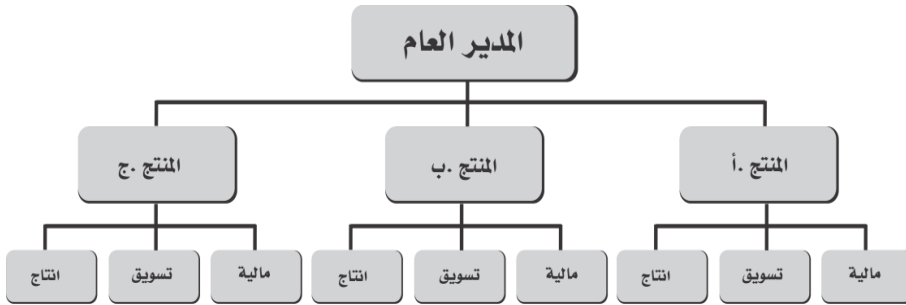
5. يتطلب التنظيم على الأساس المصفوفي مستويات عالية من المهارة الإدارية.

ثامناً: التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية Line organization:

يعتبر التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية من أسهل وأقدم أشكال التنظيم الإداري، ويعرف هذا التنظيم بأسماء مختلفة، كالتنظيم العمودي، والتنظيم العسكري، والتنظيم التدريجي، والتنظيم الإداري. وأن أغلب التنظيمات الأخرى المتعارف عليها من الهياكل التنظيمية، قد تمّ إدخال وإضافة بعض التعديلات عليها، فهي أساساً منبثقة من هذا التنظيم .

إنّ مفهوم التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية في أي منظمة مستمد من العملية التدريجية، بحيث يجب أن يكون هناك رئيس واحد يتولى شؤونه. وعلى الرغم من أنّ المسؤول التنفيذي يمكن تفويض السلطة، إلا أنّ عليه تحمل المسؤولية النهائية عن النتائج. ويتكون التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية من العلاقة العمودية المباشرة التي تربط المواقع والمواقف والمهام في كل مستوى مع تلك المستويات التي أعلى منه وأسفله. كما أنّ التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية يبين سلسلة الأوامر التي تمتد من مجلس الإدارة، ومن ثمّ إعادة تفويض السلطة وتحديد المسؤولية للآخرين في المستويات الأدنى إلى النقطة حيث يتم تنفيذ الأنشطة الرئيسة في المنظمة. ويتميز التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية بخطوط مباشرة من السلطة التي تتدفق من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، وأنّ حدود المسؤولية تتدفق عكسياً، ولكن بطريقة مباشرة على حد سواء.

الشكل (21): التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية



خصائص التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية:

للتنظيم على أساس العلاقة التنفيذية مجموعة من الخصائص، نذكر منها⁽¹⁾:

1. يتألف من العلاقات الرأسية المباشرة.
2. تتدفق السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
3. يعطى مدراء الإدارات الحرية الكاملة للسيطرة على إداراتهم وفقاً للسلطات الممنوحة.
4. يعرف كل عضو من أين يستلم الأوامر، ومن الذي يجب إعطاء الأوامر إليه.
5. تعتبر هذه الطريق سهلة جداً من حيث التطبيق.
6. لمدير الإدارة العليا سلطة مباشرة على مرؤوسيه.
7. توجد علاقة مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين.
8. يعرف كل عضو مسؤولياته عن تحقيق أهداف المنظمة.
9. يتخذ المدير قراراته في نطاق سلطته الممنوحة.

مزايا التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية:

من أهم المزايا الخاصة بالتنظيم الإداري على أساس العلاقة التنفيذية ما يأتي:

1. **البساطة Simplicity**: يعتبر التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية من أبسط أنواع التنظيمات الإدارية. لذلك يمكن أن ينشأ بسهولة، كما يمكن فهمه بسهولة من قبل العاملين.
2. **التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية Clear definition of authority**: عن طريق التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية، يعرف كل شخص وبشكل واضح حدود السلطة والمسؤولية

1- Ramasamy, T. 2012: Principles of Management, Himalaya publishing House, p. 155.

الممنوحة له. ويعلم الجميع لمن يستطيع أن يصدر الأوامر، واتجاه من يكون مسؤولاً. علاوة على ذلك أنه من السهل معرفة المسؤولية وتحديدتها إذا كان هناك أي هفوة في أي مكان في أداء الأنشطة.

3. الانضباطية Discipline: نظراً للعلاقات المباشرة للسلطة والمسؤولية، يمكن الحفاظ على الانضباطية بشكل فعال. كما يساعد أيضاً الإشراف المباشر والرقابة الفاعلة في الحفاظ على انضباطية قوية بين العاملين.

4. الرقابة الموحدة Unified control: نظراً لكون الأوامر تعطى من قبل رئيس واحد من مستوى أعلى، فهذا يؤدي إلى عدم وجود أي التباس بين المرؤوسين، وهذا بدوره يضمن الفهم الجيد وسرعة إنجاز الأعمال من قبل العاملين.

5. القرارات السريعة Prompt Decisions: نظراً لتمتع الرؤساء بالسلطة الكاملة، وأنّ القرارات تتخذ من قبلهم. بالتالي، فإنّ عملية تنفيذ هذه القرارات تتم على وجه السرعة أيضاً.

6. المرونة Flexibility: وبما أنّ كل مدير إدارة يتحمل المسؤولية الكاملة عن إدارته، فإنّ هذا يمكن بسهولة تعديل أي تنظيم وفقاً للتغيرات التي قد تحدث وبما لا يتعارض مع اللوائح والقوانين. عيوب التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية:

من بعض مساوئ بالتنظيم الإداري على أساس العلاقة التنفيذية ما يأتي:

1. العبء الزائد للعمل Heavy burden of work: وبما أنّه يجب على مدير الإدارة أن ينظر ويتابع جميع أنشطة إدارته، فهذا يجعله مثقل بالعمل. الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال بعض الواجبات، وبما يخلق عدم الكفاءة في الإدارة.

2. تركيز السلطة Concentration of authority: يعتبر التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية نظاماً دكتاتورياً من حيث الطبيعة، نظراً لتركز جميع الأنشطة المهمة في أيدي عدد قليل من كبار المسؤولين التنفيذيين. وإذا لم يكن هؤلاء قادرين على أدائها بالشكل الصحيح، فإنّ المنظّمة لن تنجح.

3. نقص التخصص Lack of specialization: يعاني التنظيم على أساس العلاقة التنفيذية من نقص في المهارات المتخصصة للخبراء، فمن الصعب للغاية لشخص واحد التعامل مع أنشطة متنوعة الطبيعة، وأنّه من غير الممكن تحقيق مزايا التخصص في جميع المجالات.

4. قصور الاتصال Lack of communication: قد يحصل الفشل في الحصول على المعلومات الصحيحة والعمل عليها، بسبب عدم التواصل الفعال. وعادة لا يكون هناك أي اتصال من المستويات الدنيا إلى المديرين التنفيذيين، ولا يتم منحهم الفرصة لطرح وجهات نظرهم أو عرض المشاكل والاقتراحات على الأفراد بالمستويات العليا. وهذا قد يفقد العاملين استقلاليتهم وقدرتهم على التفكير.

5. مجال للمحاباة Scope for favoritism: وبما أنّ مدير الإدارة يكاد يكون مهتماً بأغلب أنشطة إدارته. هناك مجال للمحاباة فقد يكون هناك قدراً كبيراً من المحسوبية والتحيزات الشخصية. حيث قد يعين ويساعد رجاله بتقديم مهام وحوافز في مناصب مختلفة، متجاهلاً المطالبة بالأشخاص الكفاءة.

الفصل السابع

التنسيق الإداري

الفصل السابع

التنسيق الإداري

التنسيق هو عملية التفاعل السلس الذي يضمن نجاح الوظائف الإدارية، ويساعد على تحقيق الأهداف المشتركة دون إهدار الكثير من الجهد والوقت والمال. ويُعدّ التنسيق ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة، ومطلوباً أيضاً لنموها وبقائها وتحقيق ربحيتها. فالتنسيق يشجع من رفع الروح المعنوية لفرق العمل، ويحدد الاتجاه الصحيح للمنظمة، كما أنّه يحفز الموظفين لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ويسعى لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. والتنسيق يحقق أيضاً التكامل لجميع الأنشطة الخاصة بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها بنجاح. والتنسيق هو عملية متزامنة لمختلف أنشطة الأفراد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. وتحدث العملية التنسيقية في كل مستوى من مستويات الإدارة. كما أنّ التنسيق يتعامل مع المهام الخاصة بدمج ومزج الجهود من أجل ضمان تحقيق نجاح الأهداف. ويتم إنجاز العملية التنسيقية عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. بل التنسيق يُعدّ جزءاً أساسياً في جميع المراحل الإدارية، وهو ليس نشاطاً مستقلاً أو متميزاً.

تعريف التنسيق :Definition of coordination

التنسيق هو عملية إدارية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويطبق العمل التنسيق على أنشطة المجموعة، وأنّه في الغالب لا ينطبق على الأنشطة الفردية. فالتنسيق هو العملية التي تتزامن مع جهود المجموعة بحيث يتم الوصول إلى الهدف المطلوب. ويتعين على المديرين أن يبذلوا جهوداً خاصة للحصول على التنسيق الفعّال، حيث لا يأتي التنسيق تلقائياً، وإنّما يأتي بعد توحيد كافة الجهود ودمجها من أجل تحقيق وحدة العمل.

والتنسيق يشجع ويرفع من روح عمل الفريق. كما أنّه يحفز الموظفين، ويعطي الاتجاه الصحيح للمنظمة. وأنّه يساعد أيضاً على الاستخدام السليم للموارد، والتنسيق يؤثر على جميع الوظائف الإدارية.

يوجد هناك العديد من التعريفات الخاصة بالتنسيق، من أهمها:

- ❖ التنسيق هو العملية التي تتزامن فيها جهود المجموعة بحيث يتم الحصول على الهدف المطلوب⁽¹⁾.
- ❖ التنسيق هو الوظيفة التي تحقق التوافق والانسجام في الجهود الفردية نحو تحقيق أهداف المجموعة. وتُعدّ جميع الوظائف الإدارية في الواقع ممارسة لعملية التنسيق⁽²⁾.
- ❖ التنسيق هو الترتيب المنظم الذي يحقق التناغم والتكامل بين جهود الجماعات والأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بفاعلية تامة⁽³⁾.
- ❖ التنسيق هو الوظيفة التي تتعامل مع دمج ومزج الجهود والمهام من أجل ضمان نجاح تحقيق الأهداف. ويتم إنجاز ذلك عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة⁽⁴⁾.
- ❖ التنسيق هو مجموعة من الآليات البشرية والهيكلية المصممة لربط أجزاء من المنظمة معا للمساعدة في تحقيق الأهداف المحددة⁽⁵⁾.

خصائص التنسيق The characteristics of coordination:

التنسيق متأصل في جميع الوظائف الإدارية. وكل وظيفة من الوظائف الإدارية تُعدّ ممارسة للعملية التنسيقية. ويحقق المدير التنسيق من خلال القيام بالعملية الإدارية، كما أن التنسيق هو في الواقع نتيجة لنجاح الوظائف الإدارية. لذلك يجعل التنسيق التخطيط أكثر دقة، ويحقق التنظيم الأفضل، والرقابة التنظيمية تكون أكثر تماسكاً، بل يُعدّ التنسيق المفتاح الأساس للعملية الإدارية بأكملها.

وللتنسيق مجموعة من الخصائص، نذكر منها:

1. يُعدّ التنسيق المسؤولية الأساسية لكل مدير، ويمكن تحقيقه من خلال الوظائف الإدارية. ولا يمكن لأي مدير التهرب أو تجنب هذه المسؤولية. فالتنسيق يُعدّ أمراً ضرورياً كلما عمل الأفراد معاً لتحقيق بعض الأهداف المشتركة.
2. ليس بالوظيفة البارزة ولكنه يُعدّ جوهر العملية الإدارية.

1- Appleby, R. C. 1994: Modern Business Administration, 6th edition, Pitman Publishing .

2- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1978). Essentials of management. New Delhi: Tata McGraw-Hill .

3- Hodgetts, R. and Kuratko, D. F. 1989: Management, Brace Joveanovich, Inc.

4-Terry, G, R 1988: "Principles of Management", Richard D. Irwin, Homewood III2

5- Anbuvelan, K. 2007: Principles of Management, Laxmi Publications (P) Ltd.

3. لا ينشأ تلقائياً أو بالقوة، ولكنه يحدث نتيجة لعمل فعال ومنسق من قبل الإدارة.
4. أساسه توحيد الجهود والعمل الذي ينطوي على تحديد المهام وطريقة أداء الأنشطة المختلفة بحيث يتم إضافة الجهود الفردية إلى الفريق الإنتاجي الجماعي.
5. هو عملية مستمرة، ولا تنتهي أبداً، ولا يمكن أن يترك للمصادفة.
6. مطلوب لجهود المجموعة وليس للجهود الفردي، وأنه ينطوي على الترتيب المنظم للجهود الجماعة.
7. غايته تحقيق وحدة الهدف لجهود المجموعة، وتوحيد الجهود يتطلب فهم الأهداف المشتركة من قبل جميع أعضاء المجموعة.
8. الموازنة والتوقيت والتكامل هي العناصر الرئيسة الثلاثة للتنسيق. فالموازنة تعني خلق التوازن بين الموارد في مختلف الإدارات، والتوقيت يعني الجمع بين الأنشطة المختلفة في إطار جدول زمني مشترك بحيث تدعم وتعزز بعضها البعض. أما التكامل فينطوي على توحيد المصالح المختلفة في إطار هدف مشترك.

الحاجة إلى التنسيق The need for coordination:

- تنشأ الحاجة إلى التنسيق بسبب الترابط بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. فكلما زاد الترابط بين هذه الوحدات زادت الحاجة للقيام بالعملية التنسيقية.
- وتستمد الحاجة أو الضرورة للتنسيق وآلياته من العوامل الآتية⁽¹⁾:
1. الحاجة إلى متطلبات الاتصال ومعالجة المعلومات والبيانات.
 2. الزيادة في المستويات الوظيفية أو التنوع والاختلاف الإداري.
 3. لزيادة في الحجم، النطاق أو المجال وكذلك في درجة التعقيد للمنظمة.
 4. الزيادة في التقسيم والتخصص الوظيفي والمرتبطة بزيادة الحجم والنطاق والمجال ودرجة التعقيد للمنظمة.

أهمية التنسيق The significance of coordination:

التنسيق هو العملية التي من خلالها يعمل مجموعة من الأفراد معاً لتحقيق أهداف محددة. ويُعدّ التنسيق ضرورياً جداً؛ لأنّ جميع المنظمات لديها بعض الأهداف وتحقيقها يعتمد على التفاعل القوي والتفاهم المتبادل بين جميع المكونات التنظيمية. ويقلل التنسيق أيضاً من الصراعات

1- Morden, T. 2004: Principles of management, 2nd edition, Ashgate publishing Ltd.

بين الأفراد، كما أنه يزيد من قدرة الأفراد على حل المشاكل. لذلك يُعدّ التنسيق بين الأفراد والإدارات مهماً جداً داخل المنظّمة.

ويمكن الحكم على ضرورة وأهمية التنسيق من خلال النقاط الواردة أدناه:

1. يشجع التنسيق على رفع روح عمل الفريق:

يوجد العديد من الصراعات والمنافسات بين الأفراد والإدارات بالمنظمة، كما تحدث الصراعات أيضاً بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. فالتنسيق يرتب العمل والأهداف ويقلل من الصراعات والمنافسات إلى الحد الأدنى. كما أنه يشجع الموظفين على العمل كفريق واحد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. وهذا يزيد من روح عمل الفريق والموظفين.

2. يحدد التنسيق الاتجاه الصحيح للمنظمة:

هناك العديد من الإدارات والأقسام بالمنظمة. فكل قسم ينفذ الأنشطة المختلفة. وعن طريق التنسيق يتم دمج (تجمع) هذه الأنشطة لتحقيق الأهداف المشتركة أو أهداف المنظمة. وهكذا فالتنسيق يحدد الاتجاه الصحيح لجميع الإدارات في المنظمة.

3. يسهل التنسيق تطبيق نظام الحوافز:

يعطي التنسيق الحرية الكاملة للموظفين، ويشجّع الموظفين على التحلي بروح المبادرة. كما أنه يتيح لهم العديد من الحوافز المادية والمعنوية. ولذلك يحصل الموظفون على الرضا الوظيفي، ويحفزهم على أداء أفضل.

4. يحقق التنسيق الاستخدام الأمثل للموارد:

التنسيق يساعد على الجمع بين الموارد البشرية والمواد للمنظمة. فإنه يساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، والتي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة. كما يسهم التنسيق أيضاً من تقليل الهدر غير الضروري للموارد الخاصة بالمنظمة.

5. يساعد التنسيق على تحقيق الأهداف بسرعة:

بما أنّ التنسيق يساعد على التقليل من الصراعات والمنافسات، والقضاء على التأخير والمشاكل التنظيمية الأخرى، فإنه يضمن سلاسة العمل في المنظمة. لذلك بمساعدة من التنسيق يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بسهولة وبسرعة.

6. يحسن التنسيق العلاقات في المنظمة:

ينسق المديرين بالمستويات العليا أنشطة المديرين بالإدارات الوسطى ويتم تطوير علاقات

طبية معهم. وبالمثل فإنّ المديرين بالإدارات الوسطى ينسقون أنشطة المديرين بالمستويات الأدنى ويطورون علاقات جيدة معهم. وأيضاً ينسق المدراء بالمستويات الدنيا أنشطة العاملين ويتم تطوير علاقات طبية معهم. وهكذا يحسّن التنسيق عموماً تنظيم العلاقات بالمنظمة.

7. يؤدي التنسيق إلى زيادة الكفاءة:

الكفاءة هي العلاقة بين العائد والتكلفة، وستكون هناك كفاءة أعلى عند تحقيق عائد أكبر وبتكلفة أقل. فالتنسيق يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد، ويؤدي إلى تحقيق المزيد من العوائد وبتكاليف منخفضة. وبالتالي يؤدي التنسيق إلى تحقيق الزيادة في الكفاءة والفاعلية.

8. يحسن التنسيق من سمعة المنظمة:

يساعد التنسيق المنظمة على بيع سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار أقل. وهذا بدوره يحسن من النوايا الحسنة للمنظمة، ويساعد على كسب سمعة جيدة في السوق وبين المنظمة والمنظمات الأخرى.

مبادئ التنسيق The Principles of coordination:

التنسيق هو التكامل والتزامن وتوحيد الجهود الخاصة بأعضاء المجموعة، ويوفر وحدة العمل في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة. ويُعدّ التنسيق القوة الخفية التي تربط جميع الوظائف الأخرى للإدارة. ولكي يكون التنسيق فعالاً، يجب إتباع المبادئ الآتية:

1. مبدأ المرحلة المبكرة Early start:

ينبغي أن يبدأ التنسيق في مرحلة مبكرة من العملية الإدارية. فيجب أن يبدأ خلال مرحلة التخطيط، ويمكن تحقيق مزيد من التنسيق بسهولة في المراحل الأولى من التخطيط ورسم السياسات. ولذلك ينبغي أن تستند الخطط على التشاور المتبادل أو المشاركة وتكامل الجهود، وهذا يؤدي إلى تحقيق أفضل الخطط وتنفيذها بنجاح. فإذا تمّ التنسيق مبكراً فسيتم تنفيذ جميع الوظائف الإدارية بصورة جيدة. وبالتالي فإنّه من خلال التنسيق السليم والتنظيم الجيد يتم تحقيق جميع الأهداف بسهولة وبسرعة.

2. مبدأ الاستمرارية Continuity:

ينبغي أن تكون عملية التنسيق مستمرة. فيجب أن تبدأ عملية التنسيق عندما تبدأ المنظمة بالعمل، وينبغي أن تستمر مادامت المنظمة موجودة وتعمل. كما يجب أن يتم التنسيق بشكل

مستمر أثناء القيام بالعملية الإدارية. وأن يتم ذلك خلال مراحل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3. مبدأ الاتصال المباشر Direct communication:

ينبغي على جميع المديرين أن يكون لديهم اتصال مباشر مع رؤوسهم. وهذا يؤدي إلى تحقيق العلاقات الجيدة بين المديرين ورؤوسهم. فالاتصال المباشر يساعد على تجنب سوء الفهم، وتفايدي المنازعات بين المديرين والرؤوسين و يتيح للمديرين تنسيق جميع الأنشطة المختلفة مع رؤوسهم بفعالية وكفاءة.

4. مبدأ العلاقات المتبادلة Reciprocal relationship:

تكون القرارات والإجراءات لجميع الأفراد (أي جميع المديرين والموظفين) والإدارات التابعة للمنظمة مترابطة. لذلك فإنّ القرارات والإجراءات من فرد أو قسم واحد تؤثر على جميع الأفراد والإدارات الأخرى في المنظمة. ولذلك قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء يجب على جميع المديرين أولاً معرفة أثر ذلك على القرار أو الإجراء على الأفراد والإدارات الأخرى في المنظمة. وهذا ما يسمى بمبدأ العلاقات المتبادلة، فالتنسيق لا يكون ناحياً إلا إذا تمّ اتباع هذا المبدأ بشكل صحيح.

5. مبدأ الاتصال الفعال Effective communication:

لا ينجح التنسيق إلا في وجود اتصال فعال. فينبغي تحقيق التواصل الجيد بين جميع الإدارات وبين الموظفين أنفسهم وحتى بين المديرين ورؤوسهم. كما يجب تجنب كل الحواجز والفجوات التي قد تعيق من القيام بعملية الاتصال. فالتواصل الجيد يساعد على تجنب سوء الفهم في المنظمة، وهذا بالطبع يساعد على تحقيق التنسيق الفعال.

6. مبدأ الاحترام المتبادل Reciprocal respect:

يكون التنسيق ناحياً إذا وجد الاحترام المتبادل بجميع أنحاء المنظمة. فينبغي على جميع المديرين العاملين على مختلف المستويات الإدارية (العليا والوسطى أو الدنيا) احترام بعضهم البعض. وبالمثل ينبغي على جميع الموظفين إظهار روح الودية ويجب أن يحترم بعضهم البعض خلال التفاعلات والاجتماعات واللقاءات. وينبغي أيضاً أن يكون هناك شعور الأخوة بين المديرين والموظفين. كما ينبغي على المديرين احترام مشاعر وعواطف العاملين التابعين لهم. ومن ناحية أخرى ينبغي أن يفهم أيضاً العاملون رؤساءهم وأن ينفذوا توجيهاتهم. فبدون الاحترام المتبادل، قد لا يتحقق التنسيق، وسيفشل في نهاية المطاف.

الشكل (22): مبادئ التنسيق



7. مبدأ وضوح الأهداف Clear-cut objectives:

لا يكون التنسيق ناجحاً إلا إذا كانت المنظّمة قد وضعت أهدافاً واضحة. وينبغي على الجميع في التنظيم معرفة الأهداف وبشكل واضح جداً، ولا ينبغي أن يكون لدى أحد أي شكوك حول أهداف المنظّمة. فالأهداف الواضحة يمكن تحقيقها بسهولة وبسرعة.

أهداف التنسيق The objectives of coordination:

يسعى التنسيق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر منها⁽¹⁾:

1. منع التعارض والإعادة والتداخل بتحديد اختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف بحيث لا يمكن التهرّب من المسؤولية، أو يساهم في حدوث الازدواجية في أداء الأعمال.
2. التقدّم بمستوى الأداء لتحقيق الإنجاز في العمل وتوفير الخدمات المناسبة.

1- منال طلعت محمود (2003)، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ص 100-101.

3. المساهمة في رفع روح التعاون بين العاملين سواء أكان داخل المنظمة أو خارجها مع المنظمات التي يتم التعامل معها.

4. عن طريق التنسيق الفعال يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية أو المادية بالمنظمة.

5. حدوث التكامل في الاختصاصات والوظائف بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

خطوات التنسيق الفعال Steps for effective coordination:

ينطوي التنسيق على نمط أو ترتيب منظم لمجموعة من الجهود من أجل ضمان وحدة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. كما أنّ العملية التنسيقية تنطوي على تزامن الجهود المنظمة التي تبذلها العناصر الفردية في المنظمة بهدف توفير التوقيت المناسب، وكمية، ونوعية، ومكان وتسلسل الجهود حتى يمكن تحقيق الأهداف المعلنة مع الحد الأدنى من الاحتكاك والصراعات. والتنسيق يتطلب توحيد الأنشطة المتنوعة والمتخصصة. فهو العملية التي من خلالها يتم مزج أنشطة الجهود الفردية والجماعية من أجل تعظيم المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة. ومن أجل الحصول على التنسيق الفعال، ينبغي أن تتبع الإدارة الخطوات الآتية:

1. ينبغي أن يكون هناك تفويض سليم للسلطة والمسؤولية في جميع المستويات الإدارية.
2. ينبغي تقسيم جميع الأنشطة في المنظمة.
3. الإعداد الجيد والالتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات وغيرها.
4. إنشاء نظام اتصالات جيد وفعال.
5. إنشاء خلية خاصة بتقديم المظالم للعاملين.
6. ينبغي أن يكون هناك نظام سليم لتقديم التقارير.
7. ينبغي مكافأة العاملين المهرة على نحو كاف.
8. ينبغي تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والندوات وما شابه ذلك.
9. تشجيع العاملين على بناء علاقة ودية مع الآخرين.
10. يتعين على المديرين الحصول على فرص للتدريب في مجال القيادة، والتنسيق، والتخطيط، والتوظيف وغيرها.

أنواع التنسيق Types of coordination:

يقصد بالتنسيق تحقيق التوافق بين جميع أنشطة المنظمة؛ وذلك لتسهيل عملها ونجاحها. كما أنّ الهدف من العملية التنسيقية هو ضمان تحقيق الانسجام بين العاملين في المنظمة.

ويمكن تقسيم التنسيق على أسس مختلفة، وهي⁽¹⁾ :

أولاً: على أساس الحجم والنطاق Size & scope:

وفقاً للحجم والنطاق يمكن تقسيم التنسيق إلى:

1. التنسيق الداخلي Internal coordination: يشير إلى التنسيق بين الوحدات المختلفة

داخل المنظمة ويتحقق من خلال دمج أهداف وأنشطة الإدارات المختلفة للمنظمة.

2. التنسيق الخارجي External coordination: يشير إلى التنسيق بين المنظمة وبيئتها

الخارجية التي تضم الحكومة والمجتمع والعملاء والمستثمرين والموردين والمنافسين، ومؤسسات البحوث، وهذا يتطلب التوافق السليم بين سياسات وأنشطة المنظمة والعالم الخارجي.

ثانياً: على أساس التدفق Flow:

وفقاً للتدفق يمكن تصنيف التنسيق إلى:

1. التنسيق العمودي Vertical coordination: ويقصد بالتنسيق العمودي التنسيق بين

مختلف مستويات المنظمة مع مراعاة ضمان أنّ جميع المستويات تعمل في تجانس ووفقاً لأهداف وسياسات المنظمة. ونجاح التنسيق العمودي يكون من قبل الإدارة العليا وذلك من خلال تفويض السلطة.

2. التنسيق الأفقي Horizontal coordination: يشير التنسيق الأفقي إلى التنسيق بين

مختلف الإدارات والوحدات الأخرى على نفس المستوى من التسلسل الهرمي الإداري. فعلى سبيل المثال، التنسيق بين قسم الإنتاج وقسم التسويق يُعدّ تنسيقاً أفقياً.

ثالثاً: على أساس الجهد الفردي (التنسيق الفردي) Individual effort:

بما أنّ هذا النوع هو الأقل أهمية من وجهة نظر الإدارة، فإنّ قدرة الموظف على أداء نوع معين من العمل بشكل مرضٍ قد تعتمد على نجاحه في تنسيق جهوده الخاصة. وللتنسيق الفردي أهمية قصوى في أداء العديد من الوظائف، على سبيل المثال قطع الورق، مشغل الرافعة العلوية، مشغل المحرطة، اللحام، والطباعة وغيرها.

1- Tripathi, P. C and Reddy, P. N., 2008: Principles of Management, 4th edition, McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

رابعاً: على الأساس الإجرائي أو التنسيق الموضوعي Subjective coordination:

ينطوي التنسيق الإجرائي على مواصفات المنظمة في حد ذاتها، أي وصف السلوك وعلاقة أعضاء المنظمة. ومن ناحية أخرى يهتم التنسيق الموضوعي بمضمون أنشطة المنظمة. على سبيل المثال، في أحد مصانع السيارات المخطط التنظيمي هو جانب من الجوانب الإجرائية للتنسيق، في حين الخطط الخاصة بكتلة المحرك للسيارة التي يتم تصنيعها هي جانب من الجوانب الموضوعية للتنسيق.

أساليب التنسيق Methods of coordination:

تسعى الإدارة لتحقيق التنسيق من خلال وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة. وهذا هو السبب الذي يجعل من التنسيق ليس وظيفة مستقلة للإدارة، بل هي الوظيفة التي تحقيق الانسجام بين جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المجموعة. ومن الأساليب لخلق تنسيق فعال ما يأتي:

1. **التخطيط السليم Sound planning**: وحدة الهدف هو الشرط الأول والضروري للقيام بالعملية التنسيقية. ولذلك يجب أن تكون أهداف المنظمة وأهداف وحداتها الإدارية واضحة المعالم. فالتخطيط هو المرحلة المثالية للتنسيق. فالأهداف الواضحة والسياسات والإجراءات المنسقة والقواعد الموحدة تكفل توحيد العمل بالمنظمة.

2. **التنظيم المبسط Simple organization**: يُعدّ التنظيم البسيط والسليم وسيلة مهمة لتحقيق التنسيق. فينبغي أن تكون خطوط السلطة والمسؤولية من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي واضحة المعالم. كما يجب أن تكون علاقات السلطة واضحة وتساعد على الحد من النزاعات وازدواجية الأعمال، وينبغي تجميع الأنشطة ذات الصلة معاً في دائرة أو وحدة واحدة. وينبغي تجنب الكثير من التخصص لأنه يميل إلى جعل كل وحدة غاية في حد ذاتها.

3. **الاتصال الفعال Effective communication**: الاتصال المفتوح والمنتظم هو مفتاح نجاح العملية التنسيقية. فالتبادل الفعال للآراء والمعلومات يساعد في حل الخلافات وخلق التفاهم المتبادل. كما أن الاتصالات الشخصية وجهاً لوجه هي الوسيلة الأكثر فعالية للاتصال والتنسيق. وتساعد اللجان على تعزيز وحدة الهدف وتوحيد العمل بين الإدارات المختلفة.

4. فعالية القيادة والإشراف **The effectiveness of leadership & supervision**:

يضمن الإشراف والقيادة الفعّالة التنسيق الجيد سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ. ويمكن للقائد الجيد توجيه أنشطة مرؤوسيه في الاتجاه الصحيح، ويمكن حثهم معاً لإنجاز الأهداف المشتركة. وتساعد القيادة السليمة على إقناع المرؤوسين بتبني وجهة النظر المشتركة. كما أنّ الإشراف والقيادة يُعدّان وسيلة مهمة لتسوية الاختلافات في الرأي.

5. تشكيل اللجان **Committees formation**: للجان أهمية كبيرة لنجاح العملية

التنسيقية، فهي تساعد وبشكل كبير على تجميع الموارد من أجل حل المشاكل، كما إنّها تنسق التداخل أو التضارب في المهام، وتعمل أيضاً على ضمان التشاور المسبق الذي يؤدي إلى تعزيز القبول للقرارات المتخذة.

6. سلسلة القيادة **The chain of command**: السلطة هي القوة العليا للتنسيق في

المنظمة. وممارسة السلطة من خلال سلسلة القيادة أو التسلسل الهرمي يُعدّ الوسيلة التقليدية للتنسيق. ويمكن تأمين التنسيق بين الوحدات المترابطة من خلال وضعها في إطار واحد وتحت مسؤولية وسلطة واحدة.

7. نظام الحوافز **Incentives system**: يمكن استخدام الحوافز لخلق المصالح المتبادلة والحد

من الصراعات والنزاعات بالمنظمة. على سبيل المثال تقاسم الأرباح مفيد في تعزيز روح الفريق والتعاون بين أصحاب العمل والعاملين.

8. عقد الاجتماعات **Meetings**: تُعدّ اجتماعات العاملين مفيدة جداً، ولا سيما إذا كانت

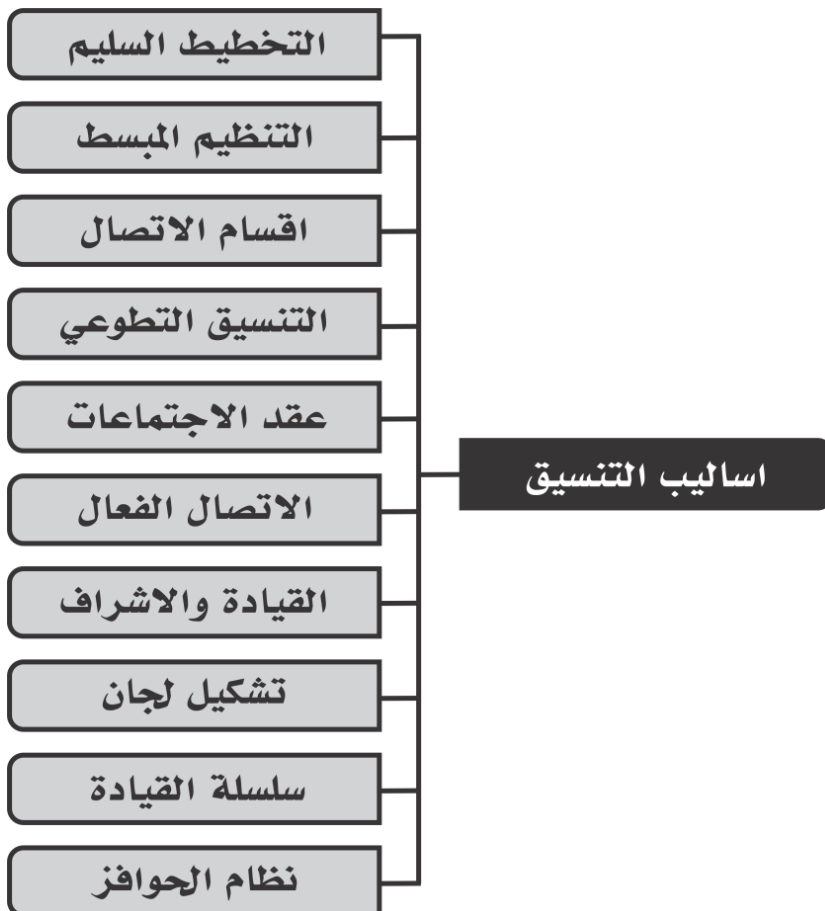
غير رسمية. فالاجتماعات تتيح الفرصة للمرؤوسين لاستجواب الرؤساء وتوفير منتدى للمناقشة، كما أنّها تعمل على إبلاغ العاملين بالتطورات الجديدة والمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

9. أقسام الاتصال **Sections contact**: حيث إنّ الاتصالات المتكررة بين الوحدات

التنظيمية المختلفة تُعدّ ضرورية بالمنظمة، فإنّه من المفيد توظيف ضباط للاتصال من أجل القيام بعملية الاتصال على أفضل وجه. على سبيل المثال يعمل قسم الاتصال على التأكد من أنّ قسم الإنتاج قد قام بتلبية مواعيد التسليم وفقاً للمواصفات التي وعدت بها إدارة المبيعات. كما ينبغي تعيين منسقين خاصين في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال يتم تعيين منسق للمشروع لتنسيق أنشطة العاملين المختلفة في المشروع الذي من المقرر أن يكتمل في غضون فترة محددة من الوقت.

10. التنسيق التطوعي Volunteer coordination: عندما تقدر كل وحدة تنظيمية عمل الوحدات الأخرى ذات الصلة وتعديل أداؤها ليتناسب مع طبيعة العمل، هنا يحدث التنسيق الذاتي. والتنسيق الذاتي أو التطوعي هو التنسيق الذي يحدث في جو من الإخلاص والتعاون المتبادل. إنه يؤدي إلى التشاور المتبادل ورفع الروح المعنوية فيما بين أعضاء المنظمة. ورغم أهمية التنسيق الذاتي إلا أنه لا يمكن أن يكون بديلاً للجهود المشتركة التنسيقية للمديرين.

الشكل (23): أساليب التنسيق



مشاكل التنسيق Coordination problems:

يضمن التنسيق تحقيق الوظائف الإدارية، والوصول إلى الأهداف التنظيمية المشتركة دون هدر الكثير من الجهد والوقت والمال. كما ويُعدّ التنسيق ضرورياً لضمان سير ونجاح العملية الإدارية بأكملها.

ولكن من الناحية العملية يواجه التنسيق بعض المشاكل، والتي من أهمها:

1. **نقص الكفاءات الإدارية Lack of managerial talent**: نقص وعجز بعض الكفاءات الإدارية ينشأ بسبب الاختيار غير الفعّال من المرشحين للوظائف. فبعض العاملين لا يفهمون الإجراءات الإدارية بشكل صحيح، مما يؤدي إلى حدوث نتائج تنسيقية غير فعّالة.

2. **عدم وجود تقنيات فعّالة للتنسيق Lack of effective techniques**: بعض الأحيان لا تهتم الإدارة بمعرفة التقنيات الجديدة للتنسيق الفعّال بما يمكن بما فيه الكفاية من تطوير أداء المنظّمة. فإذا استخدمت الإدارة عدد من التقنيات الخاصة بالتنسيق وبشكل جيد، يمكن معالجة العديد من المشاكل التنسيقية بسهولة ويسر.

3. **تداخل الأهداف مع الأفكار Interference of the objectives with the ideas**: كل إدارة لها أهداف خاصة بها، وتجد كل إدارة الطرق أو (الأفكار) المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. ولكن قد يخلط بعض المديرين بين هذه الأهداف وبين الأفكار مما يعرض التنسيق لبعض المشاكل.

4. **سوء الفهم Misunderstanding**: يوجد هناك عدد من الموظفين العاملين في المنظّمة، فينبغي أن يكون هناك تفاهم متبادل مع بعضهم البعض. ولكن المشكلة في التنسيق تحدث بسبب سوء الفهم بين العاملين في كثير من الأحيان.

تأثير وعلاقة التنسيق بالوظائف الإدارية:

التنسيق هو جوهر العملية الإدارية. وبالتالي يؤثر التنسيق على جميع وظائف الإدارة. وبعبارة أخرى، التنسيق يؤثر على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. فمن الضروري القيام بالتنسيق لتحقيق أهداف المنظمة. كما أنّ التنسيق يُعدّ أمراً مطلوباً أيضاً لنمو، وتطوير، وبقاء، وتحقيق الربحية للمنظمة. كما يشجع التنسيق على رفع روح الفريق، يحفز الموظفين، ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد. ولذلك يسمى التنسيق "جوهر العملية الإدارية".

والتنسيق علاقته بالوظائف الإدارية كما يأتي:

1. التنسيق من خلال التخطيط **Coordination through planning**:

التنسيق يسهل القيام بوظيفة التخطيط وذلك من خلال دمج مختلف الخطط من خلال المناقشة المتبادلة، وتبادل الأفكار. فهناك العديد من الخطط الخاصة بالإدارات والأقسام في المنظمة. وتشمل هذه الخطط، خطة الشراء، خطة المبيعات، وخطة الإنتاج، وخطة التمويل وغيرها. وجميع هذه الخطط يجب أن تنسق، ويجب أن تكون جميع هذه الخطط موحدة ومكملة للأعمال الأخرى من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. ولذلك يتأثر التخطيط إيجابياً من خلال التنسيق.

2. التنسيق من خلال التنظيم **Coordination through organizing**:

يُعدّ التنسيق أساس العملية التنظيمية. وهناك العديد من الخطوات يجب اتباعها لنجاح التنظيم، فيجب تنسيق كل هذه الخطوات من أجل تحقيق أهداف العمل. ويجب على المديرين في المستويات العليا تنسيق جهود المديرين في المستويات الوسطى. وبالمثل يجب على الإدارات الوسطى تنسيق جهود المديرين في المستويات الأدنى. وعلاوة على ذلك يجب على مديري المستويات السفلى إجراء التنسيق الخاص بجهود العاملين. ولذلك يتأثر التنظيم إيجابياً من خلال التنسيق.

3. التنسيق من خلال التوجيه **Coordination through directing**:

يعني التوجيه إعطاء المعلومات اللازمة والأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى المرؤوسين، وكل هذا يحدث نتيجة للتنسيق الجيد. ولذلك يتأثر التوجيه من خلال التنسيق.

4. التنسيق من خلال الرقابة **Coordination through controlling**:

تبدأ عملية الرقابة أولاً بوضع المعايير، ثم يتم قياس الأداء، ثم مقارنة الأداء مع المعايير، ثم يتم تصحيح الانحرافات حال حدوثها. فعملية الرقابة تتضمن العديد من الخطوات، فيجب تنسيق كل هذه الخطوات وبشكل صحيح، وإذا لم يتم التنسيق بالشكل المناسب سوف تفشل بالتأكيد الوظيفة الرقابية. ولذلك تتأثر الرقابة أيضاً من خلال التنسيق.

التنسيق والتعاون **Coordination & cooperation**:

يجب أن لا يتم الخلط بين المصطلحين الاثنين (التنسيق والتعاون)؛ لأنّ لدلالة المصطلحين معاني مختلفة تماماً. فالتعاون يشير إلى الجهود الجماعية للأفراد الذين يرتبطون طوعاً لتحقيق أهداف

محددة. وهو يشير إلى مجرد رغبة الأفراد في مساعدة بعضهم البعض. وهذا هو النتيجة لموقف الطوعية لمجموعة من الأفراد. أما التنسيق فهو أكثر شمولاً، مما يتطلب رغبةً واستعداداً أكثر من التعاون. وأنه ينطوي على جهد متعمد للجمع بين أنشطة الأفراد المختلفة من أجل توفير أو تحقيق وحدة العمل.

والتعاون يكون فعالاً في غياب التنسيق تماماً كما التنسيق غير ممكن دون التعاون، كما أنّ الحاجة إلى التنسيق تنشأ بسبب القيود المفروضة على الهيكل التنظيمي. ويُعدّ التنسيق جوهر العملية الإدارية وهو أمر حيوي لنجاح جميع الوظائف الإدارية. التعاون، من ناحية أخرى لا يتمتع بمركز جوهرية الإدارة، ومما لا شك فيه فهو ضروري لنجاح عملية التنسيق، لكنه في الواقع يعبر عن موقف شخصي وليس موقفاً تنظيمياً.

الفرق بين التنسيق والتعاون:

التنسيق والتعاون مصطلحان يستخدمان على نطاق واسع في منظمات الأعمال. إلا أنّهما يختلفان عن بعضهما البعض. وأهم نقاط الاختلاف هي:

1. التنسيق هو الترتيب المنظم لجهود المجموعة في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة، بينما التعاون يقصد به المساعدة المتبادلة عن طيب خاطر.
2. يُعدّ التنسيق أوسع من التعاون الذي يتضمنه في الواقع. فالتنسيق ينسق جهود المجموعة، في حين أنّ التعاون يُعدّ جزءاً من التنسيق.
3. يتم تنفيذ وظيفة التنسيق من قِبل الإدارة العليا، بينما يتم إعداد وظائف التعاون من قبل الأفراد على أي مستوى إداري.
4. يُعدّ التنسيق مطلوباً من قِبل العاملين والإدارات بغض النظر عن طبيعة عملهم، في حين أنّ التعاون هو عاطفي بالطبيعة لأنّه يعتمد على رغبة الأفراد الذين يعملون معاً.
5. يسعى التنسيق لكسب الدعم المخلص من الأفراد على مختلف المستويات، بينما التعاون من دون التنسيق يُعدّ عقيماً، وبالتالي فإنّه قد يؤدي إلى تطورات غير متوازنة.
6. يُخطط التنسيق من قِبل السلطة المركزية وهو أمر ضروري، في حين يعتمد التعاون على إرادة الأفراد، وبالتالي فإنّه ليس ضرورياً.
7. يُؤسس التنسيق العلاقات الرسمية وغير الرسمية، بينما التعاون يؤسس العلاقة غير الرسمية.

الفصل الثامن

السلطة والمسؤولية

الفصل الثامن

السلطة والمسؤولية

يتضمن التنظيم تقسيم العمل الخاص بالمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق وتكوين الإدارات والأقسام المختلفة بها. وأنّ عملية إنشاء الإدارات هذه تتطلب تفويضاً مناسباً للسلطة من جهات معينة. وهذا التفويض يتضمن تقاسم إمّا العمل الإداري أو العمل التشغيلي بين المدير ومروؤوسيه. ويعتبر تفويض السلطة هو العملية التي من خلالها يتمكن الرئيس من مشاركة الواجبات مع المرؤوسين المباشرين، والذي من خلاله يقوم بتفويض بعض السلطات لمرؤوسيه، وتستمر هذه العملية (التفويض) حتى تصل إلى المستوى التشغيلي من العاملين.

تطورت المنظّمات الحديثة ونمت فيما يتعلق بالحجم ودرجة التعقيد، وهذا ما استوجب ضرورة تقسيم المنظمة إلى قطاعات مختلفة. ويهدف هذا التقسيم بالدرجة الأولى إلى تنفيذ سياسات المنظمة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية. إنّ مجرد تقسيم المنظمة لا يخدم بدرجة عالية الغرض الذي انشئت من أجله، كون أنّ مختلف مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام وحتى المرؤوسين يحتاجون إلى تفويض للسلطة من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة. وتعرف هذه العملية بعملية التفويض، فمن الضروري أن يتم تفويض السلطة، فشحخص واحد لا يستطيع أن يفعل كل شيء بنفسه. لذلك، فإن على الرؤساء التخلي عن جزء من السلطات التي يمتلكونها إلى أفراد آخرين في المستويات الأقل حتى يتمكن الجميع من تحقيق أهداف المنظمة بسهولة ويسر وكفاءة عالية.

وتحدث عملية تفويض السلطة عندما يخصص المدير جزء من عمله إلى الآخرين، ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة. والمدير الذي يفوض السلطة يحمل مروؤوسيه المسؤولية عن الأداء السليم للمهام المسندة. وبالتالي، فإن عملية التفويض تتضمن إسناد الواجبات، وتكليف السلطة وكذلك فرض المسؤولية على المرؤوسين. والسلطة هي نوع من الحق والقوة، التي من خلالها توجه تصرفات الآخرين حتى يمكنوا من تحقيق الأهداف التنظيمية. وترتبط السلطة أيضا بعملية صنع القرار، و تناط بمواقف إدارية وتنظيمية معينة. ويمكن أن يتم سحب التفويض في أي قت، ويتم تفويض السلطة فقط، وليس المسؤوليات. فالمهام والوظائف المهمة تبقى دائماً تحت سيطرة

المديرين، الذين يشرفون على أنشطة المرؤوسين، وهذا هو فن علم الإدارة. فإذا لم تمنح السلطة للمرؤوسين، فلا يمكن تحقيق الأداء. فالتفويض هو عملية تقاسم السلطة والعمل معاً (تسليم السلطة من شخص إلى آخر).

ويمكن تعريف السلطة بأنها "الحق الرسمي والشرعي للمدير لاتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، وتخصيص الموارد من أجل تحقيق النتائج المرجوة"⁽¹⁾. والسلطة هي القوة المتعلقة بكل وظيفة داخل أي منظمة. وتتضمن في المقام الأول ثلاثة أنشطة رئيسية، هي: الحق في إعطاء الأوامر، وصناعة القرار، وكذلك عملية إنفاق الموارد. وفي أي منظمة فإن السلطة توفر الحق في القيام بهذه الأنشطة. ويؤيد ذلك الهياكل التنظيمية، وإمكانية فهمها من قبل كل موظف⁽²⁾.

ويمكن تعريف السلطة أيضاً بأنها "القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو بوظيفة ما، والتي يجري قبولها ليس فقط من قبل الممارس للقدرة، ولكن من قبل الذين تمارس عليهم أو الأعضاء الآخرين المتأثرين بها، وتعني السلطة كذلك سلطة التأثير في الآخرين، ولا يشترط الكمال في شرعيتها، أي اجماع العاملين التابعين وموافقتهم الكلية، ومن المعلوم أنّ شرعية الرئيس أو قدرة الدور الذي يقوم به غالباً ما تكون مدعومة بقدرته على الجزاء (المكافأة) أو العقاب إذ أنّ هيكل السلطة يوازيه هيكل من المحفزات والعقاب"⁽³⁾.

مبادئ تفويض السلطة Principles of authority delegation:

يُعدّ التفويض أحد أهم العناصر في الوظيفة التنظيمية، فمن خلاله يتم إنشاء العلاقات المتبادلة في المنظمة. يوجد هناك بعض المبادئ التوجيهية التي يمكن اتباعها للوصول إلى تفويض فعال، وهي:

1. مبدأ المساواة والتكافؤ في السلطة وتحمل المسؤولية: يعتبر مبدأ المساواة والتكافؤ في السلطة وتحمل المسؤولية من المبادئ المهمة في تفويض السلطة. فيجب أن تكون هناك مساواة في المهام والسلطة الموكلة للقيام بهذا العمل. وتعطى السلطة للمرؤوسين من قبل الرئيس في المستوى الأعلى من الهيكل التنظيمي على أساس المهمة الموكلة. لذلك يتم إعطاء السلطة للمرؤوسين ضمن اختصاصات وحدود هذه المهمة، ومنحها خلاف ذلك، يمكن أن يكون له استخدام غير سليم

1- Benowitz, E. (2001) Principles of Management, Hungry minds Inc., New York, p. 61.

2- Gupta, M. (2009) Principles of management, PHI learning Pvt. Ltd., New Delhi.

3 - فيصل فخري مراد، 1982، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ص 108.

لهذه السلطة، مما يؤدي إلى سوء إدارة المهام والوظائف.

2. مبدأ المسؤولية المطلقة: وفقاً لذلك لا يمكن تفويض المسؤولية، السلطة فقط هي التي يمكن تفويضها. والشخص الذي تفويض إليه السلطة هو نفسه يكون مسؤولاً أمام رؤسائه، ولا يستطيع أن يتهرب ويقول هذا ليس من صميم عملي. فبمجرد منح التفويض بالسلطة يصبح الشخص مسؤولاً مسؤولية تامة عن أداء الأعمال الموكلة إليه دون أي تقصير.

3. مبدأ وحدة الأمر: وفقاً لذلك يجب أن يقاد المرؤوسين من رئيس واحد فقط يكون أعلى منهم في المستوى الإداري. فمنه يأخذون الأوامر، وإليه يحيلون التقارير والمقترحات. وأن يكون المرؤوسين مسؤولين مسؤولية تامة تجاه تقديم أعمالهم أمام رؤسائهم.

4. مبدأ التعريف الوظيفي للسلطة وتحمل المسؤولية: وفقاً لهذا المبدأ الواجبات والمهام التي يكلف بها المرؤوسين والسلطة الممنوحة لهم لإنجاز هذه المهام، يجب أن تكون واضحة وبشكل دقيق ولا غموض فيها، حتى يتمكن المرؤوسين من معرفة حدود عملهم، الحقوق، والواجبات.

5. مبدأ التسلسل الإداري: وفقاً لهذا المبدأ يجب أن تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل التنظيم. فالتسلسل الإداري يعتبر أساس العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ويتم التركيز على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، حتى تكون عملية التفويض للسلطة أدق وأسهل.

6. مبدأ التفويض عن النتائج: الغرض من هذا التفويض هو إنجاز العمل بصورة أكثر كفاءة وفعالية من قبل شخص آخر، وذلك للحصول على النتيجة المرجوة، وهو الهدف من التفويض. كون الأهداف توضع بالفعل، ويتم توصيله بشكل صحيح إلى المرؤوسين، ويجب أن تكون مفهومة من قبلهم. فإذا كان المرؤوس غير قادر على إنجاز الهدف المنشود، لا توجد جدوى من إسناد المهمة إليه. فالتفويض يجب أن يكون موجهاً نحو تحقيق النتائج.

7. مبدأ الكفاءة: ينبغي التأكد من أن المرؤوس لديه ما يكفي من الكفاءة لإنجاز المهام المسندة. فقبل تفويض السلطة، يجب أن ندرس الشخص الذي ينبغي منحه التفويض بالسلطة. فإذا لم يمتلك الكفاءة اللازمة لممارسة سلطته، فإن ذلك يمكن أن يكون مضيعة للوقت والموارد.

8. مبدأ الثقة: ينبغي أن يثق الرئيس بالمرؤوس. كما يجب أن يكون الرئيس على ثقة كاملة من قدرة المرؤوس على أداء واجباته كمنظمة يجب أن يكون هناك ثقة بين المرؤوسين في العمل. فالثقة تجلب وتعزز المبادرة في العمل.

9. مبدأ الاتصال الكافي: التدفق الحر للمعلومات بين الرئيس ومروؤوسيه يُعدّ ضرورة لإنجاح العمل. وهذا يساعد الرئيس على اتخاذ القرار اللازم وفي الوقت المناسب. كما يساعد المرؤوس على فهم طبيعة العمل المعين ودرجة سلطته، والقيام بالعمل وفقاً لذلك.

10. مبدأ الرقابة الفعّالة: يفوض الرئيس سلطته إلى مروؤوسه، وليس المسؤولية. لذا يجب التأكّد من أنّ السلطة المفوضة تستخدم بشكل صحيح، وذلك من خلال الرقابة الفاعلة والمتابعة الدقيقة.

11. مبدأ المكافأة: إنّ وجود نظام حوافز مناسب لمكافأة المرؤوسين، من شأنه أن يساعد على تحمل المزيد من المسؤولية، وقبول المزيد من السلطة، الذي من شأنه خلق بيئة صحية وتطور للمنظمة. لذا يجب أن يكافأ التفويض الفعّال للاستفادة من السلطة الممنوحة.

12. مبدأ القبول: إنّ الرئيس الذي يفوض السلطة للمرؤوسين ينبغي عليه الاستماع لهم وقبول المقترحات التي يقدمونها للوصول إلى القرار السليم. لذلك يحتاج التفويض إلى التفاهم المشترك بين الرئيس ومروؤوسيه.

مصادر السلطة Sources of authority:

يساهم التفويض وبشكل كبير في رفع الحمل على المديرين بهدف التركيز على أداء الأعمال الأهم بالمنظمة. ويسمى المكان الذي تنبع منه السلطة بمصدر السلطة. ويوجد هناك ثلاثة من مدارس فكرية رئيسية تتعلق بمصدر السلطة، ويمكن تناول هذه المدارس فيما يأتي⁽¹⁾:

1. مدرسة السلطة الرسمية:

تؤكد هذه المدرسة على أنّ السلطة تتدفق من أعلى المستويات الإدارية إلى أسفل، وذلك من خلال الهيكلية التنظيمية للمنظمة. على سبيل المثال تدفق السلطة من مجلس الادارة إلى المدير العام، ومن المدير العام إلى مدير الإنتاج، ومن مدير الإنتاج إلى رئيس القسم، ومن رئيس القسم إلى المشرفين، ومن المشرفين إلى المشغلين أو العاملين وهكذا.

2. مدرسة القبول:

وفقاً لهذه المدرسة يتم تحديد سلطة المدير عن طريق قبولها من قبل المرؤوسين. ويشدد تشيستر برنارد (Chester I. Bernard)، وهو المؤسس الفعلي لهذه المدرسة، على أنّ ضرورة موافقة الفرد لإنشاء السلطة يُعدّ أمراً لا مفر منه، وهو ما يعني أنّ المدير يحصل على السلطة

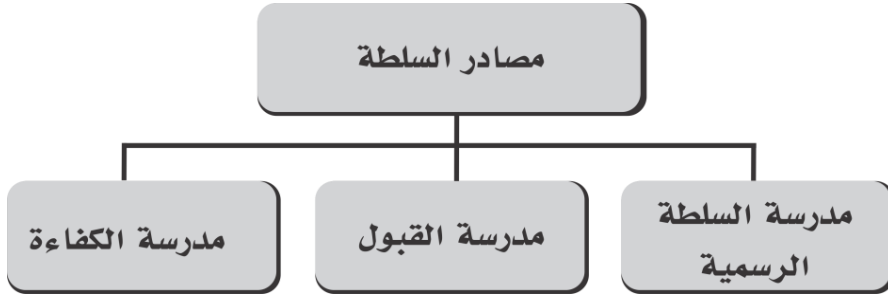
1- Bose, Chandra, D., 2012: Principles of Management and Administration, second edition, PHI Learning, New Delhi.

الحقيقية فقط عندما يقبلها المرؤوسون. وهكذا المرؤوس يقبل سلطة رئيسه، لأنه يعلم العواقب (مثل الفصل، العقوبة والغرامات، الخ) في حال عدم قبول ذلك. ومع ذلك فقد وجد العديد من خبراء الإدارة أنّ مدرسة القبول تعتبر وجهة نظر غير كاملة للسلطة؛ لأنها لا تفسر السلطة المستخدمة من قبل المديرين في التعامل مع النقابات العمالية وغيرها من الشركات.

3. مدرسة الكفاءة:

وفقاً لهذه المدرسة فإنّ مصدر السلطة الرئيس هو الكفاءة الفنية للرئيس. وبالتالي يتم قبول سلطة المدير، ليس بسبب المنصب الذي يشغله في التنظيم، ولكن بسبب الكفاءة الفنية والذكاء والإمكانات الشخصية الأخرى التي يتمتع بها.

الشكل (24): مصادر السلطة



العوائق التي تحول دون تحقيق التفويض الفعّال للسلطة:

على الرغم من أنّ التفويض يُعدّ أمراً حيوياً لكفاءة أداء المنظمة، إلّا أنّه ومن خلال الممارسة العملية هناك العديد من العوامل التي تحول دون التفويض الفعّال، ويمكن تقسيم هذه المشاكل أو العوائق في التفويض إلى ثلاث فئات.

أولاً: عقبات بسبب الرؤساء:

يتردد المديرين كثيراً في تفويض السلطة للأسباب الآتية:

1. بعض المديرين من النوع الاستبدادي يعتقدون أنّ منح التفويض للسلطة للآخرين يحد من نفوذهم في المنظمة.
2. بعض المديرين يعتقدون أنّه لا أحد يستطيع القيام بهذه المهام غيرهم، حيث يعتقدون أنّهم أنفسهم الأكثر خبرة ودراية بالعمل.

3. أنّ المدير غير الكفاء لا يرغب في تفويض سلطته خوفاً من فقدان موقعه بالعمل.
 4. قلة من المديرين يميلون إلى قبول المخاطرة بالقرارات الخاطئة التي يتخذها المرؤوسين. وبالتالي فإنّهم لا يفوضون السلطة، ويتخذون جميع القرارات بأنفسهم.
 5. قد لا يفوض المديرون السلطة؛ لأنّهم يشعرون أنّ مرؤوسيه غير قادرين وغير موثوق بهم، وأنّهم يفتقرون الثقة في مرؤوسيه.
 6. يتردد المديرون في تفويض السلطة إذا لم يكن لديهم أي وسيلة مناسبة للرقابة، لضمان استخدام السلطة بشكل صحيح من قبل المرؤوسين.
- ثانياً: عقبات بسبب المرؤوسين:**

- قد لا يرغب المرؤوسون في قبول تفويض السلطة، وذلك للأسباب الآتية:
1. قد يكون المرؤوسون مترددين في قبول التفويض عندما يفتقرون إلى الثقة بالنفس.
 2. قد يكون لدى بعض المرؤوسين مواقف معينة تؤثر بشكل مفرط على جميع القرارات.
 3. عندما يكون المرؤوسين مثقلين بالفعل بالمهام والواجبات، أنّهم لا يحبون مسؤولية إضافية من خلال تفويض جديد.
 4. قد يتجنب المرؤوسون التفويض عندما تكون المعلومات غير كافية، وأنّ مرافق العمل والموارد غير متوفرة.
 5. قد يرفض المرؤوسون تفويض السلطة إذا لم تكن هناك حوافز مقنعة متاحة لهم.
- ثالثاً: عقبات بسبب ضعف التنظيم:**

في بعض الأحيان قد يتعطل التفويض بسبب وجود ضعف في الهيكل التنظيمي. ومن أهم نقاط الضعف ما يأتي:

1. عدم وضوح علاقات السلطة.
2. ظهور نزاع وصراع على السلطة.
3. عدم تطبيق مبدأ وحدة الأمر أو القيادة.
4. وجود بيئة من عدم الثقة داخل المنظمة.
5. عدم كفاية التخطيط.
6. عدم توافر المديرين الأكفاء.
7. غياب تقنيات الرقابة الفعالة.

أهمية التفويض Significance of delegation:

تفويض السلطة هو العملية التي تتقاسم فيها السلطة بين المرؤوسين، فعندما يكون عمل المدير أكبر من قدرته، يجب أن يكون هناك نظام لتقاسم العمل، ولهذا يصبح تفويض السلطة ضرورة ملحة، وأداة مهمة في وظيفة التنظيم. فمن خلال تفويض السلطة يخفف المدير على نفسه الكثير من أعباء عمله، ويركّز على الأعمال ذات الطابع المهم بالنسبة له وللمنظمة التي يعمل فيها، بينما يتقاسم بقية عمله مع المرؤوسين. ويمكن تحديد أهمية تفويض السلطة في الآتي:

1. يكون المدير قادراً على تقسيم العمل وتوزيعه على المرؤوسين، وهذا يساعد في تقليل الحمل على عمله، حتى يتمكن من العمل في المجالات المهمة مثل التخطيط ووضع الاستراتيجيات التنظيمية وغيرها.

2. عن طريق التفويض فإنّ السلطة والمسؤولية تنقسم تنظيمياً، ويصبح العاملون مسؤولين عن عدم اكتمال المهام، وهذا التقسيم المنهجي للعمل يعطي صورة واضحة عن العمل للجميع، ووضوح في المهام المسندة، ولا يخلق ازدواجية في العمل، وأنّ تحديد العلاقة يخلق التنسيق الفعال في المنظمة.

3. بسبب تخفيض أعباء العمل، يستطيع المدير تركيز جهوده على القضايا المهمة والحاسمة فقط. وبهذه الطريقة فإنه يكون قادراً على تحقيق الفعالية في عمله، وكذلك في وحدة العمل، وهذه الفعالية تساعد على إثبات قدراته ومهاراته بشكل أفضل.

4. يعتبر تفويض السلطة أساس العلاقة التي يقف عليها المدبرون والمرؤوسون. وكوظيفة تنظيمية تندفق السلطة من المستوى الأعلى إلى الأسفل، وهذا في الواقع يمكن ملاحظته من خلال التفويض، والعلاقة بين المديرين والمرؤوسين تصبح ذات مغزى. ويعتبر تدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل وسيلة لتحقيق الأهداف والنتائج.

5. يعطي تفويض السلطة مساحة كافية للمرؤوسين لإظهار قدراتهم ومهاراتهم. ومن خلال التفويض يشعر المرؤوسين بأهميتهم بالمنظمة، ويولد لديهم الشعور بالانتماء والثقة. وهذا يوفّر الحافز الكافي للعمل، الذي بدوره ينعكس على النتائج والأهداف المراد تحقيقها. فالرضا الوظيفي يُعدّ معياراً مهماً لتحقيق الاستقرار والسلامة في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

6. يساعد التفويض أيضاً على كسر الملل لدى المرؤوسين، الأمر الذي يمكنهم من أن يكونوا أكثر إبداعاً وكفاءة. وتفويض السلطة لا يُعدّ مفيداً فقط بالنسبة للمرؤوسين، فإنه يساعد المديرين أيضاً على تنمية مواهبهم ومهاراتهم. وبما أنّ المدير يحصل على الوقت الكافي من خلال التفويض في التركيز على القضايا المهمة فإنّ عملية اتخاذ القرارات الخاصة بهم تصبح أكثر قوة. ومن خلال منح

الصلاحيات، والحصول على العمل المنجز فإنّ هذا يساعد المديرين على تنمية مهارات الاتصال، والإشراف، والتوجيه، والتحفيز الفعّال والقيادة وغيرها من المهارات. لذلك من خلال التفويض فإنّ المهارات القيادية للمديرين يمكن فقط أن تختبر.

7. يساعد تفويض السلطة كذلك الرؤساء والمرؤوسين بطريقة تعطي الاستقرار في العمل، مع تحقيق نتائج فعّالة. وهذا يساعد في التفكير في خلق المزيد من الإدارات والأقسام لتدقق العمل. وهذا يتطلب المزيد من المديرين، الذين يمكن توافرهم عن طريق تحويل المديرين المهرة وذوي الخبرة لهذه المناصب. وهذا يساعد في النمو العملي وكذلك الأفقي على حد السواء، وهو أمر مهم جداً بالنسبة للاستقرار.

8. تتضمن عملية التفويض طرفين اثنين فقط، هما الرئيس والمرؤوس. فإذا تقاسم الرؤساء أو منحوا بعض من السلطات لمرؤوسيهـم، فهذا يشير إلى العلاقة الجيدة فيما بينهم، لأنّ الرؤساء يمنحون فقط السلطة والمسؤولية لمرؤوسيهـم عندما تتوافر لديهم الثقة. لذلك فإنّ التفويض يحسن وبشكل كبير حجم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

9. عن طريق تفويض السلطة يمكن تطوير روح عمل الفريق، وكذلك عملية الاتصال الفعّال بين الرؤساء والمرؤوسين. فالمرؤوسون مسؤولون أمام الرؤساء، والرؤساء مسؤولون عن أداء العاملين. وهذا يحسن العلاقات وبناء روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين.

10. يوفر التفويض فرصة للتطوير الإداري للمرؤوسين للتعلم، والتقدم وتطوير الكفاءات والخبرات الجديدة. فهو يبيّن مخزن من المهنين، الذين يمكن استخدامهم كلما دعت الحاجة.

11. يوفّر التفويض الكفاءة والسرعة في تنفيذ الإجراءات، فهو يوفر الوقت، ويسمح للعاملين بالتعامل مع المشاكل على وجه السرعة. ويمكن التفويض أيضاً من اتخاذ القرارات بسرعة في نطاق اختصاصات العاملين دون الحاجة للذهاب إلى الرؤساء من أجل الموافقة على الأمور الروتينية. وهذا يعزز من الكفاءة داخل المنظّمة، ويحقق نتائج أفضل بكثير في ما يخصّ الإنتاج والإيرادات والأرباح وغيرها.

خصائص السلطة Features of authority:

تسمى عملية إسناد العمل المحددة للأفراد داخل المنظّمة ومنحهم الحق في أداء تلك الأعمال بتفويض السلطة. ويُعدّ تفويض السلطة واحداً من أكثر المفاهيم المهمة في الممارسة الإدارية، التي تؤثر على الوظائف الإدارية بأكملها. والإدارة هي فن إنجاز الأمور من خلال

الآخرين، والتفويض يعني الحصول على النتائج من خلال المرؤوسين. ولتفويض السلطة عدد من الخصائص، نذكر منها:

1. تشير السلطة إلى الحق في اتخاذ القرار بسبب المنصب الإداري المعطى.
2. تحدد السلطة علاقة تبعية المرؤوسين.
3. تمنح السلطة بموجب اللوائح والقواعد والأنظمة المعمول بها في المنظمة.
4. تظهر السلطة من التسلسل الإداري الذي يربط مواقع العمل المختلفة.
5. تتحرك السلطة تصاعدياً، فكلما نمضي أعلى في التسلسل الهرمي للإدارة يزداد نطاق السلطة.
6. يجب أن تكون السلطة مساوية للمسؤولية.
7. السلطة المخولة ليست دائمة، كما يمكن سحبها، أو انقاصها أو زيادتها وفقاً للحالة.
8. تفويض السلطة دائماً يكون إلى الوظيفة وليس إلى الأفراد، وعند نقل شخص من وظيفته، تسحب أيضاً السلطة منه.
9. ينبغي عدم الخلط بين تفويض السلطة والمسؤولية.
10. يمكن أن يكون التفويض في أي اتجاه.

أهداف تفويض السلطة Objectives of delegation of authority :

ت لعب الإدارة العليا بالمنظمة فقط دور المشرف وتقدم التوجيه والاقتراحات للمرؤوسين، وهذا بالتأكيد يقلل من عبء العمل على المديرين في المستويات العليا، ويساهم كذلك في تطور كفاءة العمل للمنظمة. ولتفويض السلطة مجموعة من الأهداف، من أهمها:

1. تخفيف العبء الزائد على الرؤساء، أي المديرين التنفيذيين والمديرين الذين يعملون على المستويات المختلفة.
2. توفير فرص للنمو والتنمية الذاتية للمديرين التنفيذيين المبتدئين.
3. إنشاء فريق من المديرين ذوي الخبرة في المنظمة. فالسلطة تعمل بمثابة أسلوب للإدارة وطريقة لتنمية الموارد البشرية.
4. تحسين قدرات وإمكانيات الأفراد، وكذلك الكفاءة العامة للمنظمة.

مراحل عملية تفويض السلطة :

إنّ التوسّع في حجم الأعمال، وكذلك التنوع في خطوط الإنتاج، يجعل التعامل مع جميع الأعمال بالمنظمة بواسطة مدير واحد فقط أمراً غير عملياً. لذلك فإنّ مفهوم تفويض بعض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين يعد حاجة ضرورية في الوقت الحاضر. فبواسطة تفويض المدير

لبعض صلاحياته إلى مرؤوسيه، فإنه يساعد في تنمية شعور التفاني في العمل بين المرؤوسين مما يساهم في تحقيق أهداف وغايات المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ولتفويض السلطة أربعة مراحل أساسية ينبغي تطبيقها من أجل خلق تفويض فعال، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: التنازل عن بعض الواجبات للمرؤوسين:

قبل التفويض، يقرر المفوض (المدير) بدقة الواجبات التي ينبغي تفويضها إلى المرؤوس أو مجموعة من المرؤوسين. ويتم تفويض السلطة وفقاً لذلك، ويتم إعلام المرؤوس بما هو متوقع منه. وجرت العادة على أن يتم وضع قائمة بالوظائف التي يتعين القيام بها من قبل المرؤوس. وإذا لزم الأمر، يتم سرد الأهداف التي يتعين تحقيقها أيضاً. وقد يتم تعيين المرؤوسين على هذه المهام سواء من حيث الأنشطة أو من حيث النتائج. ويجب على المدير التواصل مع المرؤوسين وتوضيح توقعاته بوضوح. ويمكن إعطاء الموظفين الأكفاء والمسؤولين إرشادات عامة حول ما يجب إنجازه. ويقوم بإعطاء الموظفين الأقل كفاءة ومسؤولية مجموعة من المبادئ التوجيهية الأكثر تحديداً. باختصار، في المرحلة الأولى من عملية التفويض، يتم تعيين الواجبات تجاه المرؤوس.

المرحلة الثانية: تفويض السلطة لأداء الواجبات:

في هذه المرحلة من عملية التفويض تمنح السلطة من قبل المفوض (المدير) لمرؤوسيه. والسلطة يجب أن تفوض بدقة لأداء واجب معين. وقد يواجه أداء الواجبات مشاكل خطيرة عندما لا تفوض السلطة المطلوبة مع هذه الواجبات. وباختصار يجب أن يكون نقل السلطة كافياً، آخذاً بعين الاعتبار المهام المسندة للمرؤوس.

المرحلة الثالثة: قبول التفويض:

في المرحلة الثالثة من عملية التفويض ينبغي على المرؤوس قبول أو رفض المهمة الموكلة إليه في المرحلة الأولى جنباً إلى جنب مع السلطة الممنوحة في المرحلة الثانية. وإذا رفض المرؤوسين على المدير (المفوض) اقتراح خطة جديدة للتفويض، أو قد ينظر إلى بعض المرؤوسين الآخرين الذين يكونون قادرين ومستعدين لقبول المهمة. وبناءً على ذلك يمكن الانتقال إلى المرحلة الرابعة والأخيرة من عملية التفويض.

المرحلة الرابعة: الالتزام . المحاسبة . المسؤولية:

المرحلة الرابعة من عملية تفويض السلطة هي الالتزام من جانب المرؤوس لأداء الواجبات الموكلة إليه بطريقة مرضية عن طريق استخدام السلطة الممنوحة. وعندما يقبل المرؤوس المهمة

ويعطى السلطة، يتم إنشاء الالتزام. وعليه القيام بالمهام الموكلة والمحددة وفقاً لهذه السلطات المعطاة. ويتعهد المرؤوس أيضاً بالمسؤولية والمساءلة أمام الرئيس الأعلى لاستكمال العمل المسند، وعلى المفوض (المدير) مساعدة مرؤوسه كلما كان ذلك ضرورياً لأنه يُعد أيضاً مسؤولاً أمام رئيسه في المنظمة.

الشكل (25): مراحل عملية تفويض السلطة



التفويض الفعال Effective delegation:

ينبغي أن يكون هناك طرفين أساسيين من أجل وجود تفويض فعال، إضافة إلى الاستعداد وتوافر النية الصادقة من قبل الرؤساء على التفويض، وإعطاء المرؤوسين الحرية الحقيقية لتحقيق المهام المخولة لهم، علاوة على القبول بتحمل المسؤوليات المضافة، وتطوير طرق فاعلة لحل المشاكل بشكل مستقل. إنّ جلّ الحواجز أو القيود الخاصة بالتفويض تكاد تكون نفسية بحتة، ويمكن الحد منها عن طريق تحسين التواصل بين المديرين والمرؤوسين مما يؤدي إلى الوصول إلى مستويات أفضل للفهم.

الشروط المسبقة للتفويض الفعال للسلطة:

يمكن للمدير أن يفوض سلطته بعد الفهم والتعرّف الكامل على الشروط المسبقة التالية للتفويض الفعال⁽¹⁾:

1- Ramasamy, T. 2012: Principles of Management, Himalaya publishing House, India, pp. 136-137.

1. يجب على المدير فهم مفهومي السلطة والمسؤولية بالتفصيل.
 2. أن يقرر الجزء الذي يريد أن يفوض منه سلطته لمروؤسيه.
 3. معرفة وافية لقدرات وإمكانات المرؤوسين.
 4. يجب أن يضمن أن المرؤوسين قد فهموا العمل المفوض إليهم بدقة.
 5. أن يفوض فقط الوظائف والمهام الروتينية لمروؤسيه.
 6. فهم الحاجة، والأهمية والقيمة العامة من التفويض.
 7. أن يفوض العمل الذي لا يمكن أن يؤديه بشكل مستقل.
 8. ثني المرؤوس من أن يميل إلى اتخاذ القرار بنفسه.
 9. يجب أن تكون هناك شبكة مناسبة للاتصالات داخل المنظمة.
 10. ينبغي أن يكون التفويض مقتصرًا على السلطة في الهيكل التنظيمي.
 11. يجب أن يكون هناك تعريف واضح لمستوى المساءلة.
 12. يجب أن يتم التفويض وفقاً للخطة الشاملة لإنجاز الأعمال.
- وقدّم العديد من البحوث بتقديم الإرشادات التالية لمساعدة المديرين على تحقيق تفويض فعال⁽¹⁾:

أولاً: بالنسبة للمرؤوسين The subordinates:

من أهم النقاط التي يجب مراعاتها بالنسبة للمرؤوسين من أجل خلق تفويض فعال للسلطة ما يأتي:

1. اختيار المرؤوسين في ضوء المهام التي يتعين القيام بها، وتقديم التوجيه المناسب والمساعدة في توفير المعلومات لهم، والحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة معهم.
2. عدم المبالغة والتشهير بالأخطاء المرتكبة من جانب المرؤوسين، فينبغي إزالة عوامل الخوف والإحباط، والسماح للمرؤوسين بالتعلم من الأخطاء.
3. السماح للمرؤوسين برؤية الصورة الكاملة للمنظمة، فمن حق المرؤوس معرفة لماذا عملهم يعتبر ضروري ومهم.
4. توفير ما يكفي من السلطة للمرؤوسين لإنجاز المهام والأهداف.
5. مكافأة قبول المسؤولية، فالعمل الشاق لا يترك دون قليلا من الإلهام والمكافأة.

1- Anbuvelan, K. 2007: Principles of Management, Laxmi Publications (P) Ltd, Delhi, pp. 137-138.

ثانياً: بالنسبة إلى ثقافة المنظمة **The organization culture**:

من أهم العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار فيما يتعلق بثقافة المنظمة من أجل خلق تفويض فعال للسلطة ما يأتي:

1. خلق جو من الثقة والرغبة في المخاطرة داخل المنظمة.
2. استخدام النقد الهادف للمساعدة على التطور ونمو المرؤوسين.
3. يجب أن يكون التفويض مكتوباً.

ثالثاً: بالنسبة إلى هيكل السلطة **The authority structure**:

من أهم العوامل التي يجب مراعاتها فيما يتعلق بهيكل السلطة من أجل خلق تفويض فعال للسلطة ما يأتي:

1. مساواة السلطة مع المسؤولية، الكثير من السلطة قد يساء استخدامها، والقليل من السلطة يؤدي إلى إحباط المرؤوسين.
2. اتباع مبدأ وحدة الأمر أو القيادة، حتى لا تقلل أهمية ودور التفويض.

رابعاً: بالنسبة إلى أنظمة الرقابة **The control systems**:

من أهم العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار فيما يتعلق بأنظمة الرقابة من أجل خلق تفويض فعال للسلطة ما يأتي:

1. منع الاحتكار غير الشرعي للسلطة عن طريق وضع ضوابط واسعة.
2. توفير المعايير، بحيث يتمكن المرؤوسين من قياس وتقييم أدائهم مقارنة بالمعايير.

أنواع التفويض **Types of delegation**:

يعني تفويض السلطة تكليف الآخرين بأداء العمل. وقد تمّ تطوير مفهوم التفويض بسبب الزيادة في حجم الأعمال وتعقيدها، حيث يحتاج المديرون إلى تفويض بعض من صلاحياتهم إلى مرؤوسيهن مساواة مع المسؤولية المحددة من أجل إنجاز العمل بكفاءة وفعالية. وللتفويض عدة أنواع، يمكن شرحها فيما يأتي⁽¹⁾:

1. **التفويض العام General delegation**: يعني التفويض العام منح السلطة إلى المرؤوسين لأداء مختلف المهام، مع القيام بممارسة الرقابة الإدارية عليهم. وفي نفس الوقت تقوم الإدارة العليا بالإشراف على الجميع.

1- Ramasamy, T. 2012: Principles of Management, Himalaya publishing House, India, pp. 132-133.

2. **التفويض المحدد Specific delegation**: وفقاً لهذا النوع من التفويض يتم تفويض الأوامر أو التعليمات أو التوجيهات لشخص معين على وجه التحديد. على سبيل المثال يفوض مدير شؤون الموظفين السلطة لاختيار الموظفين، وتدريب الموظفين وغيرها.

3. **التفويض الكتابي Written delegation**: يتكون هذا النوع من التفويض من الاوامر المكتوبة، التعليمات وغيرها. ويعتبر الاستخدام الصحيح للكلمات واختيارها ضروري لهذا النوع من التفويض حتى لا يفسح مجالاً للشك أو التأويل.

4. **التفويض غير المكتوب Unwritten delegation**: يعني التفويض غير المكتوب تفويض السلطة على أساس العرف. ومن عيوبه أنه لا يوجد أي دليل متاح للرجوع إليه في المستقبل.

5. **التفويض الرسمي Formal delegation**: وفقاً لهذا النوع من التفويض فإن الواجبات والمهام وعلاقات السلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة لكل إدارة أو قسم توضح بشكل جيد. على سبيل المثال يتم تعيين مدير الإنتاج ومنحه السلطة والمسؤولية الكاملة للحفاظ على زيادة الإنتاج.

6. **التفويض غير الرسمي Informal delegation**: في بعض الحالات يمكن للشخص في المنظمة من استخدام السلطة دون الحصول عليها من الإدارة العليا؛ والسبب هو أنه يمكن أن يؤدي المهام الموكلة له على نحو فعال في الوقت المناسب.

7. **التفويض النازل (الهابط) Downward delegation**: يسهل هذا النوع من التفويض على أن يقوم الرئيس بتفويض الواجبات والسلطات لمؤوسيه بشكل فوري، ويتبع هذا النوع من التفويض بشكل واسع في معظم المنظمات.

8. **التفويض الافقي Horizontal delegation**: في هذا النوع من التفويض، يقوم الشخص بعملية التفويض إلى شخص آخر الذي هو أيضاً في نفس الدرجة في المنظمة.

المسؤولية Responsibility :

تعتبر المسؤولية عامل أساس لمتابعة وتنفيذ وطاعة بعض القواعد المحددة مسبقاً، وذلك من أجل إنجاز المهام والواجبات. فالإجراءات المتخذة من قبل الطرف المسؤول عادة ما يكون لديها الأساس المعنوي والأخلاقي، أو العقلاني. وتعدّ المسؤولية أيضاً التزام الفرد بأداء المهام المسندة إليه حسب إمكانياته، وفي ظل توجيهات المدير التنفيذي له. كما أنّها العلاقة التي من خلالها يقوم

الشخص المسؤول بضمان إنجاز الأعمال بالمنظمة. وتعتمد المسؤولية على المديرين المفوضين لإدارة وإجراء العمليات، وأنّ عملية المحافظة على المسؤولية هو في الواقع يُعدّ مهمة صعبة تتطلب الجدية والإتقان والإخلاص وكذلك التفاني في العمل.

والمسؤولية من ناحية أخرى هي كلمة أخرى لتحمل النتائج (المسؤولية). فعندما يكون الشخص مسؤولاً عن بعض الإجراءات بالعمل عليه أن يتحمّل المسؤولية الكاملة عن عواقب نتائج هذه الإجراءات، التي تُتخذ سواء من تلقاء نفسه أو عن طريق شخص آخر يكون مسؤولاً عنه، وهذا هو المقصود بالمسؤولية وتحملها. والعواقب يمكن أن تكون جيدة أو سيئة، ولكن تؤخذ المساءلة أو المحاسبة من قبل الشخص المسؤول، فرى العديد من الأفراد الذين هم في السلطة مسؤولين عن الإجراءات أو النتائج المجمعة للمنظمة ككل. فعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تقوم بعمل جيد يحظى الرئيس التنفيذي لها بتقدير لجهوده كونه هو الشخص الذي في سلطة اتخاذ القرارات، وكذلك القيام بمعاينة أو مكافأة أي شخص لا يعمل في مصلحة المنظمة، بغض النظر على من يرتكب الأخطاء الرؤساء أو الرؤوسون في المنظمة. والنتائج التي تحدث بسبب الإجراءات يتعين الإجابة عليها من قبل الرؤساء (المديرين) معظم الرؤوسين.

خصائص المسؤولية : Characteristics of responsibility

المسؤولية هي الواجب أو الالتزام بأداء أو إكمال المهمة أو العمل بشكل مرض، ويجب على الشخص الوفاء بهذا الالتزام، الذي يترتب عليه العقاب في حالة الفشل، ويحاسب المقصر عند التقصير. وتدل المسؤولية على واجب أو مهمة ما مخصصة لأداء وظيفة معينة. وغالباً ما يشار إلى المسؤولية بمصطلح الالتزام بالأداء، ويمكن تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها المسؤولية في الآتي:

1. جوهر المسؤولية هو التزام الرؤوس بأداء واجب معين.
2. مصدر المسؤولية دائماً العلاقة بين الرئيس والرؤوس.
3. عادة تنجّه المسؤولية وتتحرك صعوداً في حين تدفق السلطة إلى أسفل.
4. تُعدّ المسؤولية التزاماً مستمراً.
5. لا يمكن تفويض المسؤولية.
6. يكون الشخص الذي قبل المسؤولية مسؤولاً عن أداء المهام المسندة إليه.
7. من الصعب أن نتصور المسؤولية بدون سلطة.

الفرق بين السلطة والمسؤولية:

أحد أهم الفروق بين السلطة والمسؤولية أنّ السلطة تتعلق بحق القوة التي يمتلكها الفرد تجاه العاملين لإداء العمل أو الامتناع عنه، بينما المسؤولية تهتم بالالتزامات والمهام والواجبات التي يجب على الفرد الوفاء بها، ويحاسب عند التقصير. والسلطة والمسؤولية كلمتان غالباً ما يتم الخلط بينهما؛ نظراً للتشابه الظاهر والكبير في معانيها، والاختلاف الواضح في آلية الممارسة. فالسلطة يمكن تعريفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد لإعطاء الأوامر وفرض الطاعة. وتستخدم كلمة السلطة من ناحية أخرى بمعنى "القوة" أو الاجبار. والمسؤولية يمكن تعريفها بأنها الشيء الذي يتعين القيام به كجزء من الوظيفة أو الالتزام القانوني للأداء. وتستخدم كلمة المسؤولية من ناحية أخرى بمعنى "الواجب" أو المهمة. وهذا هو الفرق الرئيس بين الكلمتين، أي القوة والواجب.

وتعتبر السلطة والمسؤولية شيان يسيران في الغالب جنباً إلى جنب مع بعضهما البعض. وأنّ الأفراد الذين يتبنون النمط الاستبدادي في الإدارة غالباً ما يرغبون في الحصول على المزيد من المسؤوليات، التي في الواقع تستمد من قوة السلطة. والسلطة تأتي مع توافر المهارات الخاصة، وزيادة المعرفة، والخبرة الواسعة للعاملين، أو ربما بسبب عامل السن أو نوعية التعليم المحققة للشخص خلال حياته. فعلى سبيل المثال الآباء لديهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المهمة نيابة عن أطفالهم حتى يصلون السن المناسبة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم. وبالمثل فإنّ كبار الموظفين - معظم الأفراد في المنظمة- تكون لديهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات التي تسعى إلى تحقيق المكاسب للمنظمة بأكملها.

الجدول (1): الفرق بين السلطة والمسؤولية

العنصر	السلطة	المسؤولية
التعريف	هي القوة أو الحق في إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات، وفرض الطاعة.	هي حالة أو حقيقة وجود الواجبات التي ينبغي التعامل معها بطريقة ما.
المدة الزمنية	قد تستمر لفترة طويلة.	تتوقف عند اكتمال المهمة الموكلة.
اتجاه التدفق	تتدفق إلى الأسفل.	تتدفق صعوداً.
الاساس	الأوامر تلعب دوراً حيوياً.	الواجبات تلعب دوراً حيوياً.
التفويض	يمكن تفويضها للآخرين.	لا يمكن تفويضها.
المصدر	تنشأ عادة إما من الأحكام القانونية او العقد الرسمي.	تنشأ من العلاقة التبعية للرئيس.
مثال	حق المدير في قيادة مؤوسيه.	التزام المؤوس بإكمال العمل المكلف به.

الفصل التاسع

التوجيه الإداري

الفصل التاسع

التوجيه الإداري

يُعدّ التوجيه الوظيفية الثالثة للإدارة، والتي من خلالها تكون الإدارة قادرة على التأثير والإشراف على سلوك العاملين، وكذلك مساعدتهم على إنجاز الأهداف الشخصية أو الوظيفية الخاصة بهم. ويمكن تحقيق هذا التأثير من خلال إتباع نظام جيد للاتصالات، وتطبيق الأساليب الفاعلة للتحفيز، واختيار القيادة الإدارية الفاعلة والكفؤة. كما ويُعدّ التوجيه من أهم الوظائف الإدارية التي تتعامل مع العنصر البشري في المنظمة. فالتوجيه هو عملية خاصة بإدارة أعضاء المنظمة للعمل بكفاءة وحيوية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتنفيذ خططها الموضوعية. فهو يرشد، ويوجه، ويحفز الأفراد في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. كما أنّ الوظائف الأخرى للإدارة (التخطيط والتنظيم والرقابة) ما هي إلا مجرد استعدادات للقيام بالعمل التوجيهي، ويبدأ العمل فعلاً عندما يتم توجيه المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. ويتضمن التوجيه القيام بالتعليم والتدريب والإشراف على المرؤوسين أثناء أداء أعمالهم.

وهو الوظيفة الإدارية التي تتعلق بإعطاء التعليمات والتوجيهات، وتقديم المشورة، وتحفيز وقيادة الأفراد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وهو وظيفة إدارية رئيسة يتعين القيام بها من قبل المديرين جنباً إلى جنب مع التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة. والتوجيه هو عملية مستمرة تبدأ في المستويات العليا وتندفق إلى الأسفل من خلال التسلسل التنظيمي الهرمي. ويقوم كبار المسؤولين التنفيذيين أو المشرفين بأداء هذه الوظيفة الإدارية المهمة.

وهو العملية التي يرى العديد من الأفراد أنّها الوظيفة التي لها علاقة وتأثير على معظم وظائف وعناصر الإدارة. ففي العديد من المنظمات ينطوي التوجيه على تحديد المهام، ومساعدة الأفراد للقيام بمهامهم وتفسير وتوضيح الإجراءات والسياسات التنظيمية، وتعريف العاملين على مدى حسن أداءهم للأعمال. ومن أجل تحقيق ذلك يجب أن تتوفر لدى المديرين المهارات القيادية المناسبة من أجل الحصول على أداء فعال، وتتضمن وظيفة التوجيه بالمنظمة الآتي:

1. إصدار التعليمات والأوامر للمرؤوسين والتأكد من أداء مهامهم وكما هو محدد.

2. الإشراف على كافة أنشطة المنظمة.

3. تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتلبية توقعات المديرين والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

4. توفير القيادة الإدارية الفاعلة.

تعريف التوجيه Directing definition:

يعني التوجيه حرفياً "الانتقال إلى العمل". فهو يوفر التعليمات والإرشاد والالهام للأفراد للعمل بكفاءة عالية في المنظمة، ويُعدّ قلب العملية الإدارية، فهو الوظيفة الإدارية التي تبدأ من الإشراف والقيادة والتحفيز للمرؤوسين إلى تحقيق أهداف الأعمال وخلق بيئة عمل ملائمة لتمكين العاملين من وضعها في أفضل حالاتها.

يوجد هناك تعريفات مختلفة للتوجيه، من أهمها:

❖ التوجيه وظيفة إدارية معقدة تشمل جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية على المديين القصير والطويل⁽¹⁾.

❖ التوجيه يعني الانتقال إلى العمل وتوفير الطاقة اللازمة لمجموعة من الأفراد العاملين⁽²⁾.

❖ التوجيه هو الإرشاد والإلهام، وقيادة الأفراد الذين يشكلون الجوهر الحقيقي لتحمل المسؤوليات والمهام الإدارية⁽³⁾.

أهمية التوجيه The Significance of directing:

تظل الخطط مجرد خطط ما لم يتم وضعها موضع التنفيذ، وفي حالة عدم وجود التوجيه، فلا يكون لدى المرؤوسين أي فكرة عن ما يجب القيام به. ومن المحتمل ألا تكون هذه الخطط مصدر إلهام لإتمام هذه المهام على نحو مرضٍ لتنفيذها. وتنفيذ هذه الخطط يتعلق وإلى حد كبير بالتوجيه الإداري، وكوظيفة إدارية تتضح أهمية التوجيه من الأسباب الآتية:

1. يساعد ويرشد المرؤوسين على إتمام المهام وبشكل صحيح ووفقاً للخطط الموضوعية.

2. يوفر الحافز الضروري للمرؤوسين لإتمام العمل بصورة مرضية.

3. يساعد في الحفاظ على الانضباطية في العمل.

4. يساعد على القيام بعملية الإشراف والتي تُعدّ أمراً ضرورياً للتأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للأوامر والتعليمات.

1- Koontz, H and O'Donnell, C. 1968: Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, 4th Ed., McGraw-Hill, New York.

2 - Terry, G, R 1988: "Principles of Management", Richard D. Irwin, Homewood III.

3 - Massie, J. L. (1979). Essentials of management. New Delhi: Prentice-Hall.

5. يساعد على دمج الأنشطة المختلفة وكذلك الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.
6. يسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية التي تساعد أساساً في خلق بيئة عمل مناسبة، وكذلك بناء روح الفريق بالمنظمة.

مبادئ التوجيه Principles of directing:

يُعدّ التوجيه وظيفة إدارية معقدة كونها تتعامل مع الأفراد الذين يختلف سلوكهم ولا يمكن التنبؤ به، والتوجيه الفعّال هو الفن الذي يستطيع المدير تعلمه واتقانه من خلال التعلم الممارسة، ومع ذلك يمكن للمديرين اتباع المبادئ التالية أثناء توجيه مرؤوسيهـم:

1. **مبدأ الانسجام أو تجانس الأهداف:** ينضم الأفراد إلى المنظمة بهدف تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية والنفسية. ومن المتوقع أن يعمل هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وسيقومون بأداء المهام على نحو أفضل إذا ما شعروا أنه سوف تلبى أهدافهم الشخصية. ولذلك ينبغي على الإدارة التوافق بين الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة. ويُعدّ تجانس الأهداف مهمة أساسية للإدارة لجعل الأفراد يدركون أهداف المجموعة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهدافها. فيجب أن تسود مصلحة الجماعة دائماً على المصلحة الفردية. والتوجيه الفعّال يعزز الشعور بالانتماء بين جميع المرؤوسين. وبهذه الطريقة يمكن تحقيق أهداف الجماعة وانسجامها مع أهداف المنظمة.

2. **مبدأ وحدة الأوامر Unity of commands:** ينصّ هذا المبدأ على أنه يجب على كل فرد أن يتلقى الأوامر من رئيسه المباشر فقط، وأن يكون مسؤولاً أمامه مسؤولية تامة تجاه العمل الذي يقوم به، فإذا كان الفرد يتلقى الأوامر من أكثر من شخص فسيكون هناك تناقض وإرباك وصراع وفوضى وعدم انضباطية في المنظمة. وبالتالي لا يستطيع المرؤوس فهم الأوامر الواجب اتباعها. ولذلك ينبغي أن يقدم كل مرؤوس تقريره إلى مدير واحد فقط.

3. **مبدأ الإشراف المباشر Direct supervision:** تصبح وظيفة التوجيه أكثر فعالية إذا كان هناك اتصال شخصي مباشر للرئيس مع مرؤوسيه، فالإشراف المباشر يعزز من روح المشاركة بين المرؤوسين والتزامهم بالعمل، ويشجعهم على بذل أقصى ما لديهم من جهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك ينبغي استخدام الإشراف المباشر كلما أمكن ذلك.

4. **مبدأ القيادة الفعّالة Effective leadership:** إنّ نجاح الوظيفة التوجيهية يعتمد إلى حد كبير على الصفات القيادية للمدير. لذلك يجب على المدير أن يكون مثلاً وقدوة حسنة لمرؤوسيه.

5. مبدأ الأسلوب الديمقراطي في الإدارة **Democratic method**: تصبح وظيفة توجيه أكثر فعالية إذا تمّ اتباع أسلوب المشاركة أو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. ووفقاً لهذا المبدأ يجب أن يتصرف ويتواصل الرئيس مع رؤوسيه في حل المشاكل بالتراضي، وأن تتم عملية اتخاذ القرارات بالتشاور مع الرؤوسين. فهذا من شأنه أن يوفر الحافز الضروري للعاملين من خلال ضمان مشاركتهم وقبول أساليب العمل.

6. مبدأ الاتصال الفعال **Effective communication**: من أجل أن يكون التوجيه فعالاً، فمن الضروري جداً أن يكون هناك نظام جيد للاتصالات بالمنظمة، والذي ينصّ على حرية تدفق الأفكار والمعلومات والاقتراحات والشكاوى والتطلّعات. فيجب على المديرين التأكد من أنّ الرؤوسين قد فهموا وبشكل صحيح ما يجب عليهم القيام به، وكيف ومتى يجب القيام بذلك. وهذا سوف يجنب الكثير من التفسيرات والاستعلامات غير الضرورية.

7. مبدأ المساهمة الفردية القصوى **Personnel contribution**: يتم تحقيق الأهداف التنظيمية على المستوى الأمثل عندما يسهم كل فرد في المنظمة في تحقيق المساهمة القصوى تجاه تلك الأهداف. لذلك يتعين على المديرين محاولة انتزاع أكبر قدر ممكن من المساهمة من كل رؤوس.

8. مبدأ وحدة التوجيه **Unity of directing**: من أجل خلق توجيه فعال ينبغي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها نفس الأهداف. وبعبارة أخرى يجب على كل مجموعة من الأنشطة التي لها نفس الأهداف وخطة عمل واحدة أن تكون تحت سيطرة مشرف واحد.

9. مبدأ المتابعة **Following up**: يجب على المدير القيام وبشكل مستمر بتوجيه وإرشاد وتحفيز رؤوسيه. فلا يقوم المدير بإصدار الأوامر والتعليمات فقط، ولكن يقوم أيضاً بمتابعة الأداء لضمان أن يتم تنفيذ الأعمال كما هو محدد بالخطة. وينبغي أن يشرف بذلك على رؤوسيه في العمل وتصحيح الانحرافات حال حدوثها.

خطوات عملية التوجيه **Steps of directing process**:

يمثّل التوجيه أحد الوظائف الأساسية للإدارة؛ لأنه يتعامل مع العلاقات الإنسانية بصفة عامة، وللحصول على أفضل النتائج من العملية التوجيهية ينبغي على المديرين بالمنظمة التقيد التام بالخطوات الآتية:

1. تحديد الأهداف **Defining the objectives**: وبعد تحديد الأهداف ينبغي على

المدير تفسيرها وإيضاح الطرق والوسائل لأدائها.

2. تنظيم الجهود **Efforts organization**: في هذه العملية يحلل المدير الأنشطة

والاتجاهات والعلاقات حتى يتمكن من تقديم الإرشاد السليم، والإشراف الجيد والتوجيه الفعال في ضوء الاتجاهات والتفسيرات الخاصة به.

3. قياس العمل **Work measurement**: في هذه العملية يفسر المدير أداء العاملين حتى

يتوصل إلى معرفة أين يقفون فيما يتعلق بعملهم وكفاءتهم في أداء الأعمال.

4. تطوير الأفراد **Personnel development**: الخطوة الأخيرة والمهمة للمدير في عملية

التوجيه هي تطوير العاملين الذين يعملون معه. فيوجه الأفراد لتدعيم النزاهة والكفاءة في العمل وتطوير مفهوم الثقة بالنفس وتعزيزها.

عناصر التوجيه Elements of directing:

للتوجيه صلة وعلاقة وثيقة بالعامل البشري فقط في المنظمة. لذلك يتم تطبيق هذه الوظيفة على الأفراد العاملين وليس على المواد أو الآلات. ويتضمن التوجيه مجموعة من العناصر، والتي من أهمها:

1. إصدار الأوامر والتعليمات **Instruction & orders issuing**: إن جميع التعليمات

والأوامر التي تصدر من قبل المديرين خلال عملية التوجيه للمرؤوسين ينبغي أن تكون معقولة وكاملة واضحة. ويجب أن تكون مكتوبة بقدر الإمكان، بحيث يمكن تجنب إمكانية سوء الفهم.

2. التوجيه والإرشاد وتعليم المرؤوسين **Directing and advice**: ينبغي على المديرين

إرشاد وتعليم المرؤوسين فيما يتعلق بالطريقة المناسبة للقيام بالمهام المطلوبة، حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

3. الإشراف على عمل المرؤوسين **Supervision**: الإشراف هو العنصر المهم للتوجيه.

ويعني الإشراف متابعة عمل المرؤوسين لضمان أدائهم للأعمال بما يتوافق مع الخطط الموضوعة ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

4. تحفيز المرؤوسين **Subordinate motivating**: تحفيز المرؤوسين لتلبية توقعات

الرؤساء هو عنصر مهم آخر من عناصر التوجيه. فالحافز يخلق لدى الأفراد رغبة للعمل وأداءه بكل تفاني وإخلاص لتحقيق الأهداف التنظيمية.

5. التوجيه الاستشاري **Advisory directing**: قبل إصدار أي أمر، يتم التشاور مع الأفراد المسؤولين عن آلية تنفيذه، فيما يتعلق بمدى القابلية له، وجدوى نجاحه وأفضل الوسائل لتحقيق النتائج المرجوة منه.
6. القيادة الإدارية **Leadership**: تؤثر القيادة بشكل فعال على عمل المرؤوسين. فالقيادة المناسبة والملهمة تؤثر إيجابياً على المرؤوسين لتحسين أدائهم.
7. الاتصال الإداري **Communication**: يُعدّ الاتصال الإداري جوهر الوظيفة التوجيهية. ومن خلال الاتصالات يرشد المدير ويوجه مرؤوسيه على ما ينبغي القيام به، وكيفية القيام بذلك.

الشكل (26): عناصر التوجيه



تقنيات وأساليب التوجيه **Directing methods & techniques**: يمكن للمديرين ممارسة ثلاثة أنواع من التقنيات التوجيهية، وهي كما يأتي⁽¹⁾:

1- Aquinas, P. G. 2007 Management Principles and Practice, Excel Books.

1. التوجيه الاستشاري Advisory directing:

- في هذا الأسلوب يتشاور المديرون مع مرؤوسيهم بشأن جدوى وقابلية ومضمون المشكلة قبل أن يصدر المديرون قراراً توجيهياً بالخصوص. ومن مزايا هذا الأسلوب:
- أ. تتم عملية المشاركة في كل مستوى من مستويات المنظمة.
 - ب. تحسين عملية الاتصالات.
 - ج. أقل مقاومة من قبل المرؤوسين. كما أنه من خلال خبرة ومعارف المرؤوسين يمكن الوصول إلى الأهداف الصحيحة.
 - د. يشجع هذا الأسلوب العاملين ويرفع من معنوياتهم.
 - هـ. يؤدي هذا الأسلوب إلى تحقيق أفضل نتائج تنسيقية وفعالة.
- وبالمقابل فإن لهذا الأسلوب مجموعة من العيوب، من أهمها:
- أ. يستغرق وقتاً طويلاً.
 - ب. قد يعتبر المرؤوسين من حقهم أن يستشاروا قبل إعطاء التوجيه لهم من قبل رؤسائهم.
 - ج. قد تنشأ في بعض الأحيان الحجج التي تؤدي إلى هدر المزيد من الوقت.

2. التوجيه المتحرر Liberal directing:

يشجع التوجيه المتحرر ويمكن المرؤوسين من المساهمة بعملية المبادرة، التفكير المستقل، والفتنة والإبداع في حل المشاكل. وهذه التقنية تظهر على الأرجح نتائج أفضل وأسرع، خاصة إذا كان المرؤوس ذا معرفة وخبرة عالية، ولديه الرغبة الصادقة ليصبح مديراً في أعلى المستويات.

3. التوجيه الأوتوقراطي Autocratic directing:

وفقاً لهذا الأسلوب يعطي المدير الأوامر الواضحة والدقيقة المباشرة لمرؤوسيه، مع تعليمات مفصلة عن كيفية وما الذي يجب عمله، ولا يتيح المجال للمبادرة من قبل المرؤوسين.

طبيعة وخصائص التوجيه Directing characteristic & nature:

يُعدّ التوجيه من الوظائف المهمة للإدارة، ويتكون من مجموعة من الأنشطة كإصدار الأوامر وأنشطة التدريب، والحفاظ على الانضباطية بالعمل، وتحفيز ومكافأة أولئك الذين يؤدون بشكل صحيح، وفيما يلي بعض من الخصائص المهمة للتوجيه:

1. يُعدّ أحد أهم الوظائف الإدارية.
2. يهتم بتوجيه جهود العنصر البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة.

3. يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف العمليات في المنظّمة.
4. وظيفة منتشرة فيجب أن يتم تنفيذ هذه الوظيفة من قِبل جميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية في المنظّمة.
5. وظيفة مستمرة ويقوم المدير بممارسة هذه الوظيفة باستمرار فيشرف على تنفيذ أوامره وتعليماته.
6. يقوم المدير عن طريقه بعملية التحفيز وإصدار الأوامر وإجراء الاتصالات، والإشراف على العاملين والقيام بالرقابة على الأعمال في المنظّمة.
7. يوفر القيادة الإدارية اللازمة للمنظّمة.
8. يسهّل ضمان التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظّمة.

إصدار الأوامر والتعليمات : Instruction & orders issuing

يتم استخدام الأوامر من قِبل الإدارة كأداة لتوجيه المسؤولين، وتصدر الأوامر من قِبل المشرفين الذين لهم الحق في فرضها وإصدارها وعلى المسؤولين طاعتها وتنفيذها. وكأسلوب توجيهي تقني فإنّ الأوامر تصدر من المسؤول الأعلى وتتطلب القيام بالعمل أو الامتناع عنه في ظل ظروف معينة.

وتكون الأوامر عامة أو خاصة، رسمية أو غير رسمية، مكتوبة أو شفوية. وتميل الأوامر المكتوبة إلى أن تكون واضحة وكاملة. كما أنّها توفر الوقت اللازم لفهم المسؤولين لها، وأنّها توفر أيضاً وثيقة مكتوبة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة. وتفرض الأوامر المكتوبة على المديرين التفكير جيداً قبل صدورها. كما أنّها تعطي وقتاً كافياً لإمكانية التحليل من قِبل المسؤولين. إلّا أنّه من المأخذ على الأوامر المكتوبة أنّها مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً.

ومن المزايا التي تحققها التوجيهات الخطية أو المكتوبة ما يأتي:

1. تكون أكثر واضحاً وشمولية.
2. تقلل إلى الحد الأدنى من فرص سوء الفهم وازدواجية الجهود.
3. تمنح الفرصة للمرؤوسين بالحصول على وقت كافٍ لدراسة التوجيه بعناية.
4. تسهم في التواصل مع جميع الأطراف المعنية في وقت واحد.
5. تمنح الفرصة للتشاور بسهولة للحفاظ على دقة العمل.
6. تساعد في القيام بعملية المساءلة وسهولة تنفيذ الأوامر.

خصائص الأمر الجيد :Characteristics of sound order

- من أجل أن تكون الأوامر والتعليمات أداة فعالة للوظيفة التوجيهية، ينبغي عليها تلبية الأساسيات الآتية¹ فيجب أن يكون الأمر:
1. معقولاً وقابلاً للتنفيذ من قبل المرؤوسين.
 2. محدداً بوضوح لكي يسهل فهمه.
 3. يساهم الأمر في تيسير تحقيق أهداف المنظمة.
 4. كاملاً من كافة النواحي.
 5. مكتوباً بقدر الإمكان.
 6. يجب استخدام الأسلوب المناسب والمنهجية الجيدة حين إصدار الأمر.
 7. يجب تحديد الوقت الذي ينبغي أن تكتمل الوظيفة فيه بناءً على الأمر الصادر.

1- Sakthivel, Murugan, 2004: Management principles and practices, New age international (P) Ltd.

الفصل العاشر

الاتصال الإداري

الفصل العاشر

الاتصال الإداري

الاتصال هو الوظيفة التنظيمية الأساسية للإدارة، والتي تشير إلى العملية التي يقوم بمقتضاها شخص يسمى (المرسل) بنقل المعلومات أو الرسائل إلى شخص آخر يدعى (المستقبل). والغرض الأساس من عملية الاتصال هو نقل الأوامر والتعليمات أو المعلومات في المنظّمات، وذلك لتحقيق التغييرات المطلوبة في أداء أو مواقف الأفراد. ويقصد بالاتصالات إعطاء أو استلام أو تبادل الأفكار والمعلومات والإشارات أو الرسائل من خلال وسائل الإعلام المناسبة، وكذلك تمكين الأفراد أو الجماعات من الحصول على المعلومات، أو إعطاء المعلومات أو للتعبير عن المشاعر وغيرها.

ويقوم المشرفون في المنظّمة بنقل المعلومات والتعليمات إلى المرؤوسين، وتكمن نتائج الاتصال السليم هنا في وضوح وتأمين التعاون من قبلهم. والاتصالات لا تتدفق دائماً من المشرفين إلى المرؤوسين، فيمكن أن تكون من المرؤوسين إلى المشرفين. فعلى سبيل المثال يمكن تمرير المعلومات من المرؤوسين إلى المشرفين حول الأخطاء أو المشاكل في خطوط التجميع. لذا فالاتصالات تُعدّ عملية ثنائية وعكسية الاتجاه.

والاتصال هو عملية التبادل للرسائل بين الأفراد لغرض تحقيق المعاني والأغراض والأهداف المشتركة. فإذا لم يتم تقاسم المعاني المشتركة يجد المديرون صعوبة بالغة في التأثير على الآخرين. وكلّما تفاعل مجموعة من الأفراد مع بعضهم البعض تحدث عملية الاتصالات. وتعمل أيضاً على بناء وتعزيز الترابط بين مختلف أجزاء المنظّمة. فالاتصال سمة أساسية من هيكل الجماعات والمنظّمات، وهو يساعد على تنسيق المهام والأنشطة داخل وبين المنظّمات.

والاتصال الخاطئ قد يخلق العديد من المشاكل في المنظّمة بسبب سوء الفهم بين الرئيس والمرؤوسين. فيجب أن يفهم المرؤوسين وبشكل صحيح الرسالة المنقولة إليهم. لذلك يجب أن يعي الجميع أن هناك طرفين في الاتصالات، الأول هو المرسل والآخر هو المتلقي أو المستلم، وأنه قد تمّ فعلاً إرسال الرسالة من المرسل إلى المتلقي، وأنّ المتلقي قد فهم الرسالة المنقولة إليه وعرف ما هو المطلوب منه.

تعريف الاتصال الإداري Defining communication:

تحدث الاتصالات كلما يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض. والاتصال هو تبادل المعلومات باستخدام مجموعة مشتركة من الرموز. وهو كذلك العملية التي تربط أعضاء المجموعة وتمكنهم من تنسيق أنشطتهم. لذلك فعندما يرغب المدراء في تعزيز التواصل الفعال، فيجب عليهم تعزيز الاتصالات بين الموظفين وبناء التعاون المثمر فيما بينهم. ومصطلح "الاتصالات" مشتق من مصطلح "COMMUNIS" الكلمة اللاتينية التي تعني "المشترك". وهذه تعني أيضاً تبادل الأفكار المشتركة. والاتصال هو عملية نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر.

وينتج الاتصال عن أي عمل يقوم من خلاله شخص واحد بإعطاء أو استقبال معلومات من شخص آخر حول احتياجات هذا الشخص، ورغباته، وتصورات، ومعارفه وغيرها. والاتصال قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، وقد ينطوي على إشارات مألوفة أو غير مألوفة، وقد يتخذ أشكالاً لغوية أو غير لغوية، ويمكن أن يحدث من خلال وسائل أو وسائط منطوقة أو غيرها.

يوجد هناك مجموعة تعريفات مختلفة للاتصالات، نذكر منها:

- ❖ الاتصال هو عملية نقل المواقف والمشاعر والمعتقدات والحقائق والأفكار بين الأفراد⁽¹⁾.
- ❖ الاتصال هو حقل المعرفة الذي يتعامل مع التطبيق المنهجي للرموز من أجل الحصول على معلومات مشتركة بشأن كائن أو حدث معين⁽²⁾.
- ❖ الاتصال هو مجموعة من جميع الأشياء يفعلها شخص واحد عندما يريد خلق التفاهم في ذهن البعض. كما أنّ الاتصال ينطوي على عملية منهجية ومستمرة من السرد والاستماع والفهم⁽³⁾.
- ❖ الاتصال هو عملية التبادل للكلمات والرموز، والخطابات أو الرسائل، وهو كذلك الطريقة التي من خلالها يقوم أعضاء المنظمة بمشاركة المعلومات والأفكار وتسهيل عملية التفاهم مع بعضهم البعض⁽⁴⁾.

1- Birvenu, (1987): 'Definition of Communication', In Doctor, R. and A. Doctor, Principles and Practice of Business Communication, Bombay: Sheth Publisher.

2- Kelly, G. A. (1955). The psychology of personal constructs. New York: Norton.

3- Allen, L., (1958): Management and Organization, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.

4- Koontz, H and O'Donnell, C. (1968) Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, 4th Ed., McGraw-Hill, New York.

❖ الاتصال هو عملية نقل الأفكار من شخص إلى آخر، لغرض خلق حالة من الفهم في تفكير الشخص الذي يتلقى الرسالة⁽¹⁾.

عملية الاتصال The Communication process:

تبدأ عملية الاتصال الأساسية عند ملاحظة حقيقة أو فكرة من قبل شخص واحد، وهذا الشخص (المرسل) ربما يقرر ترجمة الملاحظة إلى رسالة، ثم يقوم بإرسال الرسالة من خلال بعض وسائل الاتصال إلى شخص آخر (المتلقي). فيقوم المتلقي بتفسير الرسالة وتوفير التغذية المرتدة إلى المرسل مبيناً أنه قد تمّ فهم الرسالة واتخذ الإجراءات المناسبة حيالها.

الاتصال الجيد يجب أن يكون كاملاً وموجزاً واضحاً وملموساً وصحيحاً. وبشكل أكثر تحديداً فإنّ هذا يعني أنّه يجب على الاتصال الإجابة على الأسئلة الأساسية مثل: من، ماذا، متى، أين، وتكون الرسالة ذات الصلة، وليس استخدام الألفاظ بشكل مفرط، ويجب التركيز على المتلقي ومصالحه، واستخدام الحقائق والأرقام المحددة والأفعال والأنشطة المختلفة.

والاتصال هو عملية تبادل المعلومات من شخص إلى شخص آخر. فهو يوفر جسراً لتوضيح المفاهيم والمعاني بحيث يتمكن الأفراد من مشاركة مشاعرهم ومعلوماتهم مع الآخرين.

ولعملية الاتصال ثمانية خطوات متتالية، يمكن إيضاحها كالآتي:

الخطوة الأولى: تطوير وتنمية الفكرة Idea development: في أي نوع من الاتصالات يقوم المرسل في البداية بتطوير الفكرة التي يرغب في نقلها.

الخطوة الثانية: الترميز Encoding: في هذه الخطوة يقوم المرسل بتحويل الفكرة إلى رسالة باستخدام الكلمات المناسبة، الرسوم البيانية، أو أي رموز أخرى.

الخطوة الثالثة: وسيلة النقل The Channel: بعد ترميز الرسالة يأخذ المرسل المبادرة لنقل الرسالة إلى المتلقي. ويختار المرسل أيضاً وسائل الإعلام أو الاتصال المناسبة لنقل الرسالة.

الخطوة الرابعة: الاستلام The Receiver: وهنا يستلم المتلقي الرسالة التي تمّ نقلها من قبل المرسل. وإذا لم يستلم المتلقي الرسالة، فهذا يعني فشل الاتصال.

الخطوة الخامسة: فك الترميز Decoding: من أجل فهم الرسالة المرسله يحتاج المتلقي إلى فك شفرة الرسالة. ويقصد بفك الشفرة أو الترميز هو عملية شرح وتفسير الرسالة والتي تنتج معنى للرسالة. وهذه الخطوة مهمة جداً لنجاح الاتصالات وفهم الرسالة تماماً.

1- Brown, R. 1965: Social psychology, the free press, New York.

الخطوة السادسة: القبول **The Acceptance**: بعد عملية فك التشفير، فإنه يعتمد على المتلقي فيما يتعلق بقبول أو رفض الرسالة. والقبول يعتمد أساساً على مصداقية المرسل ومواقف المتلقي.

الخطوة السابعة: الاستخدام **The Usage**: تعتمد هذه الخطوة أيضاً على المتلقي. فهو بإمكانه استخدام الرسالة فوراً أو في المستقبل والنظر إلى مصالحه ذات العلاقة.

الخطوة الثامنة: التغذية المرتدة أو العكسية **The Feedback**: وهذه آخر خطوة، وربما الأهم للاتصالات الناجحة. ففي هذه الخطوة يستجيب المتلقي إلى المرسل، وحلقة الاتصال تكتمل باستجابة المتلقي. وهذا يُعرف باسم التغذية المرتدة أو العكسية.

الشكل (27): خطوات عملية الاتصال



أهمية الاتصال الإداري The Significance of communication:

تُعدّ الاتصالات مهمة جداً في المنظّمات، فهي تُعدّ شريان الحياة للمنظمة. ويعتمد نجاح الاتصال على مدى فعالية المديرين إلى حد كبير في التواصل مع مرؤوسيه. ويحدث الاتصال السليم في المنظّمات على جميع المستويات، وبين جميع المستويات الإدارية، بهدف تحسين كمية ونوعية الإنتاج وغيرها. ومن بعض فوائد الاتصالات ما يأتي⁽¹⁾:

1. تساعد العاملين على فهم دورهم بوضوح وتنفيذ الأعمال المطلوبة بشكل فعال.
2. تساعد على تحقيق التنسيق والتفاهم المتبادل بين العاملين، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.
3. تحسّن من الكفاءة الإدارية، وتضمن التعاون بين العاملين.
4. يساعد الاتصال الفعال على بناء ورفع الروح المعنوية للعاملين.
5. الوسيلة التي من خلالها يتحقق التفويض واللامركزية في السلطة بنجاح في المنظمة.
6. تُعدّ القاعدة لأي عمل بالمنظمة، حيث يبدأ أي نشاط بإجراء عملية الاتصالات وتوفير المعلومات اللازمة لذلك.
7. توفر وتدعم أنظمة القيادة الفعالة للمديرين، وذلك من خلال إنشاء نظام جيد للاتصالات بالمنظمة.

عناصر الاتصال The Communication elements:

يلعب الاتصال الفعال دوراً حيوياً في نجاح كل علاقة مهنية أو شخصية بالمنظمة. ولتحقيقه يجب توفر المهارة الخاصة بذلك، ومعرفة كل عنصر من عناصر الاتصال، والتي يمكن استخدامها بعدة طرق، بما في ذلك الخطابة، والعلاقات بين الأشخاص، وتطوير وسائل الإعلام والعلاقات التجارية وغيرها. ويتكون نموذج الاتصال من خمسة عناصر أساسية، وهي: المرسل، الرسالة، وسيلة النقل، المتلقي والتغذية العكسية أو المرتدة.

1. المرسل Sender:

المرسل هو الشخص الذي يرسل الرسالة، ويستخدم المرسل الرموز (الكلمات أو الرسومات أو المساعدات البصرية) لنقل الرسالة والحصول على الاستجابة المطلوبة من المستلم. ففي الاتصال الشفهي المرسل هو المتكلم، وفي الاتصالات (الرسائل) الخطية الكاتب هو المرسل. فهو يستخدم

1- Dutt, R., (2008): Principles of Management, Krishna Prakashan Media (P) Ltd.

مزيج من الرموز والرسوم البيانية والكلمات والصور التي يجب أن تكون مفهومة من قبل المستلم. ويجب على المستلم أن ينقل رسالته بشكل جيد من أجل الحصول على رد فعل مناسب.

2. الرسالة Message:

الرسالة هي الفكرة الرئيسة التي يريد المرسل توصيلها، وتبدأ عملية الاتصال بتحديد الرسالة التي ينبغي نقلها، ويجب أن يكون الهدف الرئيس والفكرة المركزية للرسالة واضحاً ومفهوماً حتى يتم نقلها بسهولة. والرسالة هي المعلومات التي يتم تبادلها بين المرسل والمتلقي. فالمهمة الأولى لإعداد الرسالة هي تقرير ما ينبغي إيصاله، وما يمكن أن يكون محتوى للرسالة، وما هي النقاط الرئيسة والمعلومات المطلوب تضمينها. وتتكون الرسالة من عنصرين أساسيين:

أ. **المحتوى Content**: ويقصد به الفكر أو المكون المفهومي للرسالة والمعبر عنه بالكلمات والأفكار والرموز والمفاهيم المختارة لنقل الرسالة.

ب. **التأثير Influence**: ويقصد به الشعور أو المكون العاطفي للرسالة والمعبر عنه بالشدة، والقوة، والمظهر (التصرف أو السلوك)، وأحياناً إيماءات أو إشارات التواصل.

3. وسيلة النقل The Channel:

يجب على المرسل اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، ويُعدّ اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال أمراً ضرورياً لجعل الرسالة أكثر فعالية، ويمكن تفسيرها بشكل صحيح من قبل المستلم. ويمكن نقل الرسائل بعدة طرق كالهاتف، الفاكس، الكتابة أو عن طريق الفم. والاختيار من بين وسائل أو وسائل الاتصال يختلف تبعاً لميزات وطبيعة الاتصال.

4. المستلم أو المتلقي The Receiver:

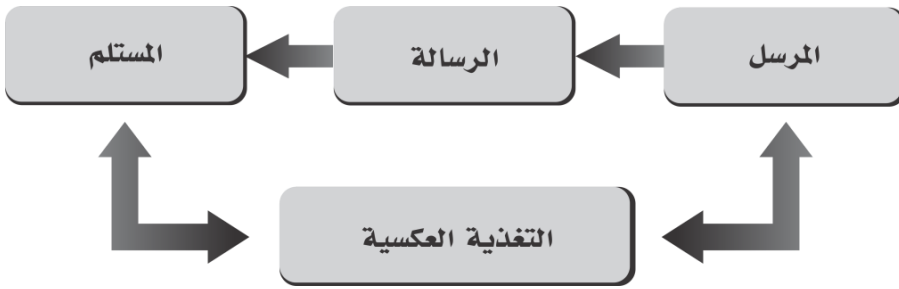
المستلم أو المتلقي هو الشخص الذي يتم إرسال الرسالة إليه، والمتلقي قد يكون مستمعاً أو قارئاً اعتماداً على اختيار وسيلة النقل حسب المرسل لنقل الرسالة، ويتأثر المتلقي أو المستلم بمؤثرات داخلية وخارجية. والمتلقي هو الشخص الذي يفسر الرسالة، ولذلك كلما ارتفعت فرص سوء الاتصال بسبب الاختلافات في الرأي، المواقف الشخصية، ونظم المعلومات الإدارية، سيكون هناك انحراف طفيف في نقل الفكرة، إلا إذا كان لدى المتلقي أو المرسل مهارات جيدة للاتصال.

5. التغذية العكسية The Feedback:

تُعدّ التغذية العكسية العنصر الرئيس في عملية الاتصال، فهي تسمح للمرسل بتحليل فعالية الرسالة، وتساعد أيضاً على تأكيد التفسير الصحيح للرسالة التي كتبها المرسل. وردود الفعل أو

التغذية العكسية قد تكون لفظية (من خلال كلمة) أو غير لفظية (في شكل ابتسامات، وما إلى ذلك)، والصمت قد يكون أيضاً من ردود الفعل على الرسالة. وقد تكون ردود الفعل أيضاً مكتوبة في شكل المذكرات والتقارير وغيرها.

الشكل (28): عناصر الاتصال



وظائف الاتصال Communication functions:

يخدم الاتصال داخل المنظمة أربع وظائف رئيسة، وهي:

1. **الرقابة Control:** يعمل الاتصال على مراقبة سلوك العاملين، فالمنظمات لديها السلطة الهرمية والمبادئ التوجيهية الرسمية المطلوبة لمتابعة العاملين. يمكن لألية المراقبة العمل فقط عندما يكون الاتصال الشفوي والكتابي فعالاً. كما أنّ الاتصالات غير الرسمية تسيطر أيضاً على السلوك.
2. **المعلومات Information:** الاتصال هو ضرورة حيوية للمنظمة، تماماً كما يجري الدم في جسم الإنسان. فمن الضروري إبلاغ المعلومات إلى المديرين، والتي على أساسها يمكن تطوير الخطط، ويجب أن ترسل هذه الخطط لمديري التشغيل والعاملين للاستفادة منها.
3. **الدافع والحوافز Motivation:** تعزز الاتصالات من خلال توضيح الدافع العاملين ما الذي يجب عمله؟ وكيف يقومون به بشكل جيد؟ وما الذي يمكن القيام به لإثبات الأداء؟
4. **التعبير العاطفي Emotional expression:** الاتصالات تقدّم بياناً للتعبير عن المشاعر العاطفية وتلبية الاحتياجات الاجتماعية، فالعاملون يظهرون سواء إحباطاتهم أو مشاعر ارتياحهم من خلال الاتصالات.

خصائص الاتصال :Communication characteristics

يحدث الاتصال عندما ينقل شخص واحد بعض البيانات المفهومة لشخص آخر، ويشمل الاتصال أيضاً تبادل الأفكار والآراء والمشاعر، والحقائق، والمعلومات بين شخصين أو أكثر. كما وتُعدّ ردود الأفعال أو التغذية العكسية مهمة جداً؛ لأنها تؤكد على ضرورة نقل الرسالة إلى المتلقي بشكل صحيح. والسمات والخصائص الأساسية لنظام الاتصال الفعّال هي مفاتيح مهمة للاتصال الإنتاجي. ومن أهم خصائص نظام الاتصال الفعّال ما يأتي⁽¹⁾:

1. يجب أن تكون هناك رسالة لإرسالها.
2. يجب أن يكون هناك هدف يتعين إنجازه من خلال الاتصالات.
3. تنطوي عملية الاتصال على نقل الحقائق والشعور بين شخصين أو أكثر.
4. يتم إرسال أو نقل كل رسالة من خلال قناة اتصال خاصة.
5. الاتصال هو عملية مستمرة.

مبادئ الاتصال الإداري :Principles of communication

تُعدّ الاتصالات العامل الأكثر فعالية وأهمية للعملية الإدارية، ولهذا كثيرٌ من الأنشطة فشلت بسبب الضعف وعدم النجاح في تطبيق الاتصالات. وللاتصالات مجموعة من المبادئ والتي بإتباعها يمكن تحقيقها بشكل جيد. ومن أهم هذه المبادئ ما يأتي:

1. مبدأ الوضوح **Clarity**: ينبغي أن تكون الرسالة واضحة بقدر الإمكان، وأن يتم تفادي الغموض فيها. ويمكن إيصال الرسالة بشكل صحيح فقط إذا تم صياغتها بشكل واضح في ذهن المرسل.
2. مبدأ الهدف **Objective**: ينبغي أن يعرف المرسل بوضوح الغرض الأساس من الاتصال قبل إحالة الرسالة فعلاً. فقد يكون الهدف هو الحصول على معلومات، وإعطاء معلومات، أو الشروع في العمل، أو تغيير موقف شخص آخر وغيرها.
3. مبدأ الاتساق: ينبغي أن تكون الرسالة المرسلة متسقة مع الخطط، السياسات، البرامج، والأهداف للمنظمة. ويجب أن لا تتعارض الرسالة مع الرسائل السابقة. كما لا ينبغي للرسالة خلق الفوضى والإرباك في المنظمة.

1- Mukherjee, K., (2009): Principles of Management, 2nd edition, Tota McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

4. مبدأ الشمولية: ينبغي أن تكون الرسالة المراد إيصالها كافية وكاملة، وأن لا يساء فهمها من قبل المتلقي. فعدم كفاية الاتصالات تؤثر على كفاءة أطراف الاتصال.

5. مبدأ التغذية الراجعة Feedback: يدعو هذا المبدأ إلى أن الاتصال عملية ذات اتجاهين، ويوفر فرصة للاقتراح والنقد. ففي حين أن هدف المتلقي للرسالة هو قبول وتنفيذ التعليمات، فيجب أن تكون ردود فعله معروفة بالنسبة إلى مرسل الرسالة. ويجب على هذا الأخير النظر في الاقتراحات والنقد من المتلقي للمعلومات. ولكن هذا المبدأ عادة ما يتم تجاهله من قبل معظم المديرين، الأمر الذي يؤدي إلى عدم فعالية الغرض من الاتصال.

6. مبدأ الوقت Time: ينبغي إرسال المعلومات في الوقت المناسب، وعلى المرسل أن يهتم بتوقيت الاتصال بحيث يتم إنشاء الاستجابة المطلوبة في أذهان أجهزة الاستقبال في الوقت المناسب.

أهداف الاتصال Communication objectives:

الاتصال هو نشاط لا غنى عنه في جميع المنظمات، ولا يمكن لأي منظمة التفكير في تحقيق أهدافها دون تطبيق نظام اتصالات فعال. وتسعى الاتصالات لتحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

1. نقل الرسالة الصحيحة The Correct message: إن الهدف الرئيس للاتصال هو نقل الرسالة الصحيحة إلى الشخص المناسب، أي إلى الشخص المقصود إرسال الرسالة إليه. وينبغي أن تكون الرسالة المنقولة مفهومة جيداً ومقبولة من قبل المتلقي. وبعبارة أخرى ينبغي أن تحمل نفس المعنى الذي نقل بحيث يمكن ترجمته إلى عمل فعال.

2. تنسيق الجهود Efforts coordination: تُعدّ الاتصالات أداة فعالة لتنسيق الأنشطة المختلفة بين الأشخاص العاملين في المنظمة. والتنسيق بدون الاتصال الجيد يُعدّ احتمالاً بعيد المنال. فالأفراد أو الجماعات يقومون بعملية الاتصال بهدف معرفة ما يفعله الآخرون، وما هو متوقع منهم، وهذا لا يحدث إلا من خلال الاتصالات الفعالة.

3. تحقيق العلاقات الجيدة Good relationships: تطور الاتصالات العلاقات الجيدة بين العاملين، كما تنقل المشاعر والأفكار والآراء، ووجهات النظر من طرف إلى آخر. ومن خلال الاتصالات يتم تقريب وجهات النظر بين الجميع ليفهم بعضهم البعض، ويتم إيضاح أي سوء فهم بينهم. ولذلك فإن الاتصال يعزز من التعاون والعلاقات الجيدة بين العاملين.

4. **تطوير المهارات الإدارية Skills development**: تساعد الاتصالات المديرين على فهم السلوك البشري في العمل، فيصال الحقائق والأفكار والآراء والمعلومات والمشاعر، وما إلى ذلك يُعدّ إضافة قيمة إلى معارف المديرين حول الأحداث المختلفة في تنظيم وسلوك الأفراد. ولذلك فالاتصال يسهم في عملية تنمية وتطوير المهارات الإدارية للعاملين.

أنواع الاتصالات Communication types:

يمكن تقسيم الاتصالات إلى ثلاثة أنواع رئيسية: على أساس العلاقة التنظيمية، وعلى أساس اتجاه تدفق الاتصالات، وعلى أساس العلاقة التنظيمية. وسنقوم فيما يلي بتقديم شرحاً مفصلاً للأنواع الثلاثة:

أولاً: على أساس العلاقة التنظيمية Organizational relationships:

يمكن تصنيف الاتصالات على أساس العلاقة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع أساسية هي الاتصالات اللفظية، الاتصالات المكتوبة، والاتصالات غير اللفظية.

أ. الاتصالات اللفظية Oral communication:

يُعدّ الاتصال اللفظي أحد الوسائل المهمة لتواصل الأفراد وجهاً لوجه. فالاتصال اللفظي هو إرسال الرسالة لفظياً، وذلك من خلال تبادل الكلمات سواء عبر الهاتف أو وجهاً لوجه أو من خلال المساعدات البصرية الأخرى وغيرها. ويحدث هذا النوع من الاتصالات في الغالب في أماكن عقد الاجتماعات أو المقابلات وغيرها.

ويمكن تصنيف الاتصال اللفظي إلى قسمين: الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي. فالاتصال الشفوي هو عندما يتواصل اثنان أو أكثر من الأطراف لفظياً. ويمكن أن يكون ذلك من خلال محادثة قصيرة أو طويلة المدى، أو من خلال الهاتف أو الدردشة الصوتية عبر الإنترنت. أمّا النوع الآخر من الاتصالات اللفظية، هو الاتصال الكتابي، والذي يحدث من خلال البريد الإلكتروني، أو البريد العادي، أو أي شكل آخر من أشكال الكتابة الموثقة.

مزايا الاتصالات اللفظية:

للاتصالات اللفظية ميزات عديدة، وفهم هذه المزايا جيداً يسمح باختيار نوع الاتصال اللفظي عند الحاجة إليه. ومن أهم مزايا الاتصالات اللفظية ما يأتي:

1. **توفير الوقت Time saving**: يُعدّ توفير الوقت من أهم المزايا الخاصة بالاتصالات اللفظية، وبناءً على هذه الميزة من الاتصالات ترسل الرسائل مباشرة دون استهلاك للوقت.

فالاتصال اللفظي هو السبيل الوحيد لأداء الأعمال بنجاح أثناء الحالات المستعجلة واتخاذ الإجراءات الفورية عند حدوث أمر ضروري.

2. توفير المال **Money saving**: حيث إنه لا يوجد طريقة رسمية من إيصال الرسالة وفقاً لهذا النوع من الاتصالات، ولا توجد أي مساعدة من أي وسيلة إعلامية خاصة للاتصال، فهذا النوع من الاتصالات يوفر الكثير من الجهد والمال.

3. أكثر فعالية **Effectiveness**: نظراً لوجود اتصال مباشر من مرسل الرسالة إلى المتلقي أو المستلم للرسالة، ونظراً أيضاً لممارسة النفوذ الشخصي لمرسل الرسالة على المتلقي لهذه الرسالة، فهذا النوع يكون أكثر فعالية.

4. معرفة ردود الفعل **Feedback**: ومن المزايا المهمة للاتصالات اللفظية هو أنه في ظل هذه الطريقة للاتصال، يمكن لمرسل الرسالة الحكم على ردة فعل المتلقي للرسالة. وبالتالي يتمكن من معرفة ما إذا كان المتلقي للرسالة سوف يتبع ما ورد بها أم لا.

5. توضيح الشكوك **Uncertainty**: يمكن عن طريق الاتصال اللفظي توضيح بعض الملابسات والشكوك إن وجدت بشأن الرسالة بين المرسل والمتلقي. فيتمكن المتلقي للرسالة على الفور من الحصول على توضيحات بشأن أي نقطة غامضة في الرسالة المرسلة.

6. الزيادة في الكفاءة والإنتاجية **Increasing efficiency**: الاتصالات اللفظية هي الأكثر فعالية، لأنها تزيد من رفع الإنتاجية والكفاءة الخاصة بالعاملين لأنهم يفهمون الرسالة بوضوح ويتمكنون من متابعة تنفيذها بنجاح.

7. إقامة علاقات جيدة بين الأفراد **Building good relationships**: يكون الأفراد من خلال الاتصالات اللفظية قادرين على تطوير ورفع روح عمل الفريق وتحسين معنويات بعضهم البعض، وكذلك الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه المنظمة.

عيوب الاتصالات اللفظية:

للاتصالات اللفظية العديد من العيوب، من أهمها:

1. لا يمكن الرجوع إليها في المستقبل: نظراً لعدم وجود كتابة للاتصالات اللفظية تدعم بموجبها هذا الأسلوب فإنه من غير المناسب الرجوع إليها في المستقبل. فإذا كان هناك أي نزاع على أي نقطة في الرسالة، فلا يمكن أن تكون هناك مساعدة بأي شكل من الأشكال للتأكيد على مضمون الرسالة.

2. **بعد المسافة الجسدية:** من الصعب جداً أن يعتمد على الاتصال اللفظي في حال تواجد المرسل والمتلقي في أماكن بعيدة، فحتى ولو تم استخدام الهاتف لنقل المعلومات فإنه في الغالب لا يحمل نتائج جيدة لعدم وجود لمسة شخصية وعدم القدرة على توضيح وتفسير الجوانب الغامضة بفعالية.

3. **المعلومات المطوّلة:** إذا كانت الرسالة طويلة جداً فإنه لا يمكن أن تنتقل بسهولة من خلال التواصل اللفظي، وذلك لاستغراق الوقت الكثير لنقل المعلومات، فكبار المسؤولين التنفيذيين ليسوا على استعداد أو غير قادرين على قضاء المزيد من الوقت لنقل المعلومات للآخرين.

4. **الاتصال اللفظي قد لا يكون مفيداً لعدد كبير من المتلقين:** ترسل بعض المعلومات لعدد كبير من الأشخاص، فالاتصال اللفظي قد لا ينتج النتائج المرجوة لعدم القدرة على التوضيح والتفسير لهذا العدد الكبير. لذا فمن الأفضل استخدام الاتصال المكتوب في مثل هذه الحالات.

5. **عدم وجود دليل للرسالة:** من أهم عيوب الاتصالات اللفظية هو أنه لا يوجد أي دليل على إبلاغ الرسالة.

ب. الاتصالات غير اللفظية **Nonverbal communication**:

تُعَدّ الاتصالات غير اللفظية العنصر الأساس لتطوير العلاقات الناجحة للعمل، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني. فمعظم الرسائل ترسل إلى أشخاص آخرين بطريقة غير لفظية، والاتصالات غير اللفظية تشمل تعبيرات الوجه، والإيماءات، والتواصل البصري، والمواقف، ونبرة الصوت، وتعبيرات الوجه، وحركات الرأس واليد والذراع، والاتصال عن طريق العين (النظرة)، المظهر الخارجي، الفارق البسيط في الصوت، ولغة الجسد وغيرها.

وتُعَدّ القدرة على فهم واستخدام الاتصال غير اللفظي، أو لغة الجسد، أداة قوية تساعد على التواصل مع الآخرين، والتعبير على ما تعنيه حقاً بناءً أفضل العلاقات. وتشمل الاتصالات غير اللفظية تلك المحفزات غير اللفظية في إطار الاتصالات التي تمّ إنشاؤها بواسطة كل من المرسل (المتكلم) والمستقبل (المستمع). والأساس هو إرسال واستقبال مجموعة متنوعة من الرسائل من دون استخدام الرموز اللفظية (الكلمات).

مزايَا الاتصالات غير اللفظية:

للاتصالات غير اللفظية العديد من المزايا، نذكر منها:

1. بالإمكان استخدام الاتصالات غير اللفظية مع الأشخاص الصم أو ضعاف السمع.

2. بالإمكان استخدام الاتصالات غير اللفظية من المكان الذي من المفترض فيه الحفاظ على الصمت.
3. بالإمكان استخدام هذا النوع من الاتصالات إذا كنت لا تريد من الآخرين الاستماع.
4. بالإمكان استخدام الاتصالات غير اللفظية للتواصل من الأماكن البعيدة عن الشخص، شريطة الرؤية الواضحة من الطرفين.
5. تجعل الاتصالات غير اللفظية المحادثة قصيرة وموجزة.
6. يمكن استخدام الاتصالات غير اللفظية كأداة للتواصل مع الأفراد الذين يتكلمون لغات مختلفة.

عيوب الاتصالات غير اللفظية:

1. من أهم مساوئ أو عيوب الاتصالات غير اللفظية، ما يأتي:
1. لا يمكن الحصول على محادثة طويلة.
2. لا يمكن مناقشة التفاصيل الخاصة بالرسالة.
3. ليس من السهل تحقيق الفهم الكامل، ويتطلب الكثير من التكرار.
4. لا يمكن استخدام الاتصالات غير اللفظية وسيلة عامة للاتصالات.
5. أقل تأثيراً من الأنواع الأخرى، ولا يمكن استخدامها في كل مكان.

ج. الاتصالات المكتوبة Written communication:

الاتصالات المكتوبة هي الاتصالات التي تتم عن طريق الكتابة، وتكون في الغالب في صورة رسائل ومراسلات خطية، والتعميم، والتقارير والمجلات ولوح الإعلانات، والكتيبات وغيرها. وتستخدم الاتصالات المكتوبة لتوصيل الرسائل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين. ويجب أن تكون الرسالة الخطية واضحة ومفهومة، كما يجب أن تكون قصيرة وبلغة بسيطة وسهلة، وأن تكون مطبوعة بقدر الإمكان. كما تُعدّ الاتصالات المكتوبة أمراً ضرورياً في العالم المعاصر، فأصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى، وذلك لما يطلبه عصر المعلومات. وفي الواقع فإنّ الرسالة الخطية أو الاتصالات المكتوبة هي النوع الأكثر شيوعاً للاتصالات بصفة عامة.

مزايا الاتصالات المكتوبة:

للاتصالات المكتوبة مزايا كبرى في مجال الأعمال التجارية؛ لأنها توفر أدلة ملموسة وتأكيداً للرسالة المرسلّة. كما أنّه لا يمكن نسيانها بسهولة، وللاتصالات المكتوبة العديد من المزايا، نذكر منها:

1. تساعد على وضع المبادئ والسياسات والقواعد بشكل واضح لتسيير المنظمة.
2. تُعدّ وسيلة اتصال ملموسة ودائمة.
3. تساعد على تحديد المسؤوليات والمهام ومنع النزاعات والصراعات بالمنظمة.
4. تُعدّ أكثر دقة وصراحة.
5. تطور وتعزز من تحسين صورة المنظمة.
6. توفر سجلات جاهزة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

عيوب الاتصالات المكتوبة:

من عيوب الاتصالات المكتوبة ما يأتي:

1. تكون تكاليفها باهظة نسبياً من حيث القرطاسية والقوى العاملة المستخدمة في الكتابة والطباعة وإيصال الرسائل.
2. تستغرق وقتاً طويلاً، كما أنّ ورود الملاحظات لا يكون فورياً.
3. يتطلب التواصل الكتابي المهارات وقدرات عالية خاصة في استخدام اللغة ومفرداتها. وعدم توفر مثل هذه المهارات في الاتصالات الكتابية سيكون له أثر سلبي على سمعة المنظمة.
4. من الصعب الحفاظ على السرية التامة في الاتصالات المكتوبة.

ثانياً: على أساس اتجاه تدفق الاتصالات Communication flow:

يؤثر الهيكل التنظيمي على أنماط الاتصال داخل المنظمة. فينبغي أن يتم توفير الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي في ثلاثة اتجاهات مختلفة، وهي: الاتصالات الهابطة (من أعلى إلى أسفل)، الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى)، والاتصالات الأفقية. فهذه الاتجاهات الثلاثة تشكل الإطار الذي تحدث من خلاله الاتصالات في المنظمة. وعملية فحص كل واحد منها يمكننا من تقدير أفضل العوائق الخاصة بالاتصال التنظيمي الفعال، ومعرفة أهم الوسائل للتغلب على هذه الحواجز.

أ. الاتصالات الهابطة (من أعلى إلى أسفل) Downward communication:

تندفق الاتصالات الهابطة من أعلى مستوى في المنظمة إلى المستويات الأدنى. وبعبارة أخرى من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويستخدم هذا النوع من الاتصالات من قبل المديرين لنقل المعلومات المتعلقة بالعمل للموظفين في المستويات الأدنى، حيث يحتاج الموظفون لهذه المعلومات لأداء وظائفهم وتلبية توقعات مديريهم. ويتم استخدام الاتصالات الهابطة من قبل المديرين بهدف إعطاء تعليمات خاصة عن العمل، وتقديم التغذية العكسية على أداء الموظفين للأعمال، وتوفير الفهم

الكامل للموظفين عن العمل، وكذلك توضيح علاقة وظائفهم بالوظائف الأخرى في المنظمة، وكذلك التعريف برسالة ورؤية المنظمة للموظفين. ومن أمثلة الاتصالات الهابطة القرارات والأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير والمنشورات التنظيمية، والتعميمات والإعلانات، والرسائل الموجهة إلى الموظفين، واجتماعات الفرق وغيرها.

ومن أجل أن تكون الاتصالات الهابطة فعالة وخالية من الأخطاء يجب على المديرين تحديد الهدف من الاتصالات، والتأكد من أن تكون الرسالة دقيقة ومحددة ولا لبس فيها، وكذلك استخدام تقنية الاتصالات الأفضل لنقل الرسالة إلى المتلقي أو المستلم وبالشكل الصحيح.

مزايا الاتصالات الهابطة:

- من أهم المزايا الخاصة بالاتصالات الهابطة ما يأتي:
1. عادة تستخدم لتوفير التوجيه والتعليمات بشأن إنجاز المهام.
 2. توفر المعلومات عن القواعد والأنظمة والإجراءات التنظيمية.
 3. توفر المعلومات التي تسهل تحقيق الأهداف.
 4. للحكم على جودة العمل، يحتاج المديرون التنفيذيون لعملية التقييم المستمر، فبواسطتها يقدم المديرون التنفيذيون التغذية الراجعة أو العكسية للموظفين.
 5. تتبع سلسلة من الأوامر الرسمية، وبالتالي يمكن الحفاظ على الانضباطية بالعمل.
 6. يتلقى الموظفون دائماً تعليمات عن طريقها من المديرين التنفيذيين، وهذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية للمنظمة.
 7. تُعدّ وسيلة للرقابة، فإذا انحرف أداء الموظف عن التوقعات يمكن على الفور تحذيره عن طريق رئيسه المباشر لتصحيح الخطأ.

عيوب الاتصالات الهابطة:

- من أهم عيوب الاتصالات الهابطة ما يأتي:
1. تتبع السلسلة الرسمية للمعلومات التي تمرّ عبر سلسلة من أعلى إلى أسفل، وبالتالي قد تكون هناك فرصة لتشويه الرسالة قبل أن تصل إلى المستلم النهائي.
 2. لا تسمح عادة بالحصول على ردود فعل فورية، الأمر الذي يقلل من كفاءة الاتصالات.
 3. تتدفق المعلومات وفقاً لهذا النوع من الاتصالات بشكل منظّم خطوة بخطوة مما يؤدي إلى أن تستغرق عملية الاتصال وقتاً طويلاً. والوقت الطويل الذي تستغرقه العملية، والنقص في التغذية المرتدة يخلقان أثراً سلبياً على معنويات الموظفين.

4. الاعتماد المفرط على قنوات الاتصال الرسمية الهابطة لا يكون طريقة مناسبة لتحفيز الموظفين.

ب. الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى) Upward communication:

إنّ الاتصالات الصاعدة هي مجرد عكس للاتصالات الهابطة، ويقصد بها نقل المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات الأعلى في المنظّمة، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أو من الموظفين إلى المديرين، وينبغي أن يتم تمرير هذه المعلومات من خلال السلطة التنفيذية في المستويات الوسطى بالمنظّمة. فبدون الاتصالات الصاعدة تعمل المنظّمة في فراغ، بحيث لا يمكن معرفة فيما قد وردت رسائل بشكل صحيح أم لا، أو معرفة أي مشاكل أخرى فيها، وتوفّر الاتصالات الصاعدة معلومات عن مدى تنظيم الأعمال. كما يستخدم المرؤوسون هذا النوع من الاتصالات لنقل مشاكلهم وإنجازهم للمهام لرؤسائهم. ويمكن أيضاً أن تستخدم الاتصالات الصاعدة لتبادل وجهات النظر والأفكار والمشاركة في عملية صنع القرار.

مزايا الاتصالات الصاعدة:

من أهم المزايا الخاصة بالاتصالات الصاعدة ما يأتي:

1. توفّر عملية التغذية المرتدة من المستخدمين، ونتيجة لذلك تكتمل حلقة الاتصال وتدرّك الإدارة ردود فعل العاملين.
2. تسمح للعاملين بإبلاغ وجهات نظرهم فيما يتعلق بتنفيذ سياسات المنظّمة.
3. من خلال التواصل يمكن للإدارة العليا معرفة آراء العاملين في المستويات الأدنى مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر واقعية.
4. تقرب المديرين التنفيذيين والموظفين من بعضهم البعض مما يؤدي إلى تطوير العلاقة وخلق الثقة المتبادلة بينهم.
5. تمنح فرصة للتعبير عن وجهات النظر الخاصة، والمشاركة في صنع القرار وتعزيز مستوى التنسيق بالمنظّمة.
6. تساعد المديرين التنفيذيين بإدخال سياسات جديدة بالمنظّمة.

عيوب الاتصالات الصاعدة:

من عيوب الاتصالات الصاعدة ما يأتي:

1. يتردد العاملون في بعض الحالات في تقديم بعض المعلومات من خلال الاتصالات الصاعدة.
2. قد يتجاهل الرؤساء المعلومات التي يقدّمها المرؤوسون.
3. قد يكون هناك تشويه في المعلومات المرسلة وفقاً لهذا النوع من الاتصالات.

4. في بعض الأحيان قد يكون المديرون التنفيذيون غير مستعدين للاستماع إلى مقترحات وشكاوى المرؤوسين ومعالجتها.

ج. الاتصالات الأفقية **Lateral communication**:

تنطوي عملية الاتصالات الأفقية عادة على تنسيق وتبادل المعلومات بين الإدارات أو الوحدات الوظيفية داخل المنظمة، كما أنّها تتيح للأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الوظيفي التعاون مع بعضهم البعض. والاتصالات بين العاملين في نفس المستوى تُعدّ أمراً ضرورياً لإنجاز الأعمال، وحل المشاكل، وبناء النوايا الحسنة وتحسين العمل الجماعي، وتعزيز تنسيق المجموعة داخل المنظمة. وتُعدّ الاتصالات الأفقية أقلّ رسميةً وتنظيماً من كل من الاتصالات الصاعدة والاتصالات الهابطة، ويمكن تنفيذها من خلال المناقشات غير الرسمية، والمكالمات الهاتفية، والمؤتمرات، والمذكرات، والاجتماعات الروتينية وغيرها.

مزايا الاتصالات الأفقية:

من أهم المزايا الخاصة بالاتصالات الأفقية ما يأتي:

1. يضمن مستوى فهم أفضل، وبناءً عليه يكون العاملون من وحدات وإدارات مختلفة قادرين على أداء وظائفهم بأكثر كفاءة وفعالية.
2. يقوي الاتصال المباشر أو الاتصالات الأفقية العلاقة بين العاملين في الإدارات المختلفة مما يساعد على تقوية حجم النشاط التنسيقي بالمنظمة.
3. يقلل من مشاكل التفاهم بين مختلف الإدارات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
4. يتم اتخاذ القرارات من قِبل الإدارة العليا ولكن عملية تنفيذها تتم من قِبل العاملين في المستويات الأدنى. فعندما يسمح للعاملين في المستويات الأقل من التواصل مع بعضهم البعض من خلال الاتصال الأفقي فإنّه يساعد على تحقيق أفضل السياسات، ويضمن التنفيذ الأفضل للقرارات.
5. إضافة إلى الزيادة في مستويات التنسيق التي تحققها الاتصالات الأفقية فإنّها تسهّل أيضاً من مهمة التحفيز بالمنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، كما أنّها تلعب دوراً حيوياً في زيادة الرضا الوظيفي بها.
6. بسبب التدفق الحر للمعلومات بين العاملين فإنّ الشعور الودي بينهم يزداد إلى حد كبير.
7. تُعدّ شرطاً أساسياً لنجاح العمل الجماعي.

عيوب الاتصالات الأفقية:

من أهم عيوب الاتصالات الأفقية ما يأتي:

1. تخلق في بعض الأحيان الكثير من المشاكل للإدارة بسبب عجز النظام الرقابي، والذي قد يصبح صعباً كلما زادت الاتصالات الأفقية.
2. بسبب السماح للعاملين للتواصل بحرية وفقاً للاتصالات الأفقية، فإن ذلك يؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث صراع شخصي بينهم.
3. هناك إمكانية لخلق الاختلافات في الآراء بين المديرين التنفيذيين، والسبب هو أنّ كل شخص لديه نهج مختلف عن الآخر مما يؤثر على كفاءة وإنتاجية المنظمة.
4. قد لا يعطي المتلقي أو المستلم الأهمية الواجبة للرسالة.

ثالثاً: على أساس الطبيعة التنظيمية **Organizational nature**:

يمكن تقسيم الاتصالات على أساس الطبيعة التنظيمية إلى الآتي:

أ. الاتصالات الرسمية **Formal communication**:

هي الاتصالات الصادرة وبشكل صارم وفقاً للقواعد والسياسات العامة، وتكون خالية من التعبيرات العامة، وهي التي تندفق عبر القنوات الرسمية بالمنظمة. ويقصد بالقنوات الرسمية الطرق المعترف بها في تمرير ونقل المعلومات في المنظمة، بهدف ضمان تدفق المعلومات بشكل سهل، ودقيق وفي الوقت المناسب. وتأخذ الاتصالات الرسمية أشكالاً مختلفة فتشمل، الاجتماعات الإدارية، والمؤتمرات، والمكالمات الهاتفية الرسمية، والمنشورات الإخبارية الخاصة بالمنظمة، وإجراء المقابلات الرسمية وغيرها.

مزايا الاتصالات الرسمية:

من أهم المزايا الخاصة بالاتصالات الرسمية ما يأتي:

1. تساعد في الحفاظ على سلطة المديرين التنفيذيين على مرؤوسيهما الذين يتحملون المسؤولية على أداء الأعمال.
2. عن طريقها يمكن تحديد المسؤولية بسهولة.
3. تساعد الرؤساء والمرؤوسين على فهم موقف وسلوك بعضهم البعض.
4. توفر المعلومات للشخص المناسب.
5. تحقق نوعاً من الجدية والانضباطية بين العاملين .

عيوب الاتصالات الرسمية:

من أهم عيوب الاتصالات الرسمية ما يأتي:

1. يتم تمرير المعلومات من خلال عدد من الأشخاص لتصل في النهاية إلى الشخص المناسب، وهذا يؤدي إلى التأخير في نقل المعلومات.
2. في معظم المنظّمات الكبيرة الاتصالات الوثيقة بين كبار المسؤولين التنفيذيين والمؤوسين بالمستويات الدنيا تكون بعيدة؛ لذلك نية ومواقف الرؤساء التنفيذيين في الإدارة العليا لا تكون معروفة للعاملين في المستويات الدنيا والعكس صحيح. وبالتالي هناك غياب للعلاقة الودية بينهما.
3. المستقبل غير مؤكد؛ لذلك لا يمكن للعمل القائم على المعلومات إضفاء الطابع الرسمي.
4. تزيد من حجم وعبء العمل على الموظفين.

ب. الاتصالات غير الرسمية Informal communication:

الاتصالات غير الرسمية عكس الاتصالات الرسمية، وعادة ما تستخدم بالمحادثة وجهاً لوجه مع صديق أو قريب، أو شخص معروف شخصياً. كما تستخدم الاتصالات غير الرسمية عن طريق البريد الإلكتروني، المكالمات الهاتفية وغيرها. وتحدث الاتصالات غير الرسمية نتيجة للاحتياجات الفردية لأعضاء المنظّمة. وعادة ما تكون هذه الاتصالات شفوية، ويمكن التعبير عنها بلمحة بسيطة، الصمت، أو عن طريق علامة معينة. كما أنّ الاتصالات غير الرسمية تحدث بصورة عفوية ومتنوعة.

وتنشأ الاتصالات غير الرسمية من كل تلك القنوات التي تقع خارج القنوات الرسمية. وهي لا تتبع خطوط السلطة كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، ويمكن للمنظّمة الاستفادة من كفاءة الاتصالات غير الرسمية لتحسين القنوات الرسمية للاتصال. فإنّها تعمل بمثابة الغرض المهم في التعبير عن قيمة بعض المعلومات التي لا يمكن توجيهها عبر القنوات الرسمية، فهي تشبع رغبات الأفراد الذين يرغبون في التعرف على ما يحدث في المنظّمة، وتقديم فرصة للتعبير عن الهموم والمشاكل والشكاوى. كما تسهّل الاتصالات غير الرسمية من تحسين القرارات الإدارية بسبب مشاركة عدد كبير من الأفراد في عملية صنع القرار، وذلك من خلال تقديم الاستشارة والنصح.

مزايا الاتصالات غير الرسمية:

من مزايا الاتصالات غير الرسمية ما يأتي:

1. يتم تمرير المعلومات بشكلٍ سريع جداً.
2. يتم بث المعلومات دون أي صعوبة، فيتبادل كل من المرسل والمتلقي المعلومات بحرية كاملة.

3. لا يوجد أي سلسلة رسمية لإصدار الأوامر أو أي قناة للاتصال؛ لذلك فالاتصالات غير الرسمية تعزز التعاون السليم بين العاملين.

عيوب الاتصالات غير الرسمية:

على الرغم من المزايا العديدة للاتصالات غير الرسمية فإن لها عيوباً معينة. فالاتصالات غير الرسمية تحتوي على الحقائق، والشائعات، والبيانات غير الواضحة، ومن أهم عيوب الاتصالات غير الرسمية ما يأتي:

1. تحمل في كثير من الأحيان معلومات غير دقيقة؛ لذلك فلا جدوى منها.
2. من الصعب جداً تحديد المسؤولية بموجب نظام الاتصالات غير الرسمية؛ والسبب أنه من الصعب تحديد الشخص الذي يتصل وينقل المعلومات أولاً.
3. قد تخلق في بعض الأحيان الكثير من البلبلة أو سوء فهم بين العاملين.
4. يحدث الكثير من التغييرات والتشويه في الاتصالات غير الرسمية.

عوائق الاتصال Communication barriers:

هناك عدة حواجز تؤثر على تدفق الاتصالات في المنظمة، وهذه الحواجز قد تقطع تدفق الاتصالات من المرسل إلى المتلقي، مما يجعل الاتصال غير فعال، فمن الضروري للمديرين تذليل تلك العقبات. وتتلخص المعوقات الرئيسية للاتصالات في ما يأتي:

أولاً: الحواجز الشخصية Personal barriers:

للحواجز الشخصية تأثير قوي على الاتصالات، وتشمل الحواجز الشخصية ما يأتي:

1. **العاطفة:** تؤثر العاطفة على تطور فكرة الرسالة، وكذلك على طريقة الإرسال، وعملية فك التشفير أو الترميز. كما أن التحيز العاطفي يقيد الأفراد عن فهم المعنى الحقيقي للرسالة.
2. **الاختلاف في القدرة على الفهم والإدراك:** تختلف قدرة الأفراد على الفهم والإدراك للأشياء، وبالتالي قد يرسل المرسل الرسالة، ولكن المتلقي يمكن أن يفسرها بشكل مختلف نظراً للاختلاف في التصور.
3. **الاستماع والإنصات:** عدم استخدام مهارات الاستماع بشكل صحيح يشكّل عائقاً كبيراً للاتصالات، ويسبب مشكلة الاستماع قد يساء تفسير وفهم الرسالة.
4. **المسافة أو البعد النفسي:** يختلف الإطار العام للعقل النفسي من إنسان إلى إنسان آخر، لذا فإن الرسالة يمكن أن تفسر أو تفهم بصورة مختلفة نظراً لاختلاف روى الأفراد.

ثانياً: الحواجز المادية:

هي القوى الخارجية التي تؤثر سلباً على عملية الاتصال، ومن أهم الحواجز المادية ما يأتي:

1. **الضوضاء:** تُعدّ الضوضاء نوعاً شائعاً من الحواجز المادية، وبسبب الضوضاء قد يفشل المتلقي في الحصول على المعنى الحقيقي للرسالة.
2. **المسافة أو البعد الجغرافي:** تجعل المسافة أو البعد الجغرافي من الصعب الحصول على ردود فعل فورية، ونتيجة لذلك لا يتم الانتهاء من عملية الاتصال بالشكل المطلوب.
3. **الاختيار غير الصحيح لوسيلة النقل:** يعتمد اختيار وسيلة النقل على طبيعة ونوع الرسالة، فيمكن أن تشوه الرسالة بسبب الاختيار غير الصحيح لهذه الوسيلة.

ثالثاً: الحواجز الدلالية أو اللفظية:

تتعلق الحواجز الدلالية أو اللفظية بالحواجز اللغوية، فالأفراد يتحدثون بنفس اللغة، ولكن قد يكون هناك حواجز لغوية بينهما، وتشمل الحواجز الدلالية أو اللفظية ما يأتي:

1. **استخدام الكلمات أو العبارات الخاطئة:** ينبغي أن يتم استخدام الكلمات والعبارات المناسبة، وذلك تبعاً للمعرفة والمستوى التعليمي للمستلم، فلغة المزارع ولغة الخبير الاقتصادي مثلاً ليست نفسها. وبالتالي استخدام الألفاظ النابية أو الخاطئة يُعدّ من الحواجز التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال.
 2. **استخدام اللهجة العامية:** لا يغير استخدام اللهجة العامية المعنى الأصلي للرسالة فقط، بل إنّه قد يؤدي إلى خلق سوء فهم خطير للرسالة.
 3. **استخدام المصطلحات:** استخدام الكلمات أو المصطلحات التقنية مع أفراد بتخصصات مهنية مختلفة قد يخلق الكثير من البلبلة.
 4. **استخدام الرموز:** يستخدم الأفراد أنواعاً مختلفة من الرموز، وتفسير هذه الرموز قد يختلف باختلاف المنطقة الجغرافية أو اختلاف الخلفية الثقافية للأفراد، حيث لوحظ أنّ نفس الرموز لها معاني مختلفة في بلدان مختلفة.
- ## رابعاً: الحواجز التنظيمية:

تتأثر الاتصالات بالمنظّمات أيضاً بالعديد من الحواجز التنظيمية، ومن أهم هذه الحواجز ما يأتي:

1. **المعلومات الزائدة:** إنّ قدرة الأفراد تُعدّ محدودة، وبالتالي عندما يكون هناك الكثير من الرسائل التي تحتاج إلى إجابة في نفس الوقت فإنّ ذلك يخلق عبئاً زائداً على المتلقي مما يؤدي إلى فشل الاتصال.

2. **الرسائل المعقدة:** في بعض الأحيان ونظراً لطبيعة موضوع الرسالة فإنّها تصبح معقدة وصعبة.

3. **وضعية ومكانة العاملين بالعمل:** يواجه العاملين في المستويات الدنيا في المنظّمة عدة مشاكل في إيصال الأخبار السلبية إلى الإدارة العليا، مما يؤدي إلى خلق فجوة في الاتصال.

4. **انعدام الثقة:** يُعدّ انعدام الثقة من أهمّ العوائق التنظيمية للاتصالات الفعّالة. ومن أجل خلق اتصالات ناجحة بالمنظّمة يجب أن تكون هناك ثقة كاملة بين الجميع داخلها.

5. **الاتصالات غير الأخلاقية:** تلحق الاتصالات غير الأخلاقية ضرراً بالغاً بسمعة المنظّمة، وبالتالي ينبغي أن تكون كافة الرسائل أخلاقية وذات مصداقية عالية.

متطلبات نجاح عملية الاتصال:

من أجل الحصول على اتصالات فعّالة، يمكن اتخاذ التدابير التالية للحد من التأثير السلبي لهذه الحواجز:

1. للحد من مشكلة الإدراك ينبغي على المرسل جمع كافة المعلومات عن المتلقي، كالمستوى التعليمي، المعرفة والخلفية الثقافية وغيرها.

2. من أجل التغلب على الحواجز الخاصة بالاستماع وجهاً لوجه ينبغي محاولة المرسل التحقيق من مستوى فهم المستلم من خلال حركة العين وتعبيرات الوجه وغيرها. ومن خلال مراقبة المستلم يمكن تفسير رد فعله اتجاه اتخاذ أي إجراءات تصحيحية.

3. ينبغي تجنب استخدام الكلمات والعبارات الخاطئة للتقليل من الحواجز الدلالية أو اللغوية.

4. إذا تمّ استخدام المفردات التخصصية التقنية فيجب شرحها وتبسيطها كما ينبغي.

5. لتجنب المعلومات الزائدة وغير الضرورية ينبغي إعطاء الأولويات للحصول على المعلومات اللازمة.

6. للتغلب على الحواجز الخاصة بالرسائل المعقدة ينبغي المحافظة على أن تكون الرسائل بسيطة بقدر الإمكان، وتقديم المبادئ التوجيهية مع الرسائل المعقدة.

7. الاستعداد لتقديم وتلقي الأخبار السيئة إنّ وجدت.

8. للتغلب على الحواجز الخاصة بانعدام الثقة ينبغي على الإدارة العليا أن تتبادل المعلومات مع العاملين. كما أن مشاركة العاملين في صنع القرار يقلل أيضاً من مشاكل انعدام الثقة.
9. أن يكون موضوع الاتصال واضحاً وعند مستوى فهم المتلقي، وفي حدود اختصاصاته.
10. أن تكون كمية المعلومات المرسله بالقدر الذي يمكن للمتلقي استقباله واستيعابه.
11. يجب أن تكون المعلومات التي تتضمنها الرسالة جديدة بالنسبة للمتلقي وإلا فقدت أهميتها.
12. ينبغي التقليل إلى الحد الأدنى من الضوضاء.
13. اختيار وسائل الاتصال المناسبة لنقل الرسائل.

الفصل الحادي عشر

الحوافز الإدارية

الفصل الحادي عشر

الحوافز الإدارية

تُعدّ الحوافز من المفاهيم النفسية والاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك البشري والعلاقات الإنسانية، فهي الأساس السائد الذي يستمد من علم النفس. وتتعلق الحوافز أساساً باحتياجات الإنسان ورغباته وتوقعاته. والحوافز هي فن إنجاز الأعمال عن طيب خاطر من قبل الآخرين، ويقصد بالحوافز أيضاً تشجيع الأفراد على اتخاذ المزيد من المبادرة والاهتمام بالعمل المسند إليهم وأدائه بكفاءة وفعالية.

والحوافز هي القوة التي تجبر الأفراد على الانتقال وأداء الأعمال، فهي تخلق الرغبة للقيام بأداء أفضل للمهام، واستخدام أقصى للجهود بهدف إنجاز الأعمال. كما وتساعد الحوافز على تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة لتحقيقها. ففي المنظمات الحديثة المشكلة الرئيسة التي قد تعيق طريق تعظيم الأداء هي انخفاض مستوى الدافعية أو الحوافز بين الأفراد، فنجاح المديرين اليوم يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتهم على إلهام وتحفيز المرؤوسين للعمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة.

وتُعدّ عملية التحفيز عملية مستمرة، ومفيدة لكل من المنظمة والعاملين، بل هي المفتاح الأساس لتحسين أداء العاملين. وينبغي على المديرين بذل قصارى الجهود لتلبية الاحتياجات المختلفة للعاملين بحيث يكونوا راضين وسعيدين وبعيدين عن أي توترات بالعمل. وهذا من شأنه أن يخلق بيئة عمل مواتية للعاملين لبذل المزيد من الجهد لأداء وظائفهم بكفاءة عالية. كما تُعدّ الحوافز أسلوباً فعالاً لخلق الجاذبية الملائمة للعمل، فهي تشجع العاملين على تحسين الأداء وتطويره من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتُعدّ الحوافز القوة الديناميكية التي تشكّل الرغبة التي يجب الوفاء بها من خلال تحقيق الأهداف. فالمزيد من التحفيز يُعدّ مهماً جداً في المنظمة لتحسين سلوك العاملين تجاه عملهم وتوجيههم لتحقيق أكبر قدر من النجاح لها. كما تعزز الحوافز أيضاً من كفاءة العمل وبشكل جيد إذا تمّ تحفيز الأفراد جيداً؛ لأنه بدون الحوافز تصبح نظم التكنولوجيا وغيرها من الأساليب غير فعالة. ولزيادة كفاءة وفعالية المنظمة من الضروري تحسين أداء وكفاءة موظفيها، وهذا يتحقق بتطبيق نظام الحوافز الجيد.

تعريف الحوافز Defining motivation:

نجاح عملية الحوافز تعتمد بدرجة كبيرة على فن فهم الدوافع والحوافز وتلبيتها وتوجيه السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية. والتعاريف التالية للحوافز جمعت من مجموعة متنوعة من الكتب وتتفق في مجملها على أنّ الحوافز تعمل على تنشيط السلوك وإعطائه الاتجاه الصحيح لأداء الأعمال بكل كفاءة وفعالية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن أهم التعريفات الخاصة بالحوافز ما يأتي:

- ❖ الحوافز هي العملية التي تثير، وتنشط، وتوجه، وتحافظ على السلوك والأداء للعاملين. أي أنّها عملية تحفيز الأفراد على العمل وتحقيق المهام المطلوبة بشكل جيد. والحوافز هي الوسائل والأساليب التي تجعل الأفراد أكثر ارتياحاً والتزاماً بوظائفهم⁽¹⁾.
- ❖ الحوافز هي القوة الدافعة في أي فرد، والتي تحركه إلى التصرف بطريقة معينة. وهي ما يدفع الموظفين لبذل قصارى جهدهم لأداء الأعمال⁽²⁾.
- ❖ الحوافز هي العملية التي يقوم من خلالها المديرين بحث سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية المرجوة⁽³⁾.
- ❖ الحوافز هي الوظيفة التي ينفذها المديرين التي من أجل جعل المرؤوسين يساهمون في تحقيق أهداف العمل⁽⁴⁾.

أهمية الحوافز The Significance of motivation:

أصبحت للحوافز أهمية متزايدة بالنسبة للمنظمات والشركات التي ترغب في تحقيق أهدافها التنظيمية، حيث يقدم العاملون المحفزون جيداً أداءً عالياً ويساهمون في توفير أعمال ذات جودة عالية، كما أنّهم يحافظون على مستوى عالٍ من الإنتاجية، بالإضافة إلى المساعدة على التغلب على العقبات أو التحديات التي تواجه المنظمة. وللحوافز أهمية كبرى سواء للمنظمة أو للأفراد. ويمكن إيضاح هذه الأهمية من خلال الآتي:

-
- 1- Luthans, F. (1998). Organisational Behaviour. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill
 - 2- Franken, T (1994). Motivation: changing "must work" into a "want to work". Entrepreneur. 13(3)
 - 3- Megginson, L C (1981). Personnel management: a human resources approach. Home -wood, Illinois: Irwin, P (293).
 - 4- Scott, W G & Mitchell, T R (1972). Organization's theory: a structural and behavioral analysis. Homewood, Illinois: Irwin, P (76).

أولاً: الأهمية بالنسبة للمنظمة The Significance for organization:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة في الآتي:

1. تعزز من مستوى كفاءة العاملين وتحسين معنوياتهم.
2. تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. تساعد على بناء العلاقات الودية بين الجميع في المنظمة.
4. تؤدي إلى استقرار القوى العاملة بالمنظمة.
5. تساهم في زيادة الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
5. تعمل على تحقيق التعاون أفضل من العاملين وبناء علاقات ودية في العمل.
6. تعمل على انخفاض معدل الغياب ودوران العمل.
7. تؤدي الإنجاز السريع للأعمال وتحقيق أهداف المنظمة وتحسين سمعتها الخارجية.

ثانياً: الأهمية بالنسبة للأفراد The significance for personnel:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للأفراد في الآتي:

1. تساعد على تحقيق أهداف الأفراد الشخصية.
2. تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد.
3. تساعد على تطوير وتحسين التنمية الذاتية للأفراد.
4. يقدم الفرد جيداً من خلال العمل مع فريق عمل ديناميكي محفزاً جيداً.
5. يحصل الأفراد على مختلف الحوافز النقدية وغير النقدية التي توفر لهم حياة أفضل ومستوى أعلى من الرفاهية .
6. تمنح مكانة أعلى للعاملين وفرصاً للمشاركة في إدارة.
7. تمنح فرصاً أفضل لتحسين معارف ومهارات العاملين.
8. توفر الأمن الوظيفي للعاملين وغيرها من الفوائد نتيجة للعلاقات الودية الجيدة مع الإدارة.

خصائص الحوافز Motivation characteristics:

تساعد الحوافز على تحسين أداء العاملين، والحد من فرص انخفاض معنوياتهم، كما أنها تشجيع على العمل الجماعي، وغرس المواقف الإيجابية خلال الأوقات الصعبة. وهذا يساعد على تنظيم وتحقيق أهداف المنظمة، وتحسين العملية الإدارية الشاملة. وللحوافز مجموعة من الخصائص،

نذكر منها⁽¹⁾ :

1. تتطلب بعض الرغبات التي يمكن أن تكون أساسية للإرضاء أو الإشباع.
2. تبدأ بالشعور الداخلي للفرد.
3. هي القوة الدافعة للحصول على الإشباع أو الإرضاء لتحقيق الأهداف.
4. هي عملية مستمرة، حيث لا يمكن تحقيق جميع الاحتياجات في مرة واحدة.
5. هي العامل الرئيس لإلهام الموظفين.
6. تعزز رغبة الموظفين في العمل.
7. هي ذات مفهوم نفسي.
8. تتعلق بالتعامل مع البشر الذي يعد كيان يتغير كل لحظة.
9. تُعدّ وظيفة معقدة وصعبة.
10. تختلف عن الإرضاء أو الإشباع.

أنواع الحوافز **Types of motivation**:

الحوافز هي نتيجة للتفاعل بين الاحتياجات البشرية والدوافع، ويشعر الفرد أنه محفز عندما تؤدي أو تحقق الحوافز المتاحة بما يرضي دوافعه أو احتياجاته ورغباته، وتوجد هناك ستة أنواع رئيسة للحوافز، يمكن إضاحتها كما يأتي:

1. الحوافز النقدية Financial motivation: هي تلك الحوافز التي تلبي رغبات المرؤوسين من خلال تزويدهم بالمكافآت المالية. حيث يعتبر المال المصدر الرئيسي لتلبية احتياجات الأفراد، فهو يُعدّ عاملاً مهماً لتوفير وتلبية الاحتياجات الاجتماعية للأفراد كامتلاك الأشياء المادية المختلفة وغيرها. كما أنّ المال لا يُشبع فقط الاحتياجات الاجتماعية للأفراد ولكن أيضاً يُشبع الاحتياجات الأمنية والنفسية. ولذلك ففي العديد من المنظّمات يتم إدخال العديد من الخطط الخاصة بالأجور المختلفة، وكذلك المخططات الخاصة بالمكافآت المالية بهدف تحفيز وتنشيط الأفراد على أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

2. الحوافز غير النقدية Non-Financial motivation: إلى جانب الحوافز النقدية يوجد هناك بعض الحوافز غير المالية التي يمكن أن تلبي احتياجات العاملين. والحوافز غير النقدية هي الحوافز التي لا يمكن قياسها من حيث المال. وتتكون الحوافز غير النقدية من الأنواع الآتية:

1- Dutt, R, (2008). Principles of Management, Krishna Prakashan Media (P) Ltd, P, 272.

أ. **ضمان الخدمة Job security**: يوفّر الضمان أو الأمن الوظيفي حافزاً كبيراً للعاملين. فإذا تمّ تأمين وضمان وظيفته الفرد، فإنّه يضع أقصى جهوده لتحقيق أهداف المنظّمة.

ب. **الشّاء أو الاعتراف Appreciation**: الشّاء أو الاعتراف هو حافز آخر غير مالي، والذي يلبي احتياجات العاملين. ففي بعض الأحيان يصبح الشّاء أكثر فعالية من أي حافز آخر. حيث يستجيب العاملون للشّاء، ويرفع من الروح المعنوية لهم مما يساهم في تحقيق أهداف المنظّمة بكفاءة وفعالية.

ج. **اقتراح الخطط Plans suggestion**: ينبغي على المنظّمة أن تتطلع إلى أخذ الاقتراحات والخطط من المرؤوسين. فهذا يغرس ويعزز من روح المشاركة لدى العاملين. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق نشر المقالات المختلفة من قِبل الموظفين والخاصة بتحسين بيئة العمل، والتي يمكن أن تنشر في المجالات المختلفة للمنظّمة. وهذا يعد مفيداً لتحفيز الموظفين ويشعرهم بأهميته الطرق والأساليب المبتكرة والتي يمكن تطبيقها لتحقيق بيئة عمل أفضل.

د. **زيادة المسؤوليات More responsibilities**: تُعدّ زيادة المسؤوليات حافزاً مهماً آخرًا من الحوافز غير النقدية، والتي يمكن من خلالها إثراء العمل للعامل. ويمكن أن يتم هذا عن طريق زيادة مسؤولياته، وإعطائه تسمية الشخص المهم، وزيادة المحتوى وطبيعة العمل الخاص به. وبهذه الطريقة يمكن للعامل الحصول على مهام يمكن من خلالها إثبات جدارته. ويساعد هذا ليكون حافزاً له لأداء العمل بكفاءة.

و. **فرص الترقية Promotion opportunities**: تعتبر الترقية الوظيفية أداة فعّالة لزيادة روح العمل لدى العاملين. فإذا توفرت للعامل الفرص المناسبة للترقية، فهذا سيشعره بالارتياح ويكون أكثر التزاماً للمنظّمة.

3. **الحوافز الإيجابية Positive motivation**: هي تلك الحوافز التي توفّر ضماناً إيجابياً لتحقيق الاحتياجات والرغبات للعاملين. وتعتبر الحوافز الإيجابية عموماً عن المواقف المتفائلة، وتُعطى عادة لتلبية المتطلبات النفسية للعاملين. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية الترقية والشّاء والتقدير، والاعتراف بالإنجاز والبدلات وغيرها.

4. **الحوافز السلبية Negative motivation**: هي تلك التي تهدف إلى تصحيح الأخطاء أو الافتراضات للعاملين، وذلك من أجل الحصول على نتائج فعّالة. وعموماً يتم اللجوء إلى الحوافز

السلبية عندما لا تعمل الحوافز الإيجابية. ومن أمثلة الحوافز السلبية تخفيض الدرجة الوظيفية، والنقل، والعقوبات والغرامات وغيرها.

5. الحوافز الذاتية أو الداخلية Inside motivation: تشير الحوافز الذاتية إلى تلك الدوافع التي تأتي من داخل الفرد وليس من الخارج أو أي مكافآت خارجية. وتوجد الحوافز الداخلية داخل الفرد بدلاً من الاعتماد على أي ضغط خارجي. بمعنى أنها تستند على اتخاذ متعة في النشاط بدلاً من العمل من أجل الحصول على مكافأة خارجية، أي تأتي هذه الحوافز من المتعة التي يحصل عليها الفرد من المهمة أو العمل نفسه الذي يقوم به أو من الشعور بالرضا في إنجاز أو عمل المهمة. والدوافع أو الحوافز الذاتية لا تعني مع ذلك أنّ الشخص لا يسعى للحصول على المكافآت، بل تعني أنّ تلك المكافآت الخارجية ليست كافية لجعل الفرد محفزاً.

6. الحوافز الخارجية Outside motivation: تشير الحوافز الخارجية إلى تلك الحوافز التي تأتي من خارج الفرد وليس من داخله، كما أنّها تشير إلى الأداء الخارجي للنشاط من أجل الحصول على نتيجة أو هدف معين. ومن أمثلة الحوافز الخارجية الأكثر شيوعاً المكافآت مثل المال والدرجات أو الترقية، والتهديد بالعقاب وغيرها. والحوافز الخارجية لا تعني مع ذلك أنّ الفرد لن يحصل على أي متعة من العمل أو استكمال المهمة، بل تعني أنّ المتعة التي يتوقع الحصول على بعض من المكافآت الخارجية ستظل حافزاً حتى عندما تكون المهمة التي ينبغي القيام بها تحمل فائدة قليلة أو معدومة أحياناً.

نظريات الحوافز Motivation theories:

يمكن تقسيم النظريات الخاصة بالحوافز إلى ثلاث فئات أساسية، وهي:

أولاً: على أساس الاحتياجات البشرية (نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو).

ثانياً: على أساس الطبيعة البشرية (نظرية Y X لماكجربور، ونظرية Z لوليام أوتشي).

ثالثاً: على أساس التوقع البشري (نظرية التوقع لفروم).

أولاً: على أساس الاحتياجات البشرية Human needs:

من أهم النظريات الخاصة بالاحتياجات البشرية، نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow's hierarchy of needs:

وضع ابراهام ماسلو نموذج التسلسل الهرمي للاحتياجات بين الأعوام 1943-1954م،

ونشرت لأول مرة على نطاق واسع في عام 1954م. ولا تزال نظرية التسلسل الهرمي

للاحتياجات صالحة حتى يومنا هذا، وذلك لفهم الدوافع والحوافز البشرية والتدريب الإداري، والتنمية الشخصية للعاملين. وفي الواقع فإنّ أفكار ماسلو المخططة بالتسلسل الهرمي للاحتياجات، والمتعلقة بمسؤولية أصحاب العمل توفر بيئة سليمة للعمل، كما أنّها تشجع وتمكّن العاملين من تحقيق إمكاناتهم الفريدة (تحقيق الذات)، وتُعدّ هذه النظرية أكثر أهمية من أي وقت مضى.

وأشار ماسلو إلى أنّ لدى الأفراد تسلسل هرمي للاحتياجات، أي أنّ جميع الأفراد يعملون بطريقة تمكنهم من تحقيق الاحتياجات الأساسية قبل الانتقال لتلبية الاحتياجات الأخرى، أي الاحتياجات في المستوى الأعلى. وتمثّل هذه النظرية مثلث هرمي، يدل على مدى وجوب تلبية الاحتياجات الأساسية قبل أن ينتقل الفرد "يتسلق" التسلسل الهرمي لتلبية الاحتياجات الأكثر تعقيداً. فعلى سبيل المثال يجب تلبية الأساسية أولاً، الحاجة الفسيولوجية كالمياه والغذاء والدفع. بعدها سينصب التركيز على ضرورة توفير احتياجات الأمن، ثم احتياجات الانتماء إلى الفئات الاجتماعية، وغيرها حتى الوصول إلى أعلى التسلسل الهرمي. وتستند هذه النظرية على افتراض أنّ هناك تسلسل هرمي لخمس احتياجات داخل كل فرد، والحاجة الملحة لهذه الاحتياجات تختلف من شخص لآخر. وهذه الاحتياجات الخمسة هي كما يأتي:

1. الاحتياجات الفسيولوجية Physiological needs: الاحتياجات الفسيولوجية هي الاحتياجات الأساسية للفرد كالهواء، والماء، والغذاء، والملبس، والمأوى، والدفع، والجنس، والنوم وغيرها. وبعبارة أخرى الاحتياجات الفسيولوجية هي احتياجات الأساسية للحياة.

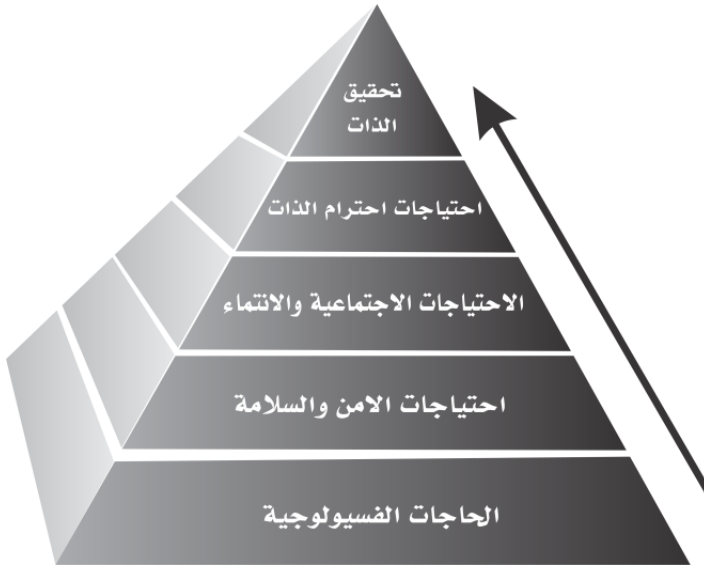
2. احتياجات الأمن والسلامة Safety needs: تشمل احتياجات الأمن والسلامة احتياجات السلامة البيئية والعاطفية والجسدية والحماية. وتشمل أيضاً ضمان الوظيفة، والأمن المالي، والحماية من الحيوانات، وأمن الأسرة وأمن الصحة، والحماية من الخطر والتحرر من الألم، والنظام، والقانون، والاستقرار وغيرها.

3. الاحتياجات الاجتماعية والانتماء Social needs: يشار إلى هذه الاحتياجات في بعض الأحيان باحتياجات الحب، مثل الصداقة والمحبة والمودة والرعاية والانتماء والعلاقات والأسرة والعطاء والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية ومجموعات العمل وغيرها.

4. حاجات احترام الذات Esteem needs: وهذه تشمل كلاً من احترام الذات واحترام الآخرين وكذلك الثقة بالنفس والإنجاز، والاعتراف والتقدير والكفاءة والحرية، والهيمنة، والهيبة، والمسؤولية الإدارية والسلطة، والاهتمام والإعجاب وغيرها.

5. تحقيق الذات Self-actualization: وهذا يمثل الرغبة في تطوير وتحقيق الإمكانيات الكاملة، والسعي وراء تطور ونمو الشخصية وتحسين الخبرات والرضا الذاتي. ويتضمن أيضاً الرغبة في كسب المزيد من المعرفة، والخدمات الاجتماعية وغيرها.

الشكل (29): نظرية تدرج الحاجات لماسلو



ولتطبيق نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو وبشكل صحيح وكأسلوب فعال للتحفيز، ينبغي القيام بالآتي:

1. فيما يتعلق بالاحتياجات الفسيولوجية، ينبغي على المديرين إعطاء العاملين الرواتب المناسبة لشراء الضروريات الأساسية للحياة. وينبغي عليهم أيضاً إعطاء فواصل وأوقات للراحة ومنحهم فرصاً لتناول الطعام.
2. فيما يتعلق باحتياجات الأمن والسلامة، ينبغي على المديرين توفير الأمن الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة صحية وآمنة للعمل، ومنح كافة الاستحقاقات الخاصة بالتقاعد.
3. فيما يتعلق بالاحتياجات الاجتماعية، وينبغي على الإدارة تشجيع العمل الجماعي وإدارة وتنظيم المناسبات الاجتماعية.

4. فيما يتعلق باحتياجات التقدير ينبغي على المديرين تقدير ومكافأة العاملين على إنجاز الأهداف. كما ينبغي إعطاء الموظف المستحق أعلى رتبة في الوظيفة أو منصب في المنظمة.

5. فيما يتعلق باحتياجات تحقيق الذات، يمكن للمديرين إعطاء العاملين وظائف صعبة وذات تحدي بحيث تستخدم العاملين وبشكل كامل مهاراتهم وكفاءاتهم. كما يمكن إعطاء فرصاً للنمو حتى يتمكنوا من الوصول إلى القمة.

النقد الموجه إلى نظرية تدرج الحاجات لماسلو Criticism for Maslow's theory:

لنظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو العديد من نقاط الضعف، يمكن سردها في الآتي⁽¹⁾:

1. غير قابلة للتطبيق في جميع الأوقات، وفي جميع الأماكن وفي جميع الظروف.
2. مستوى الاحتياجات لدى الأفراد مختلف وغير متساوٍ. الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الطموح وعدم توقع الاحتياجات في المستوى الأعلى.
3. التصورات والتوقعات والخبرة للفرد هي المسؤولة عن سلوكه. وهذه أحياناً لا تؤدي إلى الاحتياجات المصنفة حسب نموذج ماسلو.
4. لا يمكن حاجة واحدة أن تحفز الفرد، فهناك حاجة إلى العديد من الاحتياجات التي تشكل الحافز المناسب.
5. بعض الاحتياجات لا تحفز جميع العاملين، فالحاجة التي تحفز عاملاً واحداً، ربما لا تحفز عاملاً آخرًا.

ثانياً: على أساس الطبيعة البشرية Human nature:

من أهم النظريات الخاصة بالطبيعة البشرية ما يأتي:

1. نظرية (Y X) لماكجريجور:

اقترح دوغلاس ماكجريجور عالم النفس الاجتماعي الأمريكي، نظريته الشهيرة (YX) في كتابه "الجانب الإنساني في المؤسسة" الصادر سنة 1960م. ولازالت هذه النظرية شائعة ويشار إليها كثيراً في مجالات الإدارة والتحفيز، كما أنها لا تزال تستخدم مبدأً أساسياً يتم من خلالها تطوير أساليب وتقنيات الإدارة الإيجابية، إضافة إلى تحسين الثقافة التنظيمية بشكل عام.

1- Ramasamy, T. (2012). Principles of Management, Himalaya publishing House, P (226).

وتُعدّ نظرية مكجرجور ($Y \ X$) تذكيراً مفيداً وبسيطاً للقواعد الطبيعية لإدارة الأفراد، والذين تحت ضغط العمل اليومي يهملون ما مطلوب منهم بسهولة. وتشير أفكار مكجرجور إلى أنّ هناك نهجين أساسيين لإدارة الأفراد بالمنظمة. فالعديد من المديرين يميلون نحو تطبيق نظرية X ، ويحصلون على النتائج السيئة عموماً. بينما المديرين المثقفين فيميلون إلى استخدام نظرية Y ، والتي تنتج أفضل أداء وتحقق أفضل نتائج، كما أنّها تتيح للأفراد فرصاً أكبر للنمو والتطور. وتتعلق أفكار مكجرجور بشكل كبير على الفهم الحديث للعقد النفسية، والتي توفر العديد من الطرق لتقدير الطبيعة غير المساعدة أو غير المفيدة من القيادة الخاصة بالنظرية X ، إضافة إلى توفير العديد من الطرق لتقدير الطبيعة المساعدة والبناءة والمفيدة من القيادة الخاصة بالنظرية Y .

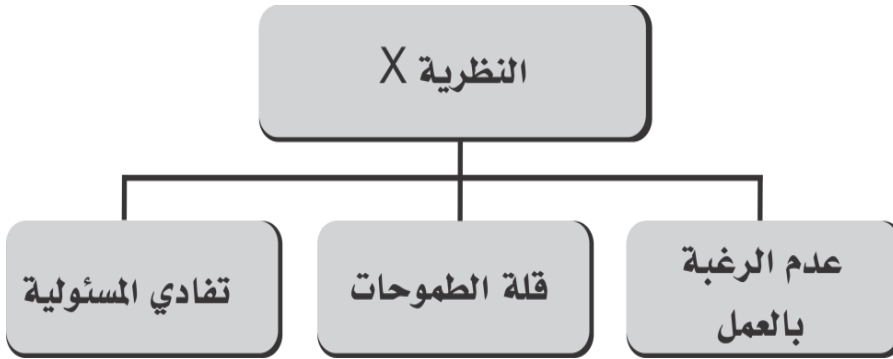
نظرية X (نمط الإدارة التسلطية):

تعتبر النظرية X وسيلة للإشراف والرقابة على العاملين. وتعهد عملية صنع القرار في كل المجالات إلى المديرين. ويسمح للعاملين فقط بالتعبير عن مقترحاتهم وعواطفهم. وأنّ اتخاذ القرارات تتم من جانب المديرين ودور العاملين هو متابعة تنفيذ القرارات. عموماً فنظرية X ذات طابع سلبي ومتشائم.

افتراضات نظرية X :

1. يحفز الخوف من العقاب العاملين على العمل.
2. يدرك العاملون مخاطر عدم أداء الأعمال.
3. يقوم العاملون بإداء الأعمال بفتور.
4. لا يهتم العاملون بتحقيق الإنجاز.
5. لا يرغب العاملون في تحسين كفاءتهم.
6. يفضل العاملون التوجيه من قبل الآخرين.
7. يوجد لدى العاملين نفور من العمل أصلاً.
8. هناك حاجة لشرح العواقب المترتبة على كون العاملين غير فاعلين.
9. يمكن للعاملين إيجاد وسيلة لتأجيل أو تأخير استكمال الأعمال نتيجة الكسل.
10. لا يوجد استعداد للعاملين على قبول أي مسؤولية.

الشكل (30): نموذج لنظرية X (نمط الإدارة التسلطية)



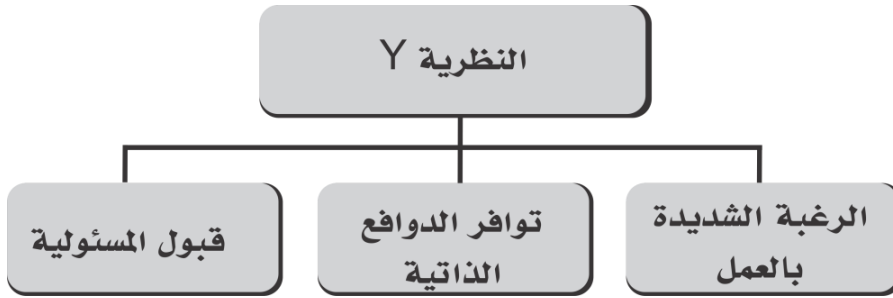
نظرية Y (نمط الإدارة التشاركية):

تُعدّ النظرية Y العكس تماماً للنظرية X، حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية العاملين في إنجاز أهداف المنظمة. ووفقاً للنظرية Y، يتوفر لدى العامل النزاهة والاستعداد لإداء العمل الشاق، وأنه مستعد للمشاركة في عملية صنع القرار، حيث يظهر شعور الإبداع والخيال في المهام المكلف بها. عموماً فنظرية Y ذات طابع إيجابي ومتفائل.

افتراضات النظرية Y:

1. العاملين على استعداد تام لبذل المزيد من الجهود لإنجاز أهداف المنظمة في وقت مبكر.
2. العاملين على استعداد تام لقبول مسؤوليات إضافية أخرى.
3. يتوقع العاملين الاعتراف بالإنجاز الناجح للأعمال التي يقومون بها.
4. الوظيفة لدى العاملين تعتبر أمراً طبيعياً تماماً مثل اللعب.
5. يطبق العاملين التوجيه الذاتي، الدافع الذاتي والانضباط الذاتي لتحقيق الأهداف التنظيمية، دون رقابة خارجية أو التهديد من العقاب.
6. يتوفر لدى العاملين وعلى نطاق واسع القدرة على استخدام درجة عالية من الإبداع والخيال والإمكانية على حل المشاكل التنظيمية.

الشكل (31): نموذج لنظرية Y (نمط الإدارة التشاركية)



2. نظرية (Z) لوليام أوتشي:

لا تُعدّ نظرية Z من أفكار ماكجريجور. وأنها ليست امتداداً لنظرية (Y X). بل هذه النظرية ابتكرت بواسطة العالم وليام أوتشي، أستاذ الإدارة في جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، وعضو مجلس إدارة في العديد من المنظمات الأمريكية الكبيرة. حيث طور أوتشي هذه النظرية في كتابه "نظرية Z : كيف يمكن للإدارة الأمريكية أن تقبل التحدي الياباني" الصادر سنة 1981م. تُعدّ النظرية Z شكلاً من أشكال الإدارة التي يتشارك فيها العاملين في العملية الإدارية بالمنظمة. حيث تُعطى للعاملين حرية التصرف للقيام بإعداد الجداول الزمنية، وتقسيم العمل، وتحديد مهام العمل، والجوانب الأخرى للعملية الإدارية على النحو الذي يروونه الأفضل. بينما لا تعطى سياسات الاستثمار والأجور والبدلات وتحديد نوع المنتجات للعاملين بهدف اتخاذ القرار، فهذا من اختصاص الإدارة العليا.

وغالباً ما يشار إلى النظرية Z "بأسلوب الإدارة اليابانية"، والذي يعتمد على مجموعة من الافتراضات، التي من أهمها:

1. التوظيف في المنظمة يكون على مدى الحياة أو طويلاً إلى حد ما، لتعزيز استقرار العمالة.
2. يريد العامل أن يبنى علاقات تعاونية مع أصحاب العمل، والزملاء، وغيرهم من العاملين في المنظمة.
3. طلب درجة عالية من الدعم في شكل تأمين فرص العمل والتسهيلات لتنمية المهارات المتعددة، وذلك من خلال التدريب والتناوب الوظيفي.
4. يتم تقدير واحترام الحياة الأسرية، والثقافة، والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية بقدر النجاح المادي.

5. توافر الشعور المتطورة من التفاني والالتزام الأخلاقي والانضباطية.
 6. تتم عملية صنع القرارات بشكل جماعي من خلال توافق الآراء.
 7. يتم تحديد المسؤولية على أساس فردي، بينما تكون عملية الرقابة بشكل غير رسمي، مع وجود مقاييس ومعايير صريحة للأداء.
 8. زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- النقد الموجه إلى النظرية Z:**

لا تعتبر النظرية Z أسلوباً من أساليب الحوافز. وبالتالي فإنها تتعرض لانتقادات مختلفة، وذلك لأسباب عديدة، يمكن سردها فيما يأتي:

1. تستند على الممارسات الخاصة بالإدارة اليابانية. وتظهر ممارسات الإدارة اليابانية من ثقافة ذلك البلد، بحيث يمكن تطبيق هذه النظرية حيث تسود الثقافة اليابانية. وبما أن ثقافة بلد معينة تختلف من بلد آخر، فمن الصعب تطبيق النظرية Z عالمياً.
2. تفتقر إلى البحوث التجريبية. لذلك الفائدة العملية لهذه النظرية تُعدّ محدودة جداً.
3. فشلت في إعطاء المبادئ التوجيهية المتعلقة الوقت الذي يمكن تطبيقه في أي منظمة.
4. أحد ميزات النظرية Z هو عدم وجود هيكل رسمي، فغياب الهيكل يخلق بعض المشاكل التشغيلية إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ النظرية Z.
5. ضمان الوظيفة مدى الحياة غير ممكن، والسبب هو أن صاحب العمل ليس مستعداً للاحتفاظ بالموظف غير المنتج، ووجود سهولة في الحصول على بدائل من الموظفين.
6. تؤكد على شعور الفئة الواحدة داخل المنظمة. وهذا من الصعب جداً تحقيقه. والسبب أن اختلاف الموظفين في العادات، والطعام، واللباس، واللغة وما شابه ذلك.

ثالثاً: على أساس التوقع البشري Human expectancy:

من أهم النظريات الخاصة بالتوقع البشري، نظرية التوقع لفروم.

نظرية التوقع لفروم Vroom expectancy theory:

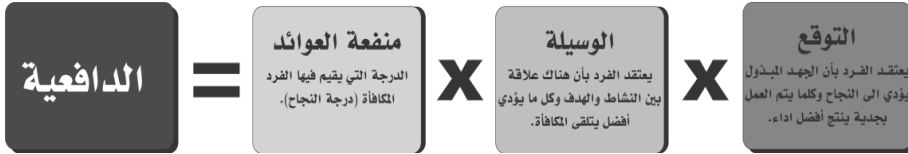
اقترحت نظرية التوقع بواسطة فيكتور فروم في العام 1964م. حيث يؤكّد فروم ويركز على النتائج، وليس على الاحتياجات بعكس ماسلو. وتنص هذه النظرية على أن شدة الميل الخاص بالأداء يعتمد بدرجة عالية على حجم وكثافة التوقع الذي يعقب الأداء والحصول على نتائج محددة.

وتوضح نظرية التوقع أنّ تحفيز العاملين يعتمد على نتيجة لما يريدون من مكافأة، وعملية التقييم هي أنّ احتمالية الجهد يؤدي إلى الأداء المتوقع (التوقع) وبالتالي الاعتقاد أنّ الأداء سيؤدي إلى المكافأة (الوسيلة). والتوقع هو الإيمان أنّ أفضل الجهود سوف تؤدي إلى أداء أفضل. ويتأثر التوقع بعوامل عديدة مثل امتلاك المهارات المناسبة لأداء هذه المهمة، وتوافر الموارد المناسبة، وتوافر المعلومات الضرورية، والحصول على الدعم اللازم لاستكمال المهام.

ولتطبيق نظرية التوقع بشكل صحيح وكأسلوب فعال للتحفيز، ينبغي القيام بالآتي:

1. يمكن للمديرين الربط بين النتائج ومستويات الأداء المستهدفة.
2. يجب على المديرين التأكد من أنّ العاملين قادرين على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة.
3. يجب مكافأة العاملين المستحقين لأدائهم الاستثنائي.
4. يجب أن يكون نظام المكافأة منصف وعادل في المنظمة.
5. ينبغي إجراء عملية التقييم المستمر لمستوى التحفيز العاملين، وذلك من خلال استخدام التقنيات المختلفة مثل الاستبيان، والمقابلات الشخصية وغيرها.

الشكل (32): نموذج نظرية التوقع لفرور



مزايا نظرية التوقع:

1. لنظرية التوقع العديد من المزايا، نذكر منها:
1. تستند على المصلحة الذاتية للعاملين الذين يريدون تحقيق أقصى قدر من الإشباع.
2. تركز هذه النظرية على التوقعات والتصورات.
3. تؤكد هذه النظرية على المكافآت أو الأجور العرضية.
4. تركز هذه النظرية على الاهتمام النفسي حيث إنّ الهدف النهائي من الفرد هو تحقيق المتعة القصوى وبأقل الألم.

القيود المفروضة على نظرية التوقع:

من أهم القيود المفروضة على نظرية التوقع ما يأتي:

1. يبدو أن نظرية التوقع مثالية لعدد قليل من الأفراد الذين يربطون بين درجة الأداء والمكافآت.
2. يكون تطبيق هذه النظرية في العديد من المنظمات محدود في حال عدم ارتباط المكافأة مباشرة مع الأداء.

خصائص نظام الحوافز الجيد :Features of sound motivation system

تُعَدُّ الحوافز ضرورية لنجاح أي مسعى تقوم به المنظمة. ويمكن أن تكون هذه الحوافز إيجابية أو سلبية، خفية أو واضحة، ملموسة أو غير ملموسة. إلا أنه من المهم جداً أن تلعب دوراً رئيساً في الأداء الفعال للعاملين في أماكن العمل. ولكي تؤدي الحوافز دورها على أكمل وجه، يجب مراعاة الخصائص الآتية⁽¹⁾:

1. ينبغي أن يكون نظام الحوافز مناسباً وملائماً، وأن يغطي كامل القوى العاملة في المنظمة.
2. ينبغي أن يكون نظام الحوافز مرناً بما يكفي لتمكين إدراج أي تغييرات.
3. يجب أن يتصل نظام الحوافز اتصالاً مباشراً بالجهود الفردية.
4. يجب أن يقوم نظام الحوافز السليم أيضاً بتحليل العوامل التي تحفز العاملين في البيئة التنظيمية السائدة.
5. ينبغي أن يكون نظام الحوافز بسيطاً بحيث يمكن فهمه جيداً من قبل العاملين المصمم لأجلهم.
6. ينبغي أن يتفق نظام الحوافز مع متطلبات العاملين، والأهداف، وفلسفة المنظمة.

1- Bose, C. D., (2006) : Principles of Management and Administration, 4th edition Prentice-Hall of India, P (153).

الفصل الثاني عشر

القيادة الإدارية

الفصل الثاني عشر

القيادة الإدارية

تُعَدّ القيادة جزءاً مهماً من العملية الإدارية، وأحد أهم العناصر الخاصة بالوظيفة التوجيهية. والقيادة هي العملية التي من خلالها يمكن للمسؤول التنفيذي القيام بعملية التوجيه والتأثير على سلوك الآخرين، والعمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة. والقيادة هي قدرة المدير على حث المرؤوسين للعمل بثقة وحماس، فهي العامل البشري الذي يربط المجموعة مع بعض ويحفزها تجاه تحقيق الأهداف.

وفي أغلب الأحيان يمكن أن يكون القائد مديراً ولكن يجب أن يكون المدير قائداً. وينبغي على المدير كقائد أن يوجه مرؤوسيه ويحثهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي فالقيادة هي القوة الدافعة التي من خلالها يتم أداء وإنجاز الأعمال من قبل الآخرين.

تعريف القيادة Defining leadership:

القيادة تعني خلق الفارق، وخلق التغيير الإيجابي، توفير الزخم الذي يخلق نوعاً من التغيير الذي يحسن ويطور من عمل المنظمات. والقيادة هي امتداد لتغيير الأشياء التي يمكن تغييرها، وتقديم فكر جديد، وكذلك طاقة جديدة إلى الوضع الراهن بالمنظمات. والقيادة الناجحة تعني أيضاً ضرورة امتلاك بعد النظر لمعرفة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، والالتزام بتقديم كل ما هو ضروري للدفع بجهود المنظمة في هذا الاتجاه، والبحث على ما هو الأفضل بالنسبة للمنظمة وليس البحث على الجوائز أو المجد الشخصي.

ويوجد هناك تعريفات عديدة ومتنوعة للقيادة الإدارية، فيعرف جون ماكسويل (John Maxwell) القيادة بأنها "فن التأثير على الآخرين - لا أكثر ولا أقل". أما تعريف بيتر دراكر (Peter Drucker) للقيادة أو القائد فأنه "الشخص الذي لديه أتباع". ويعرف وارن بنيس (Warren Bennis) القيادة بأنها "وظيفة معرفة النفس، والرؤية التي يتم توصيلها بشكل جيد، وبناء الثقة بين الزملاء، واتخاذ الإجراءات الفعالة لتحقيق الإمكانيات القيادية الخاصة". أما كيث دافيس (Keith Davis) فيعرف القيادة بأنها "القدرة على إقناع الآخرين للحصول على أهداف محددة وحماس، وهي العنصر البشري الذي يربط المجموعة معاً، والدافع من ورائها هو تحقيق أهداف".

وعُرفت القيادة أيضاً بواسطة تيو هيمان (Teo Haimann) بأنها "العملية التي من خلالها يوجه المسؤول التنفيذي مرؤوسيه، ويؤثر على عمل الآخرين ويساعد في تحقيق الأهداف المحددة، ويتعامل بين الأفراد والمنظمة بطريقة تمكن حصول كلا منهما على أقصى قدر من الارتياح". أما تيمس غرين (Tames Gribbin) فيعرف القيادة بأنها "عملية التأثير على المجموعة ووفقاً لظروف محددة التي تحفز الأفراد للسعي طوعية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومنحهم تجربة المساعدة على تحقيق الأهداف المشتركة والرضا عن نوع القيادة الممنوحة".

أهمية القيادة **The Significance of leadership**:

تعتبر القيادة من أهم العناصر الخاصة بوظيفة التوجيه الإداري، فهي وظيفة داعمة تساعد كافة الوظائف الإدارية الأخرى. فالقيادة الجيدة تُعدّ أمراً أساسياً لأي إدارة ناجحة. فالكثير من الإخفاقات في الأعمال يمكن أن تُعزى إلى سوء القيادة أكثر من أي سبب آخر. كما أنّ جودة ونوعية القيادة هي التي تحدد عادة مصير المنظمة. وفي جميع الأحوال ليس هناك بديل عن القيادة الفعالة. والنقاط التالية تبرز أهمية القيادة الإدارية في المنظمات:

- 1. المبادرة والمبادأة بالعمل Initiative:** القائد هو الشخص الذي يبدأ بالعمل، وذلك من خلال توصيل السياسات والخطط إلى المرؤوسين ويوضح من أين يبدأ العمل فعلياً.
- 2. التحفيز Motivation:** يلعب القائد دوراً مهماً في التحفيز على أداء الأعمال، فهو يحفز العاملين بمنح المكافآت المادية والمعنوية من أجل الحصول على أداء أفضل من المرؤوسين.
- 3. تقديم الإرشاد Offering instructions:** إنّ القائد لا يشرف فقط ولكن يلعب أيضاً دوراً إرشادياً وتوجيهياً لمرؤوسيه. والتوجيه والإرشاد هنا يعني التوضيح للمرؤوسين الطريقة المثلى لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.
- 4. خلق الثقة Trust:** تُعدّ الثقة عاملاً مهماً وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التعبير عن جهود العمل إلى المرؤوسين، والتوضيح لهم وبوضوح أدوارهم ومنحهم المبادئ التوجيهية والإرشادية لتحقيق الأهداف وبفعالية. ومن المهم أيضاً الاستماع إلى العاملين فيما يتعلق بشكاواهم ومشاكلهم.
- 5. بناء الروح المعنوية Morale:** تدل المعنويات على مدى استعداد العاملين للتعاون تجاه عملهم وحملهم للثقة واكتساب ثقتهم. ويمكن للقائد أن تكون معززاً للمعنويات وذلك من خلال تحقيق التعاون الكامل بحيث يؤدي العاملين أفضل ما لديهم وهم يعملون لتحقيق الأهداف.

6. **بناء بيئة للعمل Work environment**: تحصل الإدارة على الأعمال من خلال الأفراد، وتساعد بيئة العمل الفعالة على نمو المنظمة بصورة سليمة ومستقرة. ولذلك ينبغي على القائد أن يأخذ في عين الاعتبار بناء العلاقات الإنسانية في العمل، وينبغي عليه أن يقوم بالاتصالات الشخصية مع العاملين ويجب الاستماع إلى مشاكلهم وحلها، ويجب أن يعاملهم وفقاً للشروط الإنسانية.

7. **التنسيق Coordination**: ويمكن تحقيق التنسيق من خلال التوفيق بين المصالح الشخصية وأهداف المنظمة. وهذا التوافق لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التنسيق المناسب والفعال والذي يجب أن يكون الدافع الرئيس للقائد.

مبادئ القيادة Principles of leadership

توجد هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للقيادة الإدارية والتي تبدو مألوفة لأولئك القادة الناجحين، فهي المبادئ التوجيهية التي ينبغي أن يلتزم بها كافة القادة الإداريين في المنظمات. ومن أهم هذه المبادئ ما يأتي:

1. اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب.
2. إتقان الجوانب الفنية والتكتيكية.
3. البحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية الأفعال.
4. معرفة النفس والسعي وراء التحسين الذاتي.
5. التعرف على الأفراد العاملين والسعي وراء رعايتهم وتحقيق رفاهيتهم.
6. إعلام العاملين بما يحدث في المنظمة.
7. تنمية الشعور بالمسؤولية بين المرؤوسين.
8. التأكد من الفهم الجيد للمهام والواجبات.
9. التدريب المناسب لأداء الأعمال.
10. الاستخدام الكامل لإمكانات المنظمة ووفقاً لقدراتها.

خصائص القيادة Leadership characteristics

دراسة الخصائص الخاصة بالقيادة تُعدّ مفيدة جداً لجعل المفاهيم الأساسية أسهل في التعامل. وقد نشرت العديد من المقالات والكتب التي تصف ما يلزم ليكون القائد ناجحاً. فبعض الباحثين والمؤلفين يرون ضرورة امتلاك القائد لبعض السمات أو القدرات، والبعض الآخر يؤكد

على الشخصية، والبعض يركّز على السلوكيات. إلّا أنّه مهما اختلفت وجهات النظر فإنّ خصائص القيادة الإدارية تتلخص في ما يأتي:

1. **التأثير Influence**: تؤثر القيادة على عمل الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وهذا يتطلب استخدام بعض أشكال النفوذ على الأفراد وفي حالات معينة ونحو تحقيق هدف محدد.

2. **الهدف Objective**: يسعى القائد للوصول إلى أهداف محددة والمتابعة من خلال التغذية المرتدة. كما أنّه يسعى إلى تأسيس علاقة الاحترام مع أتباعه. لهذا هو نفسه يقوم بتحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم نحو خطته، ومعالجة مشاكلهم وفهمها لاستكمال خطته وتحقيق أهدافه بنجاح.

3. **العلاقة Relationship**: يحافظ القائد على العلاقة الثنائية بينه وبين أتباعه، فالقائد لا يؤثر فقط على مجموعته ولكن أيضاً يتأثر بها.

4. **القبول Acceptance**: يجب أن يكون القائد مقبولاً من قبل العاملين التابعين له. فينبغي عليهم التصرف وفقاً لتعليماته، ويتحصل القائد على طاعتهم من خلال الإقناع، التأثير الشخصي، التحفيز، التهديد وغيرها.

5. **السلطة Authority**: يتم تعيين القائد من قبل رؤسائه ولا يتم اختياره من خلال أتباعه، وبالتالي فهو يتمتع بالسلطة الكافية للحصول على العمل وإنجازه وفقاً لخطته.

القيادة والإدارة Leadership & management:

هناك من يقول إنّ القيادة والإدارة هما مصطلحان متشابهان فهذا غير صحيح. فالقيادة لا تتطلب أي منصب إداري للعمل كقائد. ومن ناحية أخرى لا يمكن للمدير أن يكون مديراً ناجحاً إلّا إذا توافرت صفات وسمات القيادة فيه. وبحكم منصبه يوفر المدير القيادة لمجموعته. ويقوم المدير بإداء جميع المهام والوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) والتي يسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية. أمّا القيادة فهي جزء من هذه الوظائف، ولا علاقة لمصطلح القيادة بالإدارة. كما يمكن لأي شخص أن يكون قائداً بحكم توافر الصفات والسمات الأساسية للقيادة فيه. وباختصار فإنّ جميع المديرين هم قادة، ولكن ليس جميع القادة مديرين.

الفرق بين القائد والمدير Differences between manager & leader:

يوجد هناك العديد من الاختلافات بين القائد والمدير، نذكر منها:

1. يصبح الفرد مديراً بحكم منصبه الإداري، بينما يصبح الفرد قائداً على أساس صفاته الشخصية.

2. للمدير كافة الحقوق الرسمية في المنظّمة بسبب وضعه الإداري، في حين أنّ هذه الحقوق ليست متاحة للقائد.
3. يقوم المرؤوسون بإتباع المديرين. بينما مجموعة معينة من الموظفين الذين يقودهم القائد هم اللذين يتبعونه.
4. يؤدي المدير جميع الوظائف الأساسية للإدارة، في حين يؤثر القائد على الأفراد لإداء العمل عن طيب خاطر لتحقيق أهداف المجموعة.
5. يُعدّ وجود المدير ضرورياً في المنظّمة، بينما القائد مطلوب لخلق علاقة ودية بين الأفراد الذين يعملون في المنظّمة بهدف إنجاحها.
6. الإدارة هي الأكثر استقراراً، بينما القيادة عملية مؤقتة.
7. جميع المديرين قادة، وليس جميع القادة مديرين.
8. المحاسبة والمسؤولية على السلوك والأداء تطبق على المدير والمرؤوسين، بينما لا توجد مساءلة واضحة المعالم للقادة.
9. يهتم المدير بالأهداف التنظيمية، في حين يهتم القائد بأهداف المجموعة وتحقيق الرضا لأعضائها.
10. يتبع الأفراد المدير بحكم وضعه الوظيفي، بينما يتبع الأفراد القائد على أسس طوعية.
11. يستمر المدير في منصبه حتى يؤدي واجباته بصورة مرضية ولتي تتطابق مع الأهداف التنظيمية، بينما يحافظ القائد منصبه من خلال الرغبات اليومية لأتباعه.
12. للمدير السيطرة على تخصيص وتوزيع العقوبات، بينما للقائد التحكم والسيطرة على بعض العقوبات المختلفة والسجلات المهمة ذات الصلة. وهذه العقوبات هي أساساً من الطبيعة غير الرسمية.

القائد الرسمي والقائد غير الرسمي Formal & informal leader:

تُعدّ القيادة من الوظائف الإدارية الرئيسية، ومن المفترض أنّ يكون المديرون قادة رسميين لأنّ لديهم السلطة الكافية للتأثير على مرؤوسيهم، فهم مسؤولون رسمياً على نتائج المجموعة. ومع ذلك ففي بعض المنظّمات ليس كل المديرين هم قادة. ففي بعض الحالات قد يتطلب الوصف الوظيفي قيادة قوية، ومن ناحية أخرى قد لا تكون القيادة عاملاً رئيسياً. ومع ذلك ففي عالم اليوم التنافسي معظم الوظائف الإدارية تتطلب قيادة راشدة وناضجة.

القائد الرسمي هو عضو في المنظمة والذي أعطى السلطة بحكم منصبه للتأثير على الأعضاء الآخرين في المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. فالمديرون، والمديرون التنفيذيون هم مثلاً للقادة الرسميين في المنظمة، وينبغي أن تتوفر بهم الصفات القيادية القوية لتحقيق الأهداف التنظيمية. بينما القائد غير الرسمي ليس له سلطة تنظيمية رسمية للتأثير على الآخرين، ولكنه يمتلك الموهبة الخاصة للتأثير وقيادة الأعضاء الآخرين في المنظمة، ويمتلك القادة غير الرسميين الدافع الذاتي القوي، والمواقف الإيجابية، والقدرة على تحفيز الآخرين والتشجيع على بذل المزيد من الجهد نحو الأهداف التنظيمية. ويُعدّ القادة غير الرسميين من أفضل المرشحين لكي يكونوا قادة رسميين بالمستقبل.

ومن أهم الاختلافات بين القائد الرسمي والقائد غير الرسمي أنّ القائد الرسمي يسعى رسمياً لقيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويكون مسؤولاً عن المخرجات أو نتائج الجهود في نهاية المطاف. بينما لا يكون للقائد غير الرسمي أي التزام رسمي من هذا القبيل نحو تحقيق أهداف المجموعة أو أهداف المنظمة وربما لا تكون له مسؤولية مباشرة عن النتائج النهائية. كما أنّ للقائد الرسمي مسؤولية رسمية تجاه الأهداف التنظيمية، والوصف الوظيفي الرسمي. بينما هذا لا يكون للقائد غير الرسمي، وربما تكون مسؤولية الوصف الوظيفي استشارية ومحدودة ولمهمة معينة.

دور القائد الإداري بالمنظمة The leader's role in organization:

كثيراً ما يساء فهم دور القيادة في المنظمة. فالأمور تسوء عندما لا تبدو الأشياء ممتازة على المدى القصير، وكثيراً ما ننتقد إداء القائد ونطالب بمعاينة المسؤولين. والقائد الجيد هو الذي يعمل بكفاءة عالية من أجل تلبية الأهداف التنظيمية على المدين القصير والطويل. وفيما يلي بعض الأدوار الرئيسية للقائد الإداري في المنظمة:

1. القائد مطلوب على جميع المستويات:

القيادة هي وظيفة وهي عنصر مهم للتطبيق على جميع المستويات الإدارية. ففي المستويات العليا تُعدّ مهمة القائد هي الحصول على التعاون في صياغة الخطط والسياسات وغيرها. وفي المستويات الوسطى والدنيا، فالقيادة مطلوبة لتفسير وتنفيذ الخطط والبرامج المؤطرة من قبل الإدارة العليا. وتُمارس القيادة من خلال التوجيه والإرشاد للمرؤوسين أثناء تنفيذ الخطط.

2. تمثيل المنظمة:

القائد كما هو الحال للمدير يمكن أن يكون ممثلاً للمنظمة. فهو يمثل المنظمة في العديد من الأنشطة كالحلقات الدراسية والمؤتمرات والاجتماعات العامة وغيرها. ويتمثل دوره في التواصل

الأساسي والمنطقي للمنظمة مع الجمهور الخارجي. ويمكن أيضاً أن يكون ممثلاً لإدارة الخاصة التي يقودها.

3. الدمج والتوافق بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة:

القائد ومن خلال الصفات القيادية يساعد على التوفيق أو دمج الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف التنظيمية. فهو يحاول تنسيق جهود الأفراد نحو الأهداف المشتركة والعمل على تحقيق تلك الأهداف. ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان هناك استعدادا للتعاون ورغبة في تحقيق الأهداف.

4. الحصول على المساندة والدعم:

الزعيم هو المدير وبالإضافة الى ذلك هو الشخص الذي يحصل على الدعم والتعاون من المرؤوسين. ويمكن أن يحصل القائد على هذا من خلال الشخصية، والنضج والدكاء والخبرة التي يمكن أن توفر له نتائج إيجابية. ففي هذا الصدد يقدم القائد الاقتراحات وإمكانيات تنفيذها في صورة خطط وبرامج، وبهذه الطريقة يمكن أن يلتمس الدعم الكامل من الموظفين مما يؤدي إلى تحقيق الرغبة في العمل، وبالتالي الفعالية في الأداء.

5. القائد كصديق، فيلسوف ودليل:

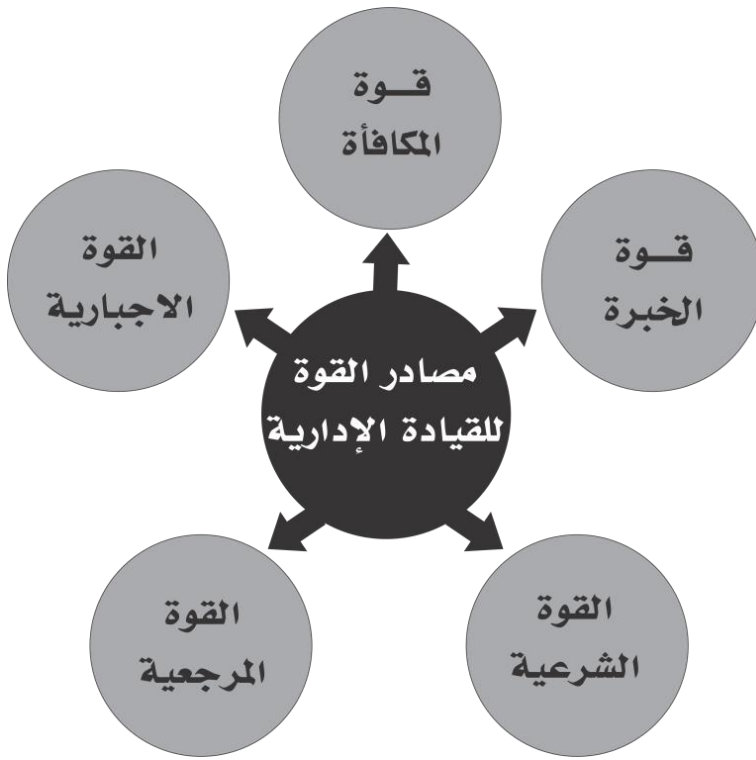
يجب أن يمتلك القائد الصفات الثلاثية الأبعاد، فهو يستطيع أن يكون صديق وذلك من خلال تبادل المشاعر والآراء والرغبات مع العاملين. ويمكن أن يكون فيلسوفاً، وذلك باستخدام ذكائه وخبرته وتوجيهه للعاملين. كما يمكن أن يكون دليلاً وذلك عن طريق التوجيه والإشراف على العاملين أثناء تنفيذهم لخطط وسياسات الإدارة العليا وتأمين تعاونهم لتحقيق الأهداف المحددة. وفي بعض الأحيان يمكن أن يلعب أيضاً دور المستشار وذلك بتقديم المشورة والنصح والاستماع لمشاكل العاملين ومحاولة حلها.

مصادر القوة للقيادة الإدارية Sources of power:

يطور القادة الفاعلين ويستخدمون السلطة، كما أنهم يمتلكون القدرة على التأثير على الآخرين. بينما السلطة التقليدية للمدير تأتي من موقعه داخل المنظمة. ويستخدم المديرون أنماطاً مختلفة للقوة والتي يمارس من خلالها السلطة كالقوة الشرعية، قوة المكافأة، والقوة القسرية وذلك للتغيير والتأثير على سلوك العاملين. ويمكن التعرف على أنماط أو أنواع القوة في ما يأتي:

1. **القوة الشرعية Legitimate power**: وهي التي تنبع من موقف الإدارة الرسمي في المنظمة والسلطة الممنوحة لها. وعلى المرؤوسين قبول هذا والامتثال له لأنه المصدر الشرعي للسلطة. ويستمد القائد هذه القوة من منصبه الرسمي في التنظيم.
2. **قوة المكافأة Reward power**: وتنبع هذه من السلطة لمكافأة الآخرين، حيث ينفذ الأفراد التعليمات والتوجيهات لاعتقادهم أنهم سيلقون التحفيز المناسب على ذلك السلوك. فيمكن للمديرين إعطاء المكافآت الرسمية، مثل الزيادات في الأجور والمرتبات أو الترقية، ويمكن أيضاً استخدام الثناء، والاهتمام، والاعتراف للتأثير على السلوك.
3. **القوة الإجبارية أو الإكراه Coercive power**: وهي عكس قوة المكافأة وتنبع هذه السلطة من المعاقبة أو الخوف من العقاب. ويستخدم المديرون قوة الإكراه أو القوة القسرية عندما يكون لديهم الحق في طرد أو تخفيض مراكز الموظفين، حجب زيادات في الأجور والمرتبات، وغيرها.
4. **قوة الخبرة Experience power**: وهي نتيجة المعرفة الخاصة بالقائد أو المهارات التي تتعلق بالمهام التي يؤديها العاملون. فعندما يكون القائد خبير حقيقي يميل المرؤوسون بسرعة إلى الذهاب مع نصائحه وتوصياته، ومن ثم تزداد قدرته على التأثير فيهم.
5. **قوة الإعجاب Referent power**: تأتي القوة الشخصية أو قوة الإعجاب في معظم الأحيان من المصادر الداخلية، مثل معارف الشخص الخاصة أو الخصائص الشخصية، وتعد هذه القوة أداة للقائد. فالمرؤوسون يتبعون القائد بسبب الإعجاب والاحترام، أو أنهم يشعرون بالتقدير والإجلال لهذا الشخص وأفكاره.
6. **القوة المرجعية Referral power**: وهي نتيجة لخصائص القيادة والتي توضح الأوامر، والاحترام، والإعجاب من المرؤوسين الذين من ثم يرغبون النقاش والتحاور مع القائد. فعندما يعجب العمال بالمشرف بسبب الطريقة التي يتعامل معهم بها، فالتأثير هنا يستند على السلطة المرجعية، وتعتمد القوة المرجعية على الخصائص الشخصية للقائد وليس على لقبه الرسمي.

الشكل (33): مصادر القوة للقيادة الإدارية



يجب أن نضع في اعتبارنا أن الأنواع المختلفة للقوة تلقى استجابات مختلفة في المرؤوسين. فالقوة الشرعية وقوة المكافأة من المرجح أن تولد الامتثال، أي يقوم المرؤوسين بطاعة الأوامر على الرغم من أنهم قد يختلفون مع المديرين شخصياً. أما القوة الإجبارية أو القسرية ففي معظم الأحيان تولد المقاومة، مما قد يؤدي إلى تجنب عمدا المرؤوسين تنفيذ التعليمات أو إلى عصيان الأوامر.

نظريات القيادة الإدارية The Leadership theories:

تعدّ القيادة الإدارية هي العنصر الرئيس لوجود إدارة فعّالة. فجميع أشكال القيادة مهمة للمنظمة، من الإدارة العليا مروراً بالإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا. وسواء أكانت المنظمة صغيرة أو كبيرة، ربحية أو غير ربحية فإنّ القيادة الفعّالة تُعدّ أمراً ضرورياً ولا مفر منه. ومع مرور الزمن تمّ اقتراح عدد من النظريات التي تفسّر مفهوم وممارسة القيادة الإدارية. ومن أهم هذه النظريات ما يأتي:

1. نظرية الصفات والخصائص Trait theory:

كثر عدد النظريات التي تفسر ما يجعل القائد فعالاً. وأقدم هذه النظريات هي التي تحاول تحديد السمات المشتركة أو المهارات التي تجعل من القائد أن يكون فعالاً. والمنظرون المعاصرون والنظريات تركز على تصرفات القادة بدلاً من الخصائص الخاصة بهم. والصفات أو السمات تعني الصفات أو الخصائص المتوافرة لدى الفرد والتي تجعل منه قائداً ناجحاً.

وهناك العديد من الصفات والتي تظهر بانتظام في القادة وتشمل الطموح والطاقة والرغبة في القيادة، الثقة بالنفس، والذكاء. وعلى الرغم من أن بعض الصفات أو السمات تعد مفيدة، إلا أنها لا توفر أي ضمانات بأن أي شخص يحملها يكون قائداً ناجحاً أو فعالاً. كما يقوم هذا النهج والخاص بالسمات أو الصفات على افتراض أن بعض الأفراد هم قادة طبيعيين، وقد وهبوا بعض السمات التي لا يملكها الأفراد الآخرون.

وتوجد هناك بعض الصفات والسمات الضرورية والواجب توافرها في الأفراد لكي يكونوا قادة فاعلين. ومن المتطلبات الأساسية في القائد الجيد ما يأتي:

1. **المظهر البدني أو الجسماني:** يجب أن يكون القائد ذو مظهر مرض من حيث اللياقة البدنية والصحة العامة.

2. **الرؤية والبصيرة:** لا يمكن أن يكون للقائد أي تأثير إلا إذا كانت له رؤية وبصيرة ثابتة، وأن يكون لديه تصور للحالات مستقبلاً لكي يتمكن من حل المشاكل وفقاً لبرامج تأطيرية منطقية.

3. **الذكاء:** يجب أن يكون القائد ذكياً بما فيه الكفاية لدراسة بعض المشاكل والمواقف الصعبة التي تواجهه. وينبغي أن يكون قادراً على التحليل الذي يزن الإيجابيات والسلبيات ومن ثم يلخص الوضع. ولذلك الحكم بالعقلانية والنظرة الناضجة مهما جدد.

4. **مهارة الاتصال:** يجب على القائد أن يكون قادراً على إبلاغ ونقل السياسات والإجراءات وكافة المعلومات بوضوح ودقة وعلى نحو فعال.

5. **الموضوعية:** يجب أن يكون للقائد نظرة عادلة وهو خالٍ من التحيز والذي لا يعكس رغبته نحو شخص معين. ويجب عليه وضع رأيه وينبغي أن يستند حكمه على الحقائق والمنطق.

6. **الإلمام والمعرفة بالعمل:** ينبغي على القائد معرفة طبيعة عمل مؤسسه وبدقة متناهية حتى يتمكن بعد ذلك من كسب ثقة مؤسسه.

7. **الشعور بالمسؤولية:** يجب على أن يكون لدى القائد شعور بالمسؤولية اتجاه الأهداف التنظيمية حتى يستطيع الحصول على الحد الأقصى من قدرات رؤسياه واستغلالها بالمعنى الحقيقي. لهذا ينبغي عليه تحفيز نفسه لتقديم أفضل ما لديه. عندها فقط يستطيع تحفيز المرؤوسين لتحقيق الأفضل.

8. **الثقة بالنفس:** ثقة القائد في نفسه تعد مهمة لكسب ثقة المرؤوسين. فيجب أن يكون جديراً بالثقة، وينبغي التعامل مع الحالات بقوة الإرادة الكاملة.

9. **التعاطف والإنسانية:** تُعدّ هذه الصفة مهمة وضرورية ويجب أن تكون حاضرة لدى القائد لأنّه يتعامل مع البشر وعلى اتصال شخصي دائم معهم. فينبغي عليه التعامل مع المشاكل الشخصية لمرؤوسيه بقدر كبير من العناية والاهتمام. ولذلك معالجة البشر لأسباب إنسانية أمر ضروري لبناء بيئة متجانسة بالعمل.

النقد الموجه إلى هذه النظرية:

1. هذه النظرية بسيطة جداً ولكنها لا تستطيع تقديم نتائج محددة.
2. تفتقر هذه النظرية إلى الأساس العلمي.
3. لا يمكن تعميم الصفات المختلفة للقائد.
4. لا توجد طريقة محددة لقياس السمات أو الصفات المختلفة.
5. لم توضح هذه النظرية أي الصفات الأكثر أهمية بالنسبة للقائد وأيّها الأقل أهمية.
6. على الرغم من أن العديد من الأفراد يمتلكون الصفات المختلفة والمطلوبة للقائد إلا أنّها لا تزال غير ناجحة.

2. النظرية السلوكية Behavioral theory:

وفقاً لهذا النظرية يعد السلوك هو العامل الأكثر أهمية للقائد الجيد، كون الأفعال والتصرفات تكون أكثر أهمية من الصفات والسمات، على الرغم من أن الأعمال تعتمد على الصفات ولكنها تتأثر أيضاً بالأهداف، والمرؤوسين والبيئة المحيطة. وبناء على ذلك ينبغي أن يكون القائد مثالياً وجيداً في الآتي:

- أ. **المهارات التقنية Technical skills:** وتشير إلى المعرفة والكفاءة في أي نوع من التقنية.
- ب. **علم النفس Psychology:** يجب أن يكون القائد على علم واسع وجيد بعلم النفس البشري وذلك للتعامل مع الموظفين ولمعرفة توجهاتهم وسلوكهم بالعمل.

ج. التفكير الجيد **Good thinking**: وذلك لابتكار أفكاراً جديدة بهدف إنشاء برامج وخطط فعّالة.

النقد الموجه إلى هذه النظرية:

الانتقاد الرئيس ضد النظرية السلوكية هو أنّ السلوك يمكن أن يكون فعّالاً في وقت معين في حين أنّه قد لا يكون فعّالاً في وقت آخر. وبالتالي للوقت أهمية كبرى في هذا النوع.

3. النظرية الظرفية أو الموقفية **Situational theory**:

وفقاً لهذه النظرية فإنّ للظرف أو الموقف الذي تجري فيه القيادة هو عامل مهم. ففي بعض المواقف يكون القائد ناجحاً في حين عندما يتغير الظرف أو الموقف يصبح غير ناجحاً. توجد هناك أربعة متغيرات للنظرية الظرفية أو الموقفية والتي تؤثر على القيادة الإدارية:

أ. الاختلاف بين الأفراد: يختلف الأفراد بطبيعتهم، فالبعض لديهم القدرة على أن يصبحوا قادة في حين يرغب البعض ببساطة أن يكونوا مجرد أتباع. وهذا يعتمد على عوامل متنوعة تؤثر على السلوك بطرق مختلفة مثل الكفاءة، والشخصية، والدوافع، والعمر، والتعليم والخبرة وغيرها.

ب. الاختلاف بين الوظائف: الاختلاف بين الوظائف موجود في المنظّمات. فعلى القائد الجيد اختيار الشخص المناسب أو الأشخاص المناسبين للقيام بأعمال معينة ووفقاً لوظائفهم وتخصصاتهم الفعلية.

ج. الاختلاف بين المنظّمات: تختلف المنظّمات المختلفة عن بعضها البعض، وذلك من حيث الحجم ودرجة التعقيد، والنمط والبيئة الثقافية وغيرها. كما أنّ هناك فرق شاسع في القيادة بين المنظّمات الحكومية ومنظّمات الأعمال.

د. البيئة الثقافية: تشمل الثقافة كنظام اجتماعي الاعتقادات والإيمان والقيم. ويعتمد سلوك الشخص على الثقافة الذي يعيش فيها. فينبغي أن يكون القائد جيد التأثير على سلوك مرؤوسيه مع الأخذ في الاعتبار ثقافته التنظيمية الخاصة.

النقد الموجه إلى هذه النظرية:

1. لا توضح أنّ القائد الناجح في حالة واحدة سيبقى ناجحاً في أي حالات أخرى.
2. غير قادرة على إنتاج قادة جيدين كونها ظرفية أو موقفية.
3. من وجهة النظر القيادية تأتي العوامل التنظيمية في صدارة الممارسة القيادية للقائد. وبالتالي وفقاً لهذه النظرية لا يمكن قياس القدرة الحالية للقيادة.

المهارات القيادية The leadership skills:

في حين تُعدّ الصفات هي الخصائص الخاصة بالقادة، فإنّ المهارات هي المعارف والقدرات الخاصة بهم. وهذه المهارات أو الكفاءات تعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل منها، عدد الأفراد اللذين يتبعون القائد، مدى أو حجم المهارات القيادية المتوافرة لدى القائد، القيم والطبيعة الأساسية للقائد، الخلفية الخاصة بالمنظمة أو المجموعة التي يعمل معها القائد، على سبيل المثال ما إذا كانت المنظمة ربحية أو لا تهدف للربح، أو فترة أو مدة إنشاء المنظمة (طويلة، متوسطة، أو قصيرة)، والخلفية الثقافية للعاملين (القيم والسلوكيات المرتبطة). ومن أهم المهارات الأساسية التي يجب أن تكون لدى القائد ما يأتي:

1. النزاهة والامانة Integrity: النزاهة تعني الأمانة وأكثر من ذلك. وهذا يشير إلى وجود قوة داخلية توجيهية للمبادئ لا تسامح. وهذا يعني أيضاً معاملة الآخرين كما ترغب أو تحب أن تعامل. وتنعكس الأمانة والنزاهة على مستوى التفكير والمواقف والإجراءات. ولا يستطيع الأفراد رؤية مستواك مباشرة في النزاهة، ولكن يمكن تقديرها من خلال التصرفات والنقاش.

2. الرؤية والاستراتيجية Vision & strategy: يجب أن يكون لدى القائد فكرة واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل؟ كما يجب على القادة التكتيكيين الرجوع كثيراً إلى الرسالة، والرؤية، والقيم الخاصة بالمنظمة في اتصالاتها ومعاملاتها مع الآخرين.

3. القدرة على الاتصال Communication ability: يجب أن يكون القادة قادرين على تبادل المعلومات على نحو فعال ودقيق. فالقادة بحاجة إلى أن يكونون بارعون في الاتصالات، سواء تلك التي تعطي المعلومات أو التي تربط الأشخاص مع الآخرين. والاتصال هو مهارة أخرى للقيادة التي يجب غرسها لدى جميع القادة.

4. القدرة على الإقناع Persuasion ability: القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو اتجاه معين هو مهارة أخرى مهمة للغاية في القيادة. وفي الواقع غالباً ما تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتحفيزهم على عمل شيء قد لا يقومون به دون الإقناع من القائد.

5. القدرة على التكيف Adaption ability: القدرة على التكيف وإتباع المرونة الكافية أثناء تنفيذ الخطة من عوامل النجاح المهمة في القيادة اليوم. فيجب على القائد الانتقال بسهولة

والتعامل مع الظروف الغير متوقعة بحكمة وبقظّة فاعلة، حتى يتمكن من تحقيق الأهداف الموضوعية دون تأخير أو توقف. والقائد الجيد هو الذي يقبل التغيير الذي يحقق من خلاله فرص النجاح.

6. العمل الجماعي Collective work: بناء العمل الجماعي هو مهارة أخرى أساسية القيادة، فلا يمكن لشخص واحد أن يفعل كل شيء. ولهذا السبب يستوجب وجود فريق يتألف من مجموعة من الأفراد ومهارات مختلفة. ويجب على القائد معرفة كيفية بناء وتعزيز مثل هذا الفريق. فالقائد الجيد يعرف متى يكون قائداً ومتى يكون تابعاً.

7. التدريب والتنمية Training and development: يُعدّ التدريب والتنمية من المهارات الأساسية التي يجب زراعتها لدى جميع القادة. فتدريب الأفراد والعاملين على تنمية قدراتهم وإمكانياتهم هو دور مهم للقائد، ويُعدّ جزءاً من مسؤوليته اتجاه المنظمة.

8. صنع القرار Decision making: يجب على القائد فهم ما هو ذات الصلة والعلاقة بالعمل، واتخاذ قرار مدروسة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات على أساس هذا القرار. فاتخاذ القرارات بسرعة كبيرة أو ببطء سوف يعيق من فعالية القيادة. لذلك يُعدّ الحسم في اتخاذ القرارات مثال على الجودة الأساسية للقيادة.

9. القدرة على التخطيط Planning ability: إنّ القدرة على التخطيط تُعدّ مثلاً ممتازاً وضرورياً للقيادة الناجحة. فالتخطيط ينطوي على وضع الافتراضات بشأن المستقبل، واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت الحاضر والتي تؤثر بشكل إيجابي على ذلك المستقبل. كما إن التخطيط يعد وسيلة لزيادة التركيز من الناحية الاستراتيجية. لذلك من المهم أن يمتلك القائد هذه المهارة.

الأنماط والأساليب القيادية The leadership styles:

بغض النظر عن الصفات أو المهارات القيادية، ينفذ القادة أدوارهم بأنماط وأساليب متنوعة. فهناك القادة المستبدن، وهناك القادة الديمقراطيون الذين يعتمدون على المشاركة في الآراء واتخاذ القرار. وفي أغلب الأحيان يتوقف أسلوب القيادة المتبع على الوضعية التي بها المنظمة متضمنة دورة حياتها. وفيما يلي الأنماط والأساليب القيادية المتبعة:

1. القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية The Autocratic leadership:

وفقاً لهذا النمط من القيادة، للقائد الأمر الكامل على العاملين أو فرق العمل، ولا يمكن لهم طرح وجهات النظر الخاصة بهم حتى ولو كانت هي الأفضل لهم أو للمصلحة التنظيمية. ولا

يمكن للعاملين أيضا أن ينتقدوا أو يسألوا القائد على إنجاز بعض الأمور الخاصة بالعمل. فالقائد يصنع ويتخذ جميع القرارات ويهيمن على أعضاء الفريق. وهذا النهج أو الأسلوب يؤدي إلى المقاومة السلبية من أعضاء الفريق ويتطلب الضغط المستمر والتوجيه من القائد من أجل إنجاز الأمور. والقيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية عادة ما تؤدي إلى مستويات عالية من الغياب و دوران الموظفين. وأيضاً غالباً لا يستفاد من الإبداع والخبرة من جميع أعضاء الفريق، فيتم فقدان كثير من فوائد العمل الجماعي. عموماً فإنّ هذا النمط لا يُعدّ وسيلة جيدة للحصول على أداء أفضل من الفريق. ومع ذلك، قد يكون هذا النمط هو المناسب عند اتخاذ الإجراءات العاجلة والضرورية .

مزايا القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية:

يمكن أن تكون القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية مفيدة في بعض الحالات، كما هو الحال عند القيام باتخاذ القرارات بسرعة دون التشاور مع مجموعة كبيرة من الأفراد. أو وجود بعض المشاريع التي تتطلب قيادة قوية من أجل إنجاز بعض الأشياء بسرعة وكفاءة عالية. وفي ما يلي بعض المزايا الخاصة بالقيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية:

1. يفضل الأفراد غير المؤهلين العمل تحت هذا النمط، نظراً لعدم إقحامهم في اتخاذ أي القرارات التخطيطية.
2. يحصل القائد على دوافع قوية لممارسة هذا النمط.
3. تم اتخاذ القرارات بسرعة نظراً لسلطة رجل واحد.
4. كثير من الأفراد يرغبون في العمل تحت نظام صارم وبسلطة مركزية وبدرجة عالية من الانضباطية.

عيوب القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية:

يمكن أن تكون القيادة الاستبدادية مفيدة في بعض الأحيان، فهناك أيضاً العديد من الحالات حيث يمكن أن يشكل إتباع هذا النمط مشكلة. فكثيراً ما ينظر إلى الأفراد الذين يسيئون استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية بأنهم أفراد يحبون السيطرة، التسلط، والديكتاتورية، والتي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الاستياء بين أعضاء المجموعة بالمنظمة. وفي ما يلي بعض العيوب الخاصة بالقيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية:

1. لا يطبق معظم الأفراد هذا الأسلوب بسبب صلابته وتحفيزه السلبي.
2. شعور الأفراد بالإحباط وتدني المعنويات التي تؤدي إلى حدوث الصراع في المنظمة.
3. يصبح الأفراد أكثر تابعية ويفقدون شخصيتهم.

4. لا يعد هذا النمط مناسباً لرفع الكفاءة التنظيمية.

2. القيادة الديمقراطية أو التشاركية The Democratic leadership :

وفقاً لهذا النمط يقوم القائد بدعوة وتشجيع أعضاء الفريق للعب دوراً مهماً في عملية صنع القرار، على الرغم من أنّ مسؤولية اتخاذ القرار تقع في نهاية المطاف على القائد. يوجه القائد العاملين على كيفية القيام بالأعمال، بينما يتواصل العاملين مع القائد بإبلاغه بخبراتهم واقتراحاتهم إن وجدت. ويساهم هذا الأسلوب بدرجة كبيرة في زيادة رضا العاملين من خلال إشراكهم فيما يجري، كما أنه يساعد أيضاً على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

مزايا القيادة الديمقراطية أو التشاركية:

من أهم المزايا الخاصة بالقيادة الديمقراطية أو التشاركية ما يأتي:

1. تعطي الفرصة للمرؤوسين لتطوير قدراتهم وإمكانياتهم ومنحهم مسؤوليات أكبر.
2. توفر الرضا الوظيفي من جهة وتحسين معنويات المرؤوسين من جهة أخرى.
3. تساعد المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات واتخاذ قرارات صحيحة.

عيوب القيادة الديمقراطية أو التشاركية:

من أهم عيوب القيادة الديمقراطية أو التشاركية ما يأتي:

1. تستغرق عملية صنع القرار وقتاً طويلاً في الأسلوب الديمقراطي.
2. هناك احتمالية سيطرة بعض المرؤوسين قد يؤثر على القرار لصالحهم.
3. المسؤولية الخاصة بتنفيذ القرار لا تكون محددة بالمسؤولية الفردية بل تقع على المجموعة بأكملها.
4. يعتمد بعض القادة إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية لإرضاء مرؤوسيهم لكنهم قد يفشلوا في اتباع هذا الأسلوب وفي مجمله، لأنهم ببساطة قد يأخذون كل الأفكار ويتبنونها.

3. القيادة البيروقراطية:

يقصد بالقيادة البيروقراطية الالتزام الصارم بتطبيق الإجراءات والقواعد والسياسات التنظيمية. والتأكد من أنّ الموظفين وفرق العمل تتبع أيضاً وبدقة هذه القواعد والإجراءات. ويتطور أسلوب القيادة هذا تدريجياً مع مرور الوقت. كما أنّ هذا الأسلوب من القيادة هو الأكثر ملاءمة عند ضرورة تطبيق الجودة وظروف العمل الآمنة. ولكن هذا النمط لا يشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع، ويمكن أن يقلل من قدرة المنظمة على الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة.

مزايا القيادة البيروقراطية:

من أهم مزايا القيادة البيروقراطية ما يأتي:

1. يُعدّ تطبيق هذا الأسلوب مفيداً خاصة في أماكن العمل الخطرة حيث إجراءات إنقاذ الأرواح، فيمكن أسلوب القيادة البيروقراطية من المساعدة في فرض قواعد الصحة والسلامة.
2. بعض المهام مثل استكمال الأعمال بحرفية وجودة عالية أو إجراء الفحوص الطبية، حيث تحتاج إلى القيام به بطريقة دقيقة مما ينبغي عمله بشكل صحيح. وبالتالي فرض قواعد أسلوب القيادة البيروقراطية يُعدّ ضرورياً.

عيوب القيادة البيروقراطية:

من أهم العيوب الخاصة بالقيادة البيروقراطية ما يأتي:

1. يحقق القادة مناصبهم وفقاً لهذا النمط بسبب قدرتهم على التطابق والتوافق الحرفي في اتباع القواعد والإجراءات والسياسات ، وليس بسبب مؤهلاتهم أو الخبرة خبرتهم بالعمل.
2. يُعدّ اتباع هذا الأسلوب في القيادة غير فعال في فرق العمل والمنظمات التي تعتمد على المرونة الإبداع والابتكار.

4. القيادة المتحررة (عدم التدخل) Laissez faire:

وفقاً لهذا الأسلوب يقوم القائد بتشجيع أعضاء الفريق على العمل بشكل مستقل والعمل على حل مشاكلهم بأنفسهم، على الرغم من تواجده للمشورة والمساعدة. ويقوم القائد بإتباع أسلوب رقابي بسيط جداً على أعضاء الفريق، وتركهم يعالجون أدوارهم ومهام عملهم دون أن يشارك شخصياً في هذه العمليات. ويركز القائد فقط على الجانب الفكري الرشيد من العمل ولا يركز على الجانب الإداري. بشكل عام، فإن هذا النمط يترك الفريق في تخبط نظراً لقلة التوجيه والمتابعة. وسياسة عدم التدخل هذه أو القيادة المتحررة عادة ما تكون مناسبة فقط عندما يكون بالفريق عدد كبير من الافراد المهرة ودوي الخبرة، ولهم تاريخ ممتاز في أداء الأعمال.

مزايا القيادة المتحررة:

من أهم مزايا القيادة المتحررة ما يأتي:

1. إعطاء أعضاء الفريق الكثير من الاستقلالية مما يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي والزيادة في الإنتاجية.
2. يُعدّ هذا الأسلوب فعالاً خاصة إذا شعر المرؤوسون بالمسؤولية.
3. قد يكون هذا النمط محفزاً للغاية، وذلك لسيطرة الأفراد على حياتهم العملية.

4. يعطي للعامل البصيرة والفرصة لفعل ما يريد أن يفعل دون تدخل من أحد، وهذا يشجع عملية الابتكار والاختراع.

عيوب القيادة المتحررة:

من أهم مزايا القيادة المتحررة ما يأتي:

1. من الجوانب السلبية لهذا الأسلوب هو أنه يمكن أن يلحق ضرراً إذا لم يتمكن أعضاء الفريق من إدارة وقتهم بشكل جيد أو إذا لم يكن لديهم المعرفة والمهارات الكافية ، أو الدافع للقيام بعملهم على نحو فعال.
2. يجد بعض الأفراد صعوبة في التعامل مع الأشياء لعدم وجود الإرشاد الكافي.
3. لا يتم أداء الأعمال بصورة صحيحة إذا لم يكن هناك استعداداً لفعل أي شيء.
4. يحقق هذا الأسلوب سوء الإدارة ويجعل الأفراد يفقدون إحساسهم بالاتجاه والتركيز.
5. تستغرق عملية التنسيق واتخاذ القرارات وقتاً طويلاً نظراً لافتقار عملية التوجيه.

الفصل الثالث عشر

الإشراف الإداري

الفصل الثالث عشر

الإشراف الإداري

الإشراف هو جزء أساسي من العملية الإدارية، والتي من خلالها يدار العاملون بالمنظمة. وينظر إلى الإشراف على أساس أنه حق لجميع الموظفين ومسؤولية لجميع المديرين. فهو يوفر للجميع فرصة الحصول على التغذية الراجعة المنتظمة، والحصول على العمل المنجز من العمال على أفضل نحو ممكن، وتحديد الاحتياجات الخاصة بالتعلم، والمحافظة على معايير الممارسة الإدارية من أجل أداء الأعمال بفعالية وكفاءة أفضل بالمنظمة. ويشير الإشراف إلى التوجيهات المباشرة والفورية والمراقبة على المرؤوسين أثناء أداء أعمالهم. ويساعد الإشراف أيضاً على وضع الخطط موضع التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أنّ نجاح المنظمة يتوقف على الإشراف الفعّال.

والمشرف هو الشخص الذي يرتبط مباشرة مع المرؤوسين ويشكّل بدوره حلقة الوصل الحيوية بين الإدارة والمرؤوسين. فالمرؤوسون بحاجة إلى المشرفين في أي وقت وذلك لتوضيح أي شكوك تواجههم حول العمل، فهو يواجههم بالطرق الصحيحة للقيام بالأعمال بهدف تحسين الأداء. كما يعتبر المشرف أيضاً بمثابة المخطط والدليل الخاص لمرؤوسيه، فهو يكرس كثير من وقته على العملية الإشرافية. كما أنّ كفاءة أي منظمة تعتمد إلى حد كبير على نوعية وكفاءة المشرفين. كما ويحمل المشرف مكانة هامة جداً في التنظيم الإداري، فهو يحتل موقعا استراتيجيا مهما في التسلسل الهرمي للمنظمة. فهو المسؤول المباشر عن تنفيذ السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج الخاصة بها. فالإشراف هو العنصر الأساسي الذي تبدأ به المنظمة وذلك للمحافظة على استمرار العملية الإدارية بها بنجاح. ويتخذ المشرف الترتيبات المنهجية اللازمة لمتابعة الأنشطة والموارد الخاصة بالمجموعة التي يشرف عليها. فهو يحدد الأعمال ويوزعها على جميع المرؤوسين ويقوم كذلك بتفويض السلطة بناء على ذلك وفي حدود اختصاصاته. فالمرؤوسين يشعرون بالإحباط عندما يكون العمل الذي يقومون به غير مرتب بشكل صحيح.

مبادئ الإشراف :Principles of supervision

يضمن الإشراف استمرارية أداء العمل، وكذلك جودة المنتجات والخدمات، والقضاء على الأخطاء والانحرافات بقدر الإمكان، كما أنه يضمن أيضا الاستخدام الأمثل للموارد وذلك لتحقيق المصلحة العليا للمنظمة. ومن أجل تنفيذ العملية الإشرافية بشكل جيد، يجب مراعاة المبادئ الآتية:

1. أن يفهم الأفراد دائما بوضوح ما هو متوقع منهم.
2. أن يكون لدى الأفراد توجيه وإرشاد في عملهم (المعلومات، وتقنيات لتحسين العمل، والتدريب، واقتراحات للتحسين).
3. الاعتراف دائما بالعمل.
4. أن يستحق العمل الضعيف النقد البناء.
5. أن يكون لدى الأفراد فرص لتحمل أو تقبل مسؤوليات أكبر.
6. ينبغي تشجيع الأفراد على تحسين أنفسهم.
7. أن يعمل الأفراد في بيئة آمنة وصحية.
8. نجاح أي المشرف يعتمد على فعالية الوفاء بتلبية احتياجات المجموعة.
9. الاستخدام الفعال للإشراف يضمن تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.
10. الإشراف الفعال هو الوظيفة الرئيسة للمشرف.

أنواع الإشراف :Types of supervision

يمكن تصنيف الإشراف إلى نوعين أساسيين، هما:

1. الإشراف عن قرب Proximity supervision

يقلل الإشراف عن قرب أو الإشراف الدقيق من فعالية العاملين. فمعظم العاملين يريدون الإشراف بما يكفيهم بأن يكونوا على يقين من أنهم يقومون بعملهم بشكل صحيح. ويستخدم الإشراف عن قرب في حالة عدم توافر الكفاءة المناسبة للعاملين أو ربما في حالة الافتقار في الروح المعنوية. فالوظائف التي تتطلب جودة عالية تحتاج في الغالب إلى إشراف دقيق. كما أن العاملين الجدد بحاجة لإشراف دقيق أكثر من العاملين الذين لهم فترة زمنية مناسبة في العمل.

2. الإشراف العام General supervision

يوفر الإشراف العام فرصة لتنمية مواهب العاملين، فيتعلمون القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بحكم تواجدهم بأماكن عملهم ولفترة طويلة نسبيا. ونتيجة لإتقان العمل ولجهودهم

الذاتية، فإنهم يفخرون بأعمالهم، وهذا بالطبع يساعد على تحسين الإنتاجية ويظهر أقل حالات التغيب عن العمل. فمن المحتمل أن يأخذ العامل أفضل قرار كونه هو الأقرب عند حدوث المشاكل. كما أن المشرف يحصل أيضاً على المزيد من الوقت للإنفاق على وظائفه الإدارية الأخرى.

أهداف الإشراف :The objectives of supervision

يقوم المشرفون بتوضيح كافة التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين إضافة إلى توجيههم للعمل كفريق واحد بالتعاون مع الآخرين وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما ويساهم المشرفين في حل معظم المشاكل الروتينية المتعلقة بالوظائف وكذلك المشاكل الخاصة بالمرؤوسين. ويسعى الإشراف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد الاحتياجات التخطيطية والتدريبية.
2. ضمان تصحيح الانحرافات والأخطاء.
3. المساعدة في السيطرة على أعباء العمل.
4. الحصول على المشورة بشأن منع الحالات الصعبة.
5. تقليل مخاطر الصراع داخل المنظمة.
6. تحسين نوعية المنتجات والخدمات.
7. التأكد من تنفيذ الإجراءات وتشغيل العمليات بشكل صحيح.
8. توضيح الأوامر والتعليمات الصادرة إلى المرؤوسين، ضمان الفهم الكامل لها.
9. توفير التسهيلات اللازمة للمرؤوسين لأداء وظائفهم بشكل جيد.
10. مراقبة وتوجه أنشطة المرؤوسين أثناء تأدية وظائفهم.
11. توسيع أفق المرؤوسين عن طريق إعلامهم بجوانب العمل اليومي.
12. تنسيق أنشطة واعمال المرؤوسين الذين يعملون تحت قيادته.
13. كشف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها.
14. تحويل الأهداف والبرامج والسياسات والموارد إلى منتجات وخدمات.
15. خلق المناخ الملائم أو ظروف العمل المناسبة في أماكن العمل.
16. تقديم المعرفة التقنية الضرورية للعاملين.
17. رفع الروح المعنوية وتحفز العاملين حتى يتمكنوا من القيام بعملهم على أكمل وجه.
18. الاستماع إلى تظلمات وشكاوى المرؤوسين، والمساعدة على حلها.

19. نقل أو توصيل مشاعر أو مشاكل المرؤوسين إلى الإدارة العليا، إذا لزم الأمر.
20. تقديم التوصية الخاصة بالترقيات والنقل والزيادة في المرتبات للمرؤوسين.
21. ترتيب مهام وأولويات العمل، ووصف الأساليب والطرق المناسبة لإنجاز الأعمال.

صفات المشرف الجيد **Features of good supervisor**:

ليس هناك وصفة سحرية للحصول على المشرف الجيد، ولكن الإشراف الجيد على العاملين ربما يتطلب النصائح التي ستساعد على تحقيق الإشراف بأكثر فعالية. والصفات المطلوبة للمشرف الجيد هي:

1. **توافر مهارات الاتصال Communication skills**: ينبغي على المشرف أن يقوم بعملية الاتصال بوضوح وبشكل صحيح لتجنب سوء التفاهم والإحباط. فعند تلقي المعلومات من المرؤوسين ينبغي أن يكون متأكدا من الحصول عليها وبشكل صحيح، ولا يوجد أي ضرر في طلب المعلومات مرة أخرى إذا لزم الأمر.

2. **التكيف مع التغيرات Adaption with changes**: العالم يتغير بوتيرة سريعة. فيجب على المشرف الفعال مواكبة ذلك التغير. فلا يجب إتباع الإجراءات القديمة والتي أصبحت لا تتبع في المنظّمات المعاصرة. فينبغي البحث عن التطور والتكيف معه وذلك وفقا لاحتياجات المنظمة.

3. **تقدير الموظفين Employees appreciation**: يُعدّ العاملون الأصول الحقيقية للمشرف، فهم الذين يقومون على إدارة أعمال المنظمة. فيجب على المشرف أن يفهم جيدا قيمتهم ويعاملهم وفقا لذلك.

4. **المشرف كمعلم ومدرب Supervisor as a trainer**: يجب أن يتحلى المشرف الجيد بالحكمة والمعرفة والخبرة مع الموظفين. ويساعدهم على أداء أفضل. فهذا يعزز من الوفاق والثقة القائمة بين الطرفين.

5. **الانضباطية بالعمل Work disciplinary**: إذا كان المشرف منضبطا فيمكن أن تتوقع العاملين بأن يكونوا كذلك. فالمشرف يجب أن يكون هو المثال الذي يحتذى به في العمل، فينبغي أن يحضر للعمل في الوقت المحدد، وأن يحترم السياسات والإجراءات والقواعد لكي يقوم الآخرون باحترامها.

6. **الحوافز Motivation**: وينبغي على المشرف القيام بإتباع نظام الحوافز الجيد لتحفيز العاملين على أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية، ويجب أن تمنح هذه الحوافز لمن يستحقها.

7. تقديم النقد البناء **Constructive criticism**: عندما يحدث أي خطأ بالعمل، يحاول المشرف الجيد فهم الأسباب الكامنة وراء هذا الحادث. فينبغي أن ينتقد أو يقيم الموظف بما يتناسب مع الخطأ. كما أنه من الأفضل دائماً عدم الصراخ أو التأنيب أمام الآخرين. و يجب إعطاء تغذية راجعة بناءة تبين الطريق الصحيح لفعل الأشياء.

8. المعرفة التقنية **Technical knowledge**: يجب أن يكون لدى المشرف المعرفة الفنية الكافية فهي تُعدّ أمراً ضرورياً لمنصبه. ثم يجب أن يعرف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة التقنية بشكل مناسب لعمله.

9. القدرة الإدارية **Managerial ability**: يجب أن يكون لدى المشرف القدرة على الإدارة. فيجب أن يكون ملماً تماماً بالوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، وكذلك فن الحصول على التعاون والتنسيق من مرؤوسيه .

10. القدرة على الاستماع **Listening ability**: الاستماع للمرؤوسين يعد ضرورياً للمشرف الجيد. فالمشرف يتلقى المعلومات من مرؤوسيه، ويتبادل الخبرات والأفكار معهم وذلك حتى يتمكن من فهم المشاكل التي تواجههم والتغلب عليها. كما لا ينبغي بأن يكون لدى المرؤوسين شعور أو إحساس بأنّ المشرف لا يستمع لأقوالهم أو أن يكون قاسياً اتجاه شكواهم.

11. توفر المعلومات الكاملة **Complete information**: يجب أن تتوفر لدى المشرف المعلومات الكاملة عن مرؤوسيه، فينبغي أن يكون ملماً بقدراتهم ومؤهلاتهم وتأهيلهم، ومستوى الخبرة والرغبة التي يمتلكها المرؤوسين.

12. الصبر **Patience**: لا ينبغي للمشرف أن يفقد السيطرة على أعصابه عندما ترتكب الأخطاء من قبل مرؤوسيه. فينبغي على المشرف شرح الآثار المترتبة على الأخطاء لمرؤوسيه وأنه لا ينبغي أن يغضب معهم.

13. الأمانة والصدق **Integrity**: يجب أن يتصف المشرف بمبادئ الصدق والأمانة. فينبغي أن تثبت طبيعة قراراته وتعاملاته مدى أمانته ونزاهته بالعمل.

مسؤوليات ومهام المشرفين **Responsibilities of supervisors**:

المشرف هو المسؤول عن العاملين الذين يشاركون مباشرة في الوظائف الأساسية للمنظمة. وبالتالي فإن المشرف هو المسؤول الأول عن نجاح تنفيذ العملية الإدارية. فمن خلال الطرح السليم والمتابعة الدقيقة من قبل المشرف للعاملين يمكن تطبيق السياسات وتنفيذ الإجراءات واستخدام

الآلات والمعدات على نحو فعال. وتصنف مسؤوليات المشرف في المنظمة وفقاً للتي:

أ. المسؤوليات تجاه العمال أو المرؤوسين.

ب. المسؤوليات تجاه الإدارة.

ج. المسؤوليات تجاه مهامه الخاصة.

د. المسؤوليات تجاه زملائه.

أولاً: المسؤوليات تجاه المرؤوسين Responsibilities to subordinates:

من أهم مسؤوليات المشرفين تجاه العمال أو المرؤوسين ما يأتي:

1. أن يصدر الأوامر والتعليمات إلى العاملين أو المرؤوسين التابعين له.
2. أن يعمل على كسب ثقة مرؤوسيه.
3. تنمية الشعور بروح الفريق بين العاملين.
4. أن يصف أساليب وطرق العمل والإجراءات والجداول الزمنية للمرؤوسين.
5. أن يستمع المشرف إلى الشكاوى ومشاكل مرؤوسيه ويجب أن يساعد على حلها.
6. ترتيب وتسهيل البرامج التدريبية للعاملين المعينين حديثاً.
7. تحفيز مرؤوسيه وأن يقدر كفاءة أداء أي عمل.
8. ضمان الانضباطية بين العاملين.
9. الاستماع إلى الاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين وبدوره، تقديم الاقتراحات المناسبة للمرؤوسين ووفقاً للظروف.
10. شرح أهداف المنظمة بوضوح إلى مرؤوسيه.

ثانياً: المسؤوليات تجاه الإدارة Responsibilities to management:

من أهم مسؤوليات المشرفين تجاه الإدارة ما يأتي:

1. إبلاغ الإدارة عن سير المهام.
2. إبلاغ الإدارة عن المشاكل والصعوبات التي تواجه المرؤوسين.
3. توسيع نطاق تعاونه لرؤسائه وقبول المزيد من المسؤوليات، إذا لزم الأمر.
4. أن يكون بمثابة ضابط اتصال جيد بين الإدارة والعاملين.
5. أن يضمن تنفيذ الأعمال وفقاً لرغبات رؤسائه.

ثالثاً: المسؤوليات تجاه مهامه الخاصة Responsibilities to his own duties:

من أهم مسؤوليات المشرفين تجاه مهامهم الخاصة ما يأتي:

1. القيام بالتخطيط السليم لعمله الذي تم تعيينه له.
2. العمل على رؤوسيه وفقاً لقدرتهم واستعدادهم له.
3. تنفيذ سياسات وبرامج الإدارة.
4. شراء المواد والأدوات وتفتيشها بانتظام.
5. أن يتعرف على أحدث تقنيات الإنتاج وتنفيذها في الوقت المناسب.
6. يجب أن يقوم المشرف بتنظيم القوة العاملة.
7. يجب أن يقوم المشرف بالإشراف على عمل العاملين التابعين له وتقديم الاقتراحات لمزيد من التحسين.

8. يجب على المشرف اتخاذ جميع الخطوات الأولية لتنفيذ خطط وسياسات الإدارة.

9. يجب على المشرف اتخاذ الخطوات الأساسية لتحسين إنتاجية رؤوسيه.

رابعاً: المسؤوليات تجاه زملائه Responsibilities to his colleagues:

من أهم مسؤوليات المشرفين تجاه زملائهم ما يأتي:

1. يجب على المشرف مد يد التعاون لزملائه.
2. يجب على المشرف النظر وتقبل النقد من لخطئه، والذي يوجهه الزملاء.
3. يجب أن يقبل المشرف نقله من إدارة إلى إدارة أخرى، عند الضرورة بصدر رحب.
4. يجب على المشرف توفير المعلومات الأساسية إلى الإدارات الأخرى، إذا لزم الأمر.

الفصل الرابع عشر

الرقابة الإدارية

الفصل الرابع عشر

الرقابة الإدارية

الرقابة هي الوظيفة الأخيرة والنهائية للإدارة، حيث تُعدّ الوظيفة الإدارية الأساسية والتي تهدف إلى التأكد من أنّ المسار المتخذ لتحقيق الأهداف التنظيمية يتم تنفيذه بالأسلوب الصحيح وكما هو مخطط. وتساعد الرقابة على دراسة الأداء، ومقارنته مع العمل المخطط، وتساعد كذلك في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والضرورية لإنتمام العملية الإدارية. وتعتبر الرقابة وظيفة مهمة فبدونها لا يمكن للمديرين القيام بإعمالهم الإدارية على أكمل وجه. كما أنّ جميع الوظائف الإدارية الأخرى ما هي إلا خطوات تحضيرية للحصول على العمل المنجز. وتتعلق الرقابة بالتأكد من أنّ هناك حسن تنفيذ لهذه المهام. وهي ضرورية كلّما يعين المدير الواجبات والسلطات إلى المرؤوس. فيجب على المديرين ممارسة العملية الرقابية على أعمال المرؤوسين حتى يتمكن من ضمان أنّ يتم استخدام السلطة المخولة بشكل صحيح.

إنّ العملية الرقابية تقلل بقدر الإمكان من مخاطر عدم مطابقة الأداء الفعلي مع الأهداف الرئيسية للمنظمة. فالرقابة هي الوظيفة الرئيسة التي تنظّم العمليات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرسومة. كما وتوفّر الوظيفة الرقابية المعلومات والحقائق للإدارة بهدف القيام بالتخطيط السليم والتنظيم الفعّال. كما ويساعد النظام الرقابي في معرفة أماكن الانحرافات الموجودة في المنظمة، الأمر الذي يسهّل ويبسط أيضاً من مهمة المديرين على توجيه وإدارة مرؤوسيههم بشكل صحيح وفعّال. ويساعد النظام الرقابي الإدارة العليا أيضاً في التوسيع من حدود اللامركزية دون فقدان العملية الرقابية لدورها البارز في المنظمة. فعندما يتم الإبلاغ بوضوح عن الإجراءات السليمة والسياسات والأهداف وغيرها إلى المرؤوسين، فإنّ هذا الإجراء يطور الثقة بالنفس، ولا يستدعي الرجوع دائماً إلى الرؤساء لحل الكثير من المشاكل.

والرقابة هي عملية مستمرة، وبالتالي يتم تقييم ومراقبة الأداء بشكل منتظم لاتخاذ الإجراءات اللازمة. وتصنف الرقابة صنفين أساسيين: الرقابة الوقائية والرقابة التصحيحية. فالرقابة الوقائية هي التي تمنع حدوث الأداء غير المرغوب فيه. بينما الرقابة التصحيحية هي التي يتم عن طريقها أخذ الإجراءات التصحيحية عندما يحدث الانحراف. وتتضمن الوظيفة الرقابية وضع معايير الأداء، استناداً إلى الأهداف، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة المعايير والأداء الفعلي لمعرفة الانحرافات، وتقييم الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفقاً للانحرافات الموجودة.

وتوجد هناك العديد من نقاط الضعف والمؤشرات المختلفة التي تستدعي من المنظّمات الشروع بجدية في تنفيذ البرامج الرقابية حتى لا تتفاقم هذه النقاط وتتحول إلى مشاكل قد يصعب حلها. وتختلف هذه المؤشرات من منظّمة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة عملها. ومن هذه المؤشرات:

1. حدوث الصراعات بين العاملين.
2. تفشي الاختلاسات المالية وحدوث الكثير من المخالفات.
3. عدم تحقيق الأهداف الموضوعة بالمنظّمة.
4. البطء في إنجاز الأعمال والانتشار الواسع للروتين.
5. ورود الكثير من الشكاوى سواء من قبل العاملين أو المتعاملين مع المنظّمة.
6. انخفاض مستوى أداء وإنتاجية العاملين.
7. تدهور الروح المعنوية لدى العاملين.
8. انخفاض عدد العملاء والزبائن المتعاملين مع المنظّمة.
9. عدم رضا الجمهور والمستهلكين على منتجات وخدمات المنظّمة.
10. حدوث الضعف الواضح للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظّمة.
11. تدهور الإمكانات المادية والمالية وعدم تحقيق الاستفادة القصوى من خلالها.

تعريف الرقابة **Definition of controlling**:

يمكن تعريف وظيفة الرقابة أنّها الوظيفة التي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط. فإذا كان هناك أي اختلاف أو انحراف عن الخطط الموضوعة، فيجب البحث على أسباب هذا الاختلاف، واتخاذ التدابير التصحيحية الضرورية واللازمة لإيقاف هذه الأسباب حتى يتم التوافق بين الأداء الفعلي والمخطط. وللرقابة الإدارية العديد من التعريفات، نذكر منها:

❖ الرقابة هي عملية رصد الأنشطة التنظيمية للتأكد من أنّها تنفذ وفقاً لما هو مخطط لها أو أن يتم اتخاذ أي إجراء ضروري لتصحيح الانحراف عن الخطة الموضوعة⁽¹⁾.

❖ الرقابة تعني ببساطة معرفة ما يحدث في الواقع بالمقارنة مع المعايير أو الأهداف الحالية وإجراء أي أعمال تصحيحية ضرورية⁽²⁾.

1- Buckley, M. 1994: The Structure of Business, 3rd edition, Longman Group Ltd.

2- Rue, I. W, & Byars, L. L., 2003: Management: Skills and Application, 10th edition, McGraw-Hill.

❖ الرقابة هي عملية لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان النتائج المرجوة⁽¹⁾.

❖ الرقابة هي مهمة ضمان أن الأنشطة توفّر وتحقق النتائج المرجوة⁽²⁾.

❖ الرقابة هي التأكد من أن شيئاً ما يحدث على النحو الذي كان مخططاً له بأن يحدث⁽³⁾.

أهمية الرقابة الإدارية The Significance of controlling:

الرقابة عملية مهمة جداً للمنظمة، وذلك في ضوء العديد من المتغيرات التي يمكن أن تضع الأمور في مسارها الصحيح. ويجب على الإدارة استخدام الرقابة لرصد التقدم المحرز وإجراء التعديلات الضرورية وعلى النحو المطلوب. والرقابة كعملية ووظيفة إدارية مهمة يمكن أن تحقق المزايا الآتية:

1. **تحسين سمعة المنظمة:** تحسن عملية المراقبة على الجودة من جودة المنتجات. كما أن المراقبة على التكاليف تقلل من تكلفة المنتجات. لذلك يمكن للمنظمة تزويد السوق بمنتجات ذات نوعية جيدة وبأسعار منخفضة. وهذا بالطبع يزيد من السمعة الحسنة للمنظمة.
2. **تقليل الهدر الزائد للموارد:** تساعد الرقابة على الحد من الهدر الزائد وغير الضروري للموارد البشرية والمادية والمالية. وهذا يزيد من تعظيم أرباح المنظمة.
3. **ضمان الاستخدام الأمثل للموارد:** عن طريق الرقابة يتم تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. وهذا يزيد أيضاً من تحقيق الربحية للمنظمة.
4. **تحديد المسؤولية:** تساعد الرقابة على تحديد مسؤولية وظيفة معينة على شخص معين أو قسم معين. لذلك إذا كان هناك أي أخطاء فسيتم تحديد الشخص أو الإدارة المسؤولة عن ذلك.
5. **تحفيز العاملين:** عن طريق الرقابة يتم تقييم أداء العاملين وبشكل منتظم، ويتم مكافأة أولئك الذين يظهرون أداءً جيداً من خلال منحهم الترقية والجوائز النقدية وما إلى ذلك، وهذا بدوره يحفز العاملين على العمل الجاد، ويرفع من معنوياتهم.
6. **تقليل الانحرافات:** تعمل الرقابة على تقليل الانحرافات بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.
7. **المساعدة في تفويض السلطة:** تساعد الرقابة الرؤساء على تقييم عمل مرؤوسيهم. لذلك يقوم أو يركز الرؤساء على الأعمال المهمة جداً بالمنظمة، ويفوضون العمل الأقل أهمية لمرؤوسيهم.

1- Schermerhorn, JR., J, R., 2002: Management, 7th edition, John Wiley & Sons, Inc.

2- Omran, K. A., 2001: Introduction to Business, Dar El Skafa.

3- Certo, S. C., 2000: Modern Management, prentice-Hall, New York.

وهكذا فإنّ الرقابة تساهم وتسهل من عملية التفويض للسلطات.

8. **المساعدة في عملية التنسيق:** تسهّل الرقابة التنسيق بين مختلف الإدارات في المنظمة. فكلّما كان هناك أي انحرافات تجتمع الإدارات المختلفة معاً لاتخاذ الخطوات التصحيحية الجماعية.
9. **زيادة الكفاءة الإدارية:** الكفاءة هي العلاقة بين العائد والتكلفة. فإذا كان هناك عائد كبير وبتكلفة منخفضة فسيكون هناك كفاءة والعكس صحيح. فالرقابة تؤدي إلى تحقيق عائدات عالية وتكاليف منخفضة. ولذلك فإنّها تزيد من تحقيق الكفاءة.

خصائص الرقابة الإدارية : Characteristics of controlling

إنّ عملية الرقابة هي عملية دورية؛ أي أنّها عملية إدارية مستمرة لا تنتهي أبداً. وتؤدي الرقابة إلى تحديد المشاكل الجديدة التي بدورها تحتاج إلى معالجة من خلال وضع معايير خاصة بالأداء وقياسه، والعمل على تصحيح الانحرافات. وللرقابة كوظيفة إدارية العديد من الخصائص، نذكر منها:

1. **الرقابة وظيفة إدارية:** تُعدّ الرقابة الوظيفة الإدارية الأساسية لكل مدير، وتسعى إلى كشف الانحرافات والعمل على تصحيحها.
2. **الرقابة عملية إدارية تتصف بالاستمرارية:** الرقابة نشاط مستمر ولا تنتهي أبداً، وأنّها تنطوي على التحليل المستمر للأهداف والسياسات والإجراءات، والوظائف، وتحديد معايير الأداء وغيرها. وتبدأ العملية الرقابية من التخطيط وتستمر حتى نهاية عمر المنظّمة.
3. **الرقابة تمارس على جميع المستويات:** أنّ العملية الرقابية تمارس على جميع المستويات الإدارية، فهي تطبق على المستويات العليا، والوسطى وكذلك على المستويات الدنيا.
4. **التطلع للأمام:** الرقابة هي نشاط يتطلع للأمام، وليس نشاط ماضي أو سابق. فالرقابة تضع التدابير العلاجية للحد من الأخطاء التي حدثت في الماضي.
5. **الرقابة عملية ديناميكية:** تُعدّ الرقابة عملية ديناميكية. كما أنّها عملية مرنة ولا تتصف بالجمود، وتؤدي إلى الإجراءات التصحيحية التي قد تؤدي إلى التغيير في أداء الوظائف الأخرى للإدارة.
6. **الإجراءات التصحيحية:** يتحقق الغرض من الرقابة فقط عندما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية على أساس التغذية المرتدة من المعلومات. فهي العمل الذي يضبط الأداء بالمعايير

المحددة سلفاً كلما حدث الانحراف. ونظام الرقابة الجيد يسهل إجراء العمل في الوقت المناسب حتى يتم تقليص التكاليف إلى الحد الأدنى.

أهداف الرقابة The objectives of controlling:

تعتبر الرقابة مهمة جداً لقياس مدى التقدم في إنجاز الأعمال، وكذلك لكشف الانحرافات عن الخطط الموضوعة، وبيان الأعمال التصحيحية اللازمة. والهدف الأساس من النظام الرقابي هو التأكد من عدم وجود أي مفاجآت غير سارة قد تحدث في المستقبل. والرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. وضع خطط فعالة، فالمديرون يحتاجون لقياس التقدم المحرز، والحصول على التغذية المرتدة، وكذلك لتوجيه فرقهم إذا كانوا يريدون النجاح.
2. التأكد من أن كافة الأمور المالية يتم صرفها وفقاً لما هو مخطط، وأن الإنفاق يتم حسب الاعتمادات المالية المخصصة.
3. التأكد من تناسق كافة الأنشطة التنظيمية، فالسياسات والإجراءات تساعد وبشكل كبير على ضمان دمج الجهود.
4. التأكد من أن كافة السياسات والأمر الفنية يتم أداؤها وفقاً للقواعد الفنية المرسومة.
5. زيادة فعالية المنظّمات، حيث تحتاج للرقابة الفاعلة فيما إذا أرادت تحقيق وإنجاز أهدافها.
6. تحديد المشكلات والقيود التي تحد من تقدم وإنجاز الأعمال بالمنظمة، والعمل على التعرف على أسبابها وطرق ووسائل حلها.
7. تقديم ملاحظات وتغذية مرتدة حول حالة المنظمة. فالرقابة لا تقوم فقط بقياس مدى التقدم في الأعمال، ولكن توفر أيضاً التغذية المرتدة للمشاركين. فالتغذية المرتدة والملاحظات يؤثران بشكل كبير على السلوك ويعتبران عنصران أساسيان في عملية الرقابة.
8. الحد من الإنفاق، وإنجاز الأعمال بأقل التكاليف مع ضرورة الاقتصاد في الوقت والجهد.
9. المساعدة على صنع القرارات، فالهدف النهائي من الرقابة هو مساعدة المديرين على اتخاذ قرارات أفضل. وهي تجعل المديرين على علم من بالمشاكل التي تحدث بالمنظمة، وتوفر لهم المعلومات اللازمة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

مبادئ الرقابة The Principles of controlling:

الرقابة هي وظيفة إدارية أساسية في أي منظمة، وهي عملية تنظيمه تهدف إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. يوجد هناك مفاهيم مختلفة للرقابة، والتي يمكن أن

تستخدم في سياقات وظيفية مختلفة. فالمفهوم الأول هو مفهوم الرقابة كوظيفة تنفيذية. أما المفهوم الثاني فهو ارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالعملية التخطيطية. في حين أنّ المفهوم الثالث هو أنّ الرقابة هي عملية خاصة بتوجه نشاط المنظمة نحو تحقيق بعض الأهداف المحددة مسبقاً. ومن أجل الحصول على نتائج مرضية من العملية الرقابية ينبغي أن يسترشد في ذلك إلى بعض المبادئ الأساسية الآتية:

1. مبدأ ضمان تحقيق الأهداف Goals achieving: مهمة الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف عن طريق الكشف عن الانحراف المحتملة أو الفعلية عن الخطط في وقت مبكر لتسهيل اتخاذ التدابير التصحيحية الفعالة.

2. مبدأ كفاءة الرقابة Control efficiency: المزيد من الطرق والتقنيات الرقابية الخاصة بكشف وتبسيط الضوء على أسباب الانحرافات المحتملة أو الفعلية عن الخطط مع التخفيض إلى الحد الأدنى من التكاليف وغيرها من العواقب الأخرى غير المرغوب فيها. كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الرقابية الفعالة.

3. مبدأ المسؤولية Responsibility: تقع المسؤولية الأساسية لممارسة عملية الرقابة على عاتق المديرين المكلفين بتنفيذ الخطط والمشرفين على تطبيقها. كما ينبغي إنباء المسؤولية لقياس الانحرافات وتحديدتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لأفراد معينين في كل مرحلة من مراحل العملية الرقابية.

4. مبدأ انعكاس الخطط Plans reflection: الخطط الأكثر وضوحاً وكمالاً في المنظمة تؤدي وتعكس المزيد من الضوابط الرقابية لهذه الخطط، فكلما كانت هذه الضوابط معدة بشكل جيد كلما كانت النظم الرقابية وتطبيقاتها أكثر فعالية، وتخدم مصالح المنظمة ومديرها.

5. مبدأ الوقاية Protection: تبقى حقيقة القول إنّ "الوقاية خير من العلاج" راسخة وحقيقة واقعة. ففي عملية الرقابة ينبغي توجيه الانتباه وإعطاء المزيد من الاهتمام لمنع القصور وإعطاء العلاج المناسب للتغلب على نقاط الضعف قبل أن تتحول إلى مشاكل يصعب علاجها.

6. مبدأ الرقابة المباشرة Direct control: كلما ارتفعت جودة المديرين ومروستهم، سوف تكون هناك حاجة أقل إلى الرقابة غير المباشرة. ويطلق على المبدأ أيضاً بمبدأ الرقابة المخفضة أو الرقابة الضئيلة. فالمدير التنفيذي يمكن أن ينفق وقتاً أقل على الأنشطة الرقابية إذا كان لديه مديرين ومروستين بدرجة عالية من الجودة والكفاءة.

7. مبدأ الاستثناء **Exaptation**: يجب أن يهتم المديرين بالحالات الاستثنائية، أي تلك التي تكون فيها الانحرافات عن المعايير كبيرة جداً. ويمكن ترك الانحرافات الناضجة أو الطفيفة إلى المرؤوسين لاتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها.

8. مبدأ المعايير **Standards**: يوجد بأغلب العمليات بعض النقاط الضعيفة أو الحرجة. وهذه النقاط هي التي تسبب في معظم المشاكل، وتؤدي إلى حدوث الانحرافات الكبرى. فينبغي على المديرين إعطاء المزيد من الاهتمام لمراقبة هذه النقاط. كون الرقابة الفعّالة تتطلب الانتباه إلى تلك العوامل الحاسمة لأداء وتقييم الخطط. والرقابة الفعالة تتطلب وضع الضوابط والمقاييس الموضوعية والدقيقة والمناسبة.

خطوات عملية الرقابة **Steps of controlling**:

ليس من السهل تحقيق عملية الرقابة؛ لأنها تتطلب من المديرين توافر مهارات عالية للتفكير. والمدير الجيد ينبغي أن يكون ذكياً بما فيه الكفاية لتصحيح الانحرافات الخاصة بإدارة الأعمال الإدارية كلما كان هناك انحراف عن الأداء الفعلي. وتساعد الوظيفة الرقابية إدارة الأعمال بطرق مختلفة، فهي توجه الإدارة إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. كما وتضمن عملية الرقابة الكفاءة الوظيفية للأعمال والمهام المختلفة. وتوضح العملية الرقابية أيضاً ومن خلال التقارير أماكن القصور في مختلف المجالات من أجل اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة. كما تُعدّ العملية الرقابية أساساً للعمل في المستقبل. والرقابة بوصفها وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة، فإنها تتضمن الخطوات الآتية:

1. وضع المعايير **Establishing standards**:

المعايير هي الخطط أو الأهداف التي ينبغي تحقيقها في سياق وظيفة العمل. ويمكن أيضاً تسميتها بمعايير الحكم على الأداء. وتصبح عملية الرقابة سهلة من خلال إنشاء هذه المعايير لأنها تمارس أصلاً على أساس هذه المعايير. ويجب أن تكون المعايير واضحة بقدر الإمكان. وينبغي أن تكون سهلة ومفهومة من قبل كل من الرؤساء والمرؤوسين. كما أن مسؤولية كل فرد ينبغي أيضاً أن تكون معروفة للجميع وبوضوح. والمعايير بشكل عام تصنف إلى قسمين أساسيين:

أ. المعايير القابلة للقياس أو المعايير الملموسة **Tangible standards**: وهي المعايير التي يمكن قياسها. وهذه المعايير يمكن أن تكون في شكل التكاليف، والمخرجات، والنفقات، والوقت، والأرباح وغيرها.

ب. المعايير غير القابلة للقياس أو المعايير غير الملموسة **Intangible standards**: هناك بعض المعايير التي لا يمكن قياسها مالياً. فعلى سبيل المثال أداء المديرين، والانحرافات التي تحدث من العاملين، والمواقف والاتجاهات تجاه قضية معينة، فجميع هذه المعايير تسمى بالمعايير غير الملموسة.

والمعايير لكي تكون فعالة يجب أن تلي المتطلبات الآتية⁽¹⁾:

1. أن يتم التعبير عنها من حيث الكمية.
2. أن تكون قادرة على تحقيق المطلوب مع قدر معقول من الجهد والتكلفة والوقت.
3. أن تركز على النتائج وليس على الإجراءات.
4. أن تكون قابلة للتعديل كلما اقتضت الظروف. وينبغي تحديد النطاق المقبول من الانحرافات لكل معيار.
5. يتعين التشاور مع الموظفين المعنيين والمسؤولين عن تحقيقها.

2. قياس الأداء **Measuring performance**:

بعد وضع المعايير ينبغي إمداد المرؤوسين بجميع الموارد الخاصة بأداء المهام. كما وينبغي القيام بالتوجيه والإشراف بشكل صحيح. وتعدّ خطوة قياس الأداء الخطوة الرئيسة الثانية في عملية الرقابة، فمعرفة الانحرافات تصبح عملية سهلة من خلال قياس الأداء الفعلي. كما أنّ مستويات الأداء تكون سهلة القياس في بعض الأحيان وصعبة في بعض الآخر. فقياس المعايير الملموسة يكون سهلاً؛ لأنه يمكن التعبير عنها بالوحدات، والتكاليف. في حين أنّ القياس الكمي يكون صعباً عندما يتطلب قياس أداء المديرين. فأداء المديرين لا يمكن قياسه بالكميات. ويمكن قياسه فقط بواسطة مواقف واتجاهات العاملين، والروح المعنوية للعمل، والتطور في المواقف بشأن البيئة المادية، والتواصل مع الرؤساء وغيرها. كما يمكن قياسها أيضاً من خلال التقارير الشهرية والأسبوعية والتقارير والفصلية والسنوية المختلفة.

3. مقارنة النتائج بالأهداف والمعايير **Comparison of actual with standards**:

تم مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير المعمول بها، بهدف إيجاد الانحرافات. والانحرافات قد تكون انحرافات إيجابية أو انحرافات سلبية. فالانحرافات الإيجابية تعني أنّ الأداء الفعلي أفضل من المعايير المحددة. وهنا يجب أن تكون الانحرافات الإيجابية في موضع تقدير. أمّا

1- Kumar, A., & Sharma, R., 2000: Principles of Business Management, Atlantic Publishers and Distributors.

الانحرافات السلبية فتعني أنّ الأداء الفعلي أقل من المعايير المعمول بها. فينبغي على الإدارة هنا أن تولي اهتماماً خاصاً لهذه الانحرافات، فيجب معرفة الأسباب الفعلية التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات لمعالجتها. وبشكل عام يتم تجاهل الانحرافات الصغير أو البسيطة. وبالمقابل، ينبغي التصدي فوراً للانحرافات الكبرى وإبلاغ الإدارة العليا بشأنها. ومن بعض الأساليب المستخدمة للمقارنة: مراقبة الميزانيات، والمراقبة والتفتيش، والتقارير وغيرها.

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية Taking corrective action:

بعد معرفة الانحرافات السلبية وأسبابها ينبغي على المديرين اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات. وينبغي اتخاذ هذه الإجراءات التصحيحية على الفور، فقد تتضمن الإجراءات التصحيحية تغيير المعايير، وتحسين نظام الحوافز، وإعطاء فرص أفضل للتدريب، واستخدام أفضل للأجهزة وغيرها. كما ينبغي على الإدارة أن تتخذ الخطوات الأساسية اللازمة لمنع حدوث هذه الانحرافات في المستقبل.

5. المتابعة Following up:

بعد أن يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية يجب على الإدارة القيام بعملية المتابعة. والهدف من إجراء عملية المتابعة هو معرفة ما إذا كانت الإجراءات التصحيحية المتخذة قد تمت بشكل صحيح، والتأكد من إزالة الانحرافات وأسبابها. فإذا تمت عملية المتابعة بشكل صحيح فإنّ الأداء الفعلي سيساوي أو سيكون أفضل من المعايير الموضوعة.

الشكل (34): خطوات عملية الرقابة



الرقابة والأعمال التصحيحية Controlling & corrective actions:

تُعَدّ الأعمال التصحيحية جوهر وأساس العملية الرقابية، والرقابة تؤثر أساساً وبشكل مباشر على جميع الوظائف الإدارية. فالرقابة تنطوي على قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير الأداء من أجل تحديد الانحرافات، ويصبح من الضروري اتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت حين وقوع هذه الانحرافات أو وضوح الأسباب المحتملة لها على أساس المعايير الموضوعة لتلبية الأهداف التنظيمية حتى لا تحدث هذه الانحرافات مرة أخرى. كما أنّ العملية الإدارية تهدف إلى التوصل إلى الأهداف التنظيمية التي وضعتها العملية التخطيطية. وهذا يتطلب العمل الجاد واتخاذ مزيد من الإجراءات، وفي كل مرة يجب أن يكون هناك إجراءات تصحيحية. وقد تتضمن الإجراءات التصحيحية ما يأتي⁽¹⁾:

1. إعادة النظر في المعايير إذا كانت خاطئة.
 2. التغيير في إسناد المهام العملية إذا كان التوظيف معيب.
 3. تدريب العاملين لإداء الأعمال بشكل فعال.
 4. إجراء التحسينات اللازمة على تقنيات الرقابة.
 5. التغيير في الهيكل التنظيمي.
- إنّ الأعمال أو الإجراءات التصحيحية تعتبر جزءاً مهماً من عملية الرقابة. والرقابة ما هي إلا إجراءات تتبعها إجراءات الأخرى حتى يتم إنجاز المطلوب وفقاً للخطة الموضوعة. فلا معنى للرقابة دون اتخاذ أعمال وإجراءات فعّالة. كما يجب على الإدارة تجنب نوعين من الأخطاء:

1. اتخاذ إجراءات تصحيحية عند عدم وجود إجراءات أو أعمال محتاجة للتصحيح.
2. عدم اتخاذ إجراءات أو أعمال تصحيحية إلا عند الحاجة. فجوهر النظام الرقابي الجيد اتخاذ إجراءات مناسبة في الوقت المناسب.

أنواع الرقابة الإدارية Types of controlling:

يمكن تصنيف أنواع الرقابة وفق المجموعات الأساسية الآتية:

- أولاً: حسب البعد الزمني للتنفيذ.
- ثانياً: من حيث التخصص أو المجال.

1- Kumar, A., & Sharma, R., 2000: Principles of Business Management, Atlantic Publishers and Distributors.

ثالثاً: من حيث الشمولية.

رابعاً: من حيث المصدر.

خامساً: من حيث نوعية الانحراف.

سادساً: من حيث الاستخدام.

أولاً: الرقابة حسب البعد الزمني للتنفيذ:

يشمل هذا النوع من الرقابة ثلاثة أنواع رئيسة، وهي:

1. الرقابة السابقة **Steering control**:

تسمى الرقابة السابقة بالرقابة الأولية، أو الرقابة الوقائية، ويتم العمل بها قبل بداية عمل النشاط بالمنظمة. فهذا النوع من الرقابة يعمل على التأكد من أنّ الأهداف واضحة، وأنه قد تمّ تأسيسها وفقاً للاتجاهات السليمة، وتوافر الموارد المتاحة لتحقيقها. فالرقابة السابقة هي ذات ضوابط وقائية من حيث طبيعتها، وأنها مصممة للقضاء على احتمالية حدوث أي مشاكل في وقت لاحق.

وتبدأ الرقابة السابقة بسؤال مهم جداً، ولكن غالباً ما يهمل هذا السؤال: ما يجب القيام به قبل أن نبدأ؟ فهي أسلوب ونهج تطلعي واستباقي للرقابة بدلاً من كونها أسلوباً دفاعياً أو ردّاً للفعل على مواقف معينة.

وتركّز الرقابة السابقة على تنظيم المدخلات (البشرية والمادية، والموارد المالية التي تتدفق في المنظمة) بهدف التأكد من أنّها تلي المعايير اللازمة لعملية التحول. كما أنّ الرقابة السابقة تكون مطلوبة جداً بالمنظمة؛ لأنها تسمح للإدارة بمنع المشاكل بدلاً من الاضطرار إلى علاجها في وقت لاحق. وبالجانب الآخر فإنّ هذا النوع من الرقابة يتطلب توافر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، وهذا في كثير من الأحيان يصعب توفيره.

2. الرقابة المتزامنة **Concurrent control**:

تركّز الرقابة المتزامنة على ما يحدث أثناء تأدية العمل. ويسمى هذا النوع من الرقابة أحياناً بالرقابة التوجيهية، فهي ترصد العمليات الجارية والأنشطة التي يجري القيام بها من أجل التأكد من أنّ كافة الأعمال تنجز وفقاً للخطة الموضوعية. ومن الناحية المثالية فإنّ الرقابة المتزامنة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل اكتمال المهام والأعمال. والسؤال الرئيس والذي يتطلب الإجابة عند تطبيق الرقابة المتزامنة هو: ماذا يمكن أن نفعل لتحسين الأعمال قبل أن

نتهي منها ؟ وهنا يتم التركيز على نوعية الأنشطة المهمة أثناء تأدية الأعمال. والرقابة المتزامنة تتضمن تنظيم الأنشطة الجارية التي هي جزء من عملية التحول وذلك للتأكد من أنها تتفق مع المعايير التنظيمية. ويتم تصميم الرقابة المتزامنة لضمان أن أنشطة عمل العاملين تؤدي إلى تحقيق النتائج الصحيحة. وهذا يتطلب فهم المهام المحددة وعلاقتها بالمنتج المطلوب.

وتسمى الرقابة المتزامنة في بعض الأحيان برقابة الفحص أو رقابة نعم أو لا؛ لأنها غالباً ما تتضمن نقاطاً للتفتيش أو للفحص التي يتخذ بناءً عليها قرارات، سواء بمواصلة التقدم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو التوقف عن العمل تماماً على المنتجات أو الخدمات.

3. الرقابة اللاحقة Post action control:

تتم الرقابة اللاحقة بعد الانتهاء من العمل، وتركز على جودة النتائج النهائية بدلاً من التركيز على المدخلات والأنشطة الأخرى. والسؤال الأساس الذي ينبغي الإجابة عنه لتطبيق هذا النوع من الرقابة: والآن بعد الانتهاء من العمل، هل تمّ الأداء بشكل جيد ؟ ويركّز هذا النوع من الرقابة أيضاً على مخرجات المنظّمة بعد اكتمال عملية التحول. وتسمى الرقابة اللاحقة بالرقابة على المخرجات، وتحقق عدداً من الوظائف المهمة. وغالباً ما تستخدم عندما تكون الرقابة السابقة أو الرقابة المتزامنة غير ممكنة أو مكلفة. والرقابة اللاحقة توفر للمديرين المعلومات عن فعالية جهودهم التخطيطية. كما وأنها تعزز من المستوى التحفيزي للعاملين، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات عن ما سيفعلون مستقبلاً.

ثانياً: الرقابة من حيث التخصص أو المجال:

نطاق أو مجالات الرقابة الإدارية واسعة جداً. والمجالات الرئيسة للرقابة الإدارية وفقاً لهذا النوع من الرقابة ما يأتي:

1. الرقابة على السياسات: نجاح الأعمال الإدارية لأي منظّمة يعتمد إلى حد كبير على مدى تنفيذ سياساتها. ففي العديد من المنظّمات تتم عملية الرقابة على السياسات من خلال الكتيبات الخاصة بسياسات المنظّمة المحددة سلفاً.

2. الرقابة على الأجور والمرتبات: يتم هذا النوع من الرقابة من خلال وجود البرامج الخاصة بالتطور الوظيفي وتحليل الأجور والمرتبات. يتم ذلك عن طريق إدارة شؤون الموظفين بالمنظّمة.

3. الرقابة على التكاليف: تمارس الرقابة على التكاليف من قِبَل محاسبي التكاليف، وذلك من خلال وضع المعايير الخاصة بتكلفة العمالة والمواد والنفقات العامة، وإجراء عملية المقارنة بين

بيانات التكلفة الفعلية مع التكلفة القياسية. وتستكمل عملية الرقابة على التكاليف خلال مراقبة الميزانية.

4. الرقابة على الطرق والأساليب: يتم إنجاز الرقابة على الطرق عن طريق إجراء التحليل الدوري لأنشطة كل قسم. فالمهام والوظائف التي يؤديها العاملون والوقت المخصص لكل موظف لتأدية تلك المهام والوظائف يجب دراستها جيداً، وذلك بهدف القضاء على الحركات غير الضرورية لهذه الوظائف والطرق والأساليب.

5. الرقابة على المصروفات الرأسمالية: يتم تطبيق الرقابة على المصروفات الرأسمالية في ضوء المصروفات الرأسمالية والتي تمثل قيمة احتياجات المنظمة ومختلف أقسامها ووحداتها الإدارية من المصروفات الرأسمالية عن سنة قادمة.

6. الرقابة على الإنتاج: تتم الرقابة على الإنتاج من خلال الدراسات حول احتياجات السوق، ومواقف العملاء، وحركة المواد الخام وعنصر الوقت، ومراجعة خطوط الإنتاج. كما يجب أن تبذل كافة الجهود لتبسيط وترشيد خطوط الإنتاج.

7. الرقابة على عمليات البحث والتطوير: تُعدّ الأنشطة الخاصة بعمليات البحث والتطوير عالية التقنية الفنية من حيث الطبيعة، لذلك لا يمكن إجراء عملية الرقابة المباشرة عليها.

8. الرقابة على العلاقات الخارجية: يُعدّ قسم العلاقات العامة المسؤول عن الرقابة على العلاقات الخارجية للمنظمة. فيضع بعض التدابير اللازمة التي يكون لها الأثر الفعال في تحسين العلاقات الخارجية للمنظمة.

9. الرقابة الشاملة: يتم إعداد خطة رئيسة للرقابة الشاملة، ويتم تطبيقها على جميع الإدارات والأقسام والوحدات. ومن أجل الرقابة الفاعلة من خلال الخطة الرئيسية، يجب توفير الدعم النشط والفعال من الإدارة العليا.

ثالثاً: الرقابة من حيث الشمولية:

يمكن تصنيف الرقابة من حيث الشمولية إلى ثلاثة أنواع أساسية، وهي:

1. الرقابة على مستوى المنظمة: تتحقق الرقابة على التنظيم من خلال تطوير الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي الخاص بالمنظمة، وتسعى الرقابة هنا إلى التقييم الكامل والشامل للأداء بها، بهدف التعرف على كفاءتها في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف العامة.

2. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الفعلي

للوحدة الإدارية وقياس مستويات الإنجاز بها.

3. الرقابة على مستوى الأفراد: تحصل الإدارة على العمل المنجز من خلال الأفراد، يؤكد هذا بما فيه الكفاية على أهمية الرقابة على الأفراد، وتهدف الرقابة هنا على تقييم أداء الأفراد، وكذلك التعرف على مستوى الأداء في السلوك والعمل.

رابعاً: الرقابة من حيث المصدر:

تتضمن الرقابة الإدارية من حيث المصدر الآتي:

1. **الرقابة الداخلية:** تنفذ الرقابة الداخلية داخل المنظمة وتتم من قبل الرؤساء والمسؤولين على اختلاف أعمالهم ومستوياتهم الإدارية.
2. **الرقابة الخارجية:** تنفذ الرقابة الخارجية من قبل الأجهزة الرقابية المختلفة والمتخصصة من خارج المنظمة.

خامساً: الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تنقسم الرقابة من حيث نوعية الانحراف إلى نوعين أساسيين، هما:

1. **الرقابة الإيجابية:** تهدف الرقابة الإيجابية إلى تحديد الانحرافات الإيجابية، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات للاستفادة منها مستقبلاً.
2. **الرقابة السلبية:** تهدف الرقابة السلبية إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية، ومعرفة الأسباب التي أدت إليها لتجنب حدوثها وتكرارها مستقبلاً.

سادساً: الرقابة من حيث الاستخدام:

وفقاً لهذا النوع من الرقابة، يوجد الأنواع الآتية:

1. **الرقابة المستخدمة لتوحيد الأداء** بهدف زيادة الكفاءة وخفض التكاليف، وذلك عن طريق دراسات الوقت والحركة، وعمليات التفتيش، والإجراءات المكتوبة من جداول العمل.
2. **الرقابة المستخدمة للحفاظ على أصول المنظمة،** وذلك من خلال توزيع المسؤوليات، والفصل بين الأنشطة التشغيلية والمحاسبية واعتماد السلطات المختصة وحفظ السجلات.
3. **الرقابة المستخدمة لتوحيد نظام الجودة،** وذلك عن طريق التفتيش ومراقبة الجودة الإحصائية ومواصفات المنتج وغيرها.
4. **الرقابة المستخدمة لتوفير حدود الحرية في استخدام السلطة المخولة** دون موافقة الإدارة العليا، وأدوات هذه الرقابة تتضمن الإجراءات الخاصة بالمنظمة والتي تشمل الكتيبات والتوجيهات

والسياسات والتدقيق الداخلي.

5. الرقابة المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي، وذلك عن طريق تقارير الخاصة، وميزانيات المراجعة الداخلية، والتكاليف المعيارية والناتج أو المخرجات لكل ساعة أو لكل موظف.
6. الرقابة التي تستخدم لتخطيط العمليات في المستقبل، وذلك من خلال المبيعات وتوقعات الإنتاج، والميزانيات، ومعايير التكلفة وغيرها من معايير القياس.
7. الرقابة المستخدمة للسماح للإدارة العليا بحفظ الخطط والبرامج المتنوعة، وذلك من خلال أدلة وسياسات المنظمة، واستخدام اللجان والاستشاريين في مجال الإدارة.
8. الرقابة المصممة لتحفيز العاملين، وذلك من خلال الترتيبات، والمكافآت، تقاسم الأرباح وغيرها من أساليب الحوافز الأخرى.

تقنيات الرقابة Control techniques:

توفر تقنيات الرقابة للمديرين نوع وكمية المعلومات التي يحتاجون إليها لقياس ورصد الأداء. ولضمان الحصول على معلومات كاملة ومتسقة، غالباً ما تستخدم المنظمات وثائق موحدة كالتقارير المالية والإدارية الخاصة. فكل إدارة أو قسم أو وحدة إدارية داخل المنظمة يستخدم تقنيات الرقابة الخاصة. ومن أهم التقنيات التي تستخدمها المنظمات في الرقابة ما يأتي:

1. الإشراف المباشر Direct supervision:

يُعدّ الإشراف المباشر والمراقبة من أقدم التقنيات الخاصة بالرقابة، فالمشرف يقوم بنفسه بملاحظة العاملين ومراقبتهم أثناء تأدية أعمالهم. وهذا بالطبع يوفّر فرصة الاتصال المباشر مع العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى حل العديد من المشاكل. فالمشرف يحصل على المعلومات مباشرة، ويكون لديه فهم أفضل للكثير من الأمور وتفاهم جيد مع العاملين. ويُعدّ هذا الأسلوب الأكثر ملائمة للعديد من المنظمات خاصة للأعمال التجارية الصغيرة الحجم.

2. القوائم المالية Financial statements:

تقوم جميع المنظمات بإعداد العديد من القوائم والحسابات المالية خاصة بحساب الأرباح والخسائر، والذي يعطي ملخصاً للإيرادات والنفقات الخاصة بالمنظمة ولفترة محددة. كما تقوم المنظمات أيضاً بإعداد الميزانية العمومية، والتي تبين المركز المالي للمنظمة في نهاية الفترة المحددة، وتستخدم البيانات المالية للرقابة على العمليات المالية للمنظمة. ويمكن مقارنة هذه الأرقام من العام الحالي وأرقام السنة السابقة. كما يمكن أيضاً مقارنة الأرقام الواردة بها مع المنظمات الأخرى

المماثلة. ويمكن أيضاً استخدام تحليل النسب المالية لمعرفة وتحليل البيانات المالية. ويساعد تحليل النسب المالية على فهم مواقف الربحية والسيولة المالية للمنظمة.

3. مراقبة الميزانية Budget control:

تُعَدّ الميزانية الجهاز الرئيس للتخطيط والرقابة، والرقابة على الميزانية من أهم أساليب وتقنيات الرقابة الإدارية، بل هي جوهر الرقابة المالية. ويتم تطبيق الرقابة على الميزانية على جميع جوانب الأعمال التجارية مثل الإيرادات، والنفقات، ورأس المال، والإنتاج وغيرها. ويتم مراقبة الميزانيات من قبل لجان الميزانية المتخصصة.

4. العائد على الاستثمار Investment return:

يتكون الاستثمار من الأصول الثابتة ورأس المال العامل المستخدم في الأعمال. فإذا كان العائد على الاستثمار مرتفع، فإنّ الأداء المالي للمشروع التجاري يكون جيداً والعكس صحيح. والعائد على الاستثمار هو أداة لتحسين الأداء المالي. فهو يساعد المنظمات بمقارنة أدائها الحالي مع أداء السنوات السابقة. كما أنّه يساعد على إجراء المقارنات بين الشركات. وأنّه يظهر أيضاً المجالات التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية.

5. إدارة التدقيق أو المراجعة Auditing management:

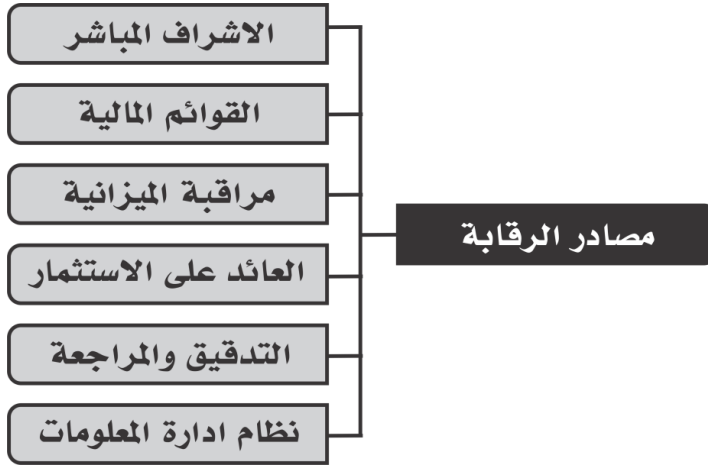
إدارة التدقيق أو المراجعة هي تقييم للإدارة ككل. فموجبها يتم فحص العملية الإدارية بالكامل، أي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف تحديد الكفاءة الإدارية. وللتحقق من كفاءة الإدارة، يتم فحص خطط المنظمة وأهدافها، وكذلك السياسات والإجراءات، وعلاقات العاملين، ونظم الرقابة بعناية فائقة. ويتم إجراء إدارة التدقيق من قبل فريق من الخبراء المختصين، الذين يقومون بجمع البيانات والمعلومات من السجلات السابقة، وكذلك من أعضاء الإدارة والعملاء والعاملين. ويتم تحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات المطلوبة حول الكفاءة والأداء الإداري.

6. نظام إدارة المعلومات Management information system:

تحتاج الإدارة إلى نظام معلومات دقيق، وذلك من أجل القيام بالعملية الرقابية في المنظمة بشكل صحيح. فالإدارة بحاجة إلى معلومات حول العمل الداخلي للمنظمة وأيضاً عن البيئة الخارجية. ويتم تجميع المعلومات بشكل مستمر لتحديد المشاكل وإيجاد الحلول. ويجمع نظام إدارة المعلومات البيانات والعمليات ويوفرها للمديرين بهدف أداء الأعمال بشكل أفضل. ونظام إدارة

المعلومات قد يكون يدويا أو بواسطة الحاسوب. وبفضل نظام إدارة المعلومات يمكن للمديرين تفويض السلطة لرؤوسهم دون فقدان عملية الرقابة.

الشكل (35): تقنيات الرقابة



متطلبات نجاح عملية الرقابة الإدارية Requirements of successful control:

- تُعدّ الرقابة وظيفة إدارية مستمرة، فهي جزء مهم جداً في أي عمل؛ لأنها تتحقق من الانحرافات. كما أنّها تحاول إيجاد الأسباب الكامنة وراء مثل هذه الانحرافات واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة. ومن أجل الحصول على نظم رقابي فعّال، يجب اتباع الآتي:
1. ينبغي على نظام الرقابة أن يركّز دائماً على الأهداف. وينبغي أن تسعى الأهداف إلى تحقيق أهداف المنظّمة.
2. يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لاحتياجات المنظمة.
3. المعلومات عن الأداء يجب أن تكون دقيقة. كما أنّ تقييم دقة المعلومات تُعدّ أحد المهام الأكثر أهمية التي يواجهها المديرين.
4. يجب جمع المعلومات وتقييمها بسرعة لضرورة اتخاذ الإجراء اللازم في الوقت المناسب بهدف إحداث التحسينات.
5. ينبغي أن تكون المعلومات في نظام الرقابة واضحة ومفهومة واعتبارها الهدف الذي يستخدمه الأفراد. وصعوبة فهم نظام الرقابة يسبب الأخطاء غير الضرورية ويحدث الارتباك أو الإحباط بين العاملين.

6. ينبغي أن يركز نظام الرقابة على تلك المجالات التي تحدث فيها الانحرافات عن المعايير أو تلك التي من المرجح أن تحدث فيها انحرافات.
7. ينبغي أن تكون تكلفة تنفيذ نظام الرقابة أقل من أو على الأقل متساوية مع المنافع المستمدة من نظام الرقابة.
8. يجب أن يكون نظام الرقابة متوافقاً مع الحقائق التنظيمية وجميع المعايير بهدف الحصول على أداء يجب أن يكون أكثر واقعية.
9. يجب أن يكون نظام الرقابة مرناً بقدر الإمكان بحيث يمكن التفاعل بسرعة مع المنظّمات للتغلب على التغيرات الضارة أو للاستفادة من الفرص الجديدة.
10. لا ينبغي أن يكون نظام الرقابة معقداً، وينبغي أن يكون من السهل فهمه واستخدامه.
11. يجب على أنظمة الرقابة الكشف عن الانحراف عن المعايير، وينبغي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
12. يجب أن يكون نظام الرقابة تطلعي وأن يتوقع الانحرافات في المستقبل؛ أي أنه ينبغي معرفة الانحرافات قبل وقوعها. كما ينبغي أيضاً اتخاذ كافة الخطوات لمنع هذه الانحرافات في المستقبل.
13. يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً بقدر الإمكان. وهذا يعني أن تكلفة نظام الرقابة يجب أن لا تكون أكثر من فوائدها.
14. من أجل أن يكون نظام الرقابة مقبولاً من أعضاء التنظيم، يجب أن يكون متعلقاً بالضوابط ذات العلاقة والأهداف ذات المعنى والقبول.

القيود المفروضة على العملية الرقابية Obstacles of controlling:

ترتبط الرقابة بالمستقبل على الرغم من أننا نعيش في الحاضر. ولا يمكن إجراء العمليات الرقابية على الماضي كونه انتهى. فالرقابة تمارس في الحاضر للوقاية من المستقبل، ولحماية المنظمة من الخسارة، والهدر، والانحراف عن الخطة والسياسات والبرامج وغيرها من المتطلبات الخاصة بالمنظمة. إلا أن للرقابة مجموعة من القيود التي قد تحد من فعاليتها. ومن أهم هذه القيود ما يأتي⁽¹⁾:

1. من الصعب جداً على الرقابة وضع معايير خاصة بالأنشطة غير الملموسة.
2. لا يمكن أن تمارس بشكل فعال على العوامل الخارجية والتي لا يمكن السيطرة عليها.

1- Anbuvelan, K., 2007: Principles of management, Laxmi Publications (P) Ltd.

3. تطبيق البرامج الرقابية المكثفة ستقاوم من قِبل العاملين.
 4. قد لا تعمل الرقابة بفعالية مع الرؤوسين غير المدربين وغير المؤهلين.
 5. قد تقاوم الرقابة التي تتعارض مع حرية تفكير الأفراد وأعمالهم.
- وإذا لم يتم تصميم آليات الرقابة بشكل صحيح وعلى نحو فعال فيمكن أن تؤدي الرقابة إلى تحقيق آثار غير متوقعة وغير مرغوب فيها. فمن المهم أن تقوم الإدارة بفهم لماذا يقاوم الأفراد العملية الرقابية، والتعرّف على كيفية التغلب على العوامل التقييد تدفع بالعاملين إلى مقاومة الرقابة. ومن العوامل المحتملة التي قد تؤدي إلى حدوث مقاومة للرقابة من قِبل العاملين ما يأتي:
1. الرقابة المكثفة من قِبل الإدارة تؤدي إلى حدوث رد فعل سلبي بين العاملين.
 2. النهج الضيق للإدارة في تقييم الأداء يقلل أو يحد من إمكانية العاملين المحتملة لاتخاذ أي مبادرة إضافية.
 3. كثير من الضغط على العاملين لتحقيق مستوى محدد مسبقاً يؤدي أحياناً إلى حدوث تزوير في التقارير أو المعلومات. وهذا قد يثبط العاملين ويقوض الغرض من الرقابة.
 4. أكثر مركزية في صنع القرار يخلق مواقفاً غير تحفيزية بين العاملين.
 5. ينبغي على الإدارة محاولة تجنب الرقابة السلبية ونتائجها كالعقاب وغيره.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

1. منال طلعت محمود (2003)، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

2. فيصل فخري مراد (1982)، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Allen, L. (1958) Management and Organization, McGraw-Hill Kogakusha Ltd, Tokyo.
2. Anbuvelan, K. (2007) Principles of Management, Laxmi Publications (P) Ltd, New Delhi.
3. Appleby, R. C. (1994) Modern Business Administration, 6th edition, Pitman Publishing.
4. Aquinas, P. G. (2007) Management Principles and Practice, Excel Books Private Ltd.
5. Bagad, V. S. (2009) Principles of Management, Technical Publications Pune, India.
6. Benowitz, E. (2001) Principles of Management, Hungry minds Inc., New York.
7. Birvenu, A. (1987) Definition of Communication, in Doctor, R. and A. Doctor, Principles and Practice of Business Communication, Sheth Publisher, Bombay.
8. Bose, C. D. (2006) Principles of Management and Administration, Prentice-Hall of India.
9. Bose, C. D. (2012) Principles of Management and Administration, second edition, PHI Learning, New Delhi.
10. Brown, R. (1965) Social psychology, the Free Press, New York.
11. Buckley, M. (1994) The Structure of Business, 3rd edition, Longman Group Ltd.
12. Certo, S. C. (2000) Modern Management, Prentice-Hall, New York.
13. Davar, R. S. (1993) Executive Decision Making: Modern Concepts and Techniques, UBS Publishers Distributors (P) Ltd.
14. Dutt, R. (2008) Principles of Management, Krishna Prakashan Media (P) Ltd.
15. Eisenfuhr, F. (2011) Decision making, Springer, New York,.

16. Etzioni, A. (1965) Modern Organization, Prentice – Hall of India.
17. Franken, T. (1994) Motivation: Changing ``Must Work" Into a ``Want to Work", Entrepreneur. 13(3).
18. Govindarajan, M. and Natarajan, S. (2005) Principles of Management, Prentice-Hall of India private Ltd.
19. Gupta, M. (2009) Principles of management, PHI learning Pvt. Ltd., New Delhi.
20. Havinal, V. (2009) Management and entrepreneurship, New Age International, New Delhi.
21. Hodgetts, R. and Kuratko, D. F. (1989) Management, Brace Joveanovich, Inc.
22. Kelly, G. A (1955) The Psychology of Personal Constructs, Norton, New York.
23. Koontz, H and O'Donnell, C. (1968) Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, 4th edition, McGraw-Hill, New York.
24. Koontz, H. and O'Donnel, C. (1978) Essentials of management, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
25. Kumar, A. and Sharma, R. (2000) Principles of Business Management, Atlantic Publishers and Distributors.
26. Luthans, F. (1998) Organizational Behavior, 8th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
27. Maheshwari, R. P.(2004) Principles of Business Studies, Pitambar Publishing Company PVT Ltd.
28. Manley, H. J. (1969) Executive Decision Making Analysis. Homewood Irwin, Illinois.
29. Massie, J. L. (1979) Essentials of management, Prentice-Hall, New Delhi.
30. Megginson, L. C. (1981) Personnel Management: a Human Resources Approach. Home-
31. Montana, P. J. and Charnov, B. H. (2000) Management, 3rd edition, Barron's Educational Series, Inc.
32. Morden, T. (2004) Principles of Management, 2nd edition, Ashgate publishing Ltd.
33. Mukherjee, K. (2009) Principles of Management, 2nd edition, Tota McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
34. Omran, K. A. (2001) Introduction to Business, Dar El Skafa.
35. Pfiffner, J. and Sherwood, F.P (1968) Administrative Organisation, Prentice Hall of India, New Delhi
36. Ramasamy, T. (2012) Principles of Management, Himalaya publishing House, India.

37. Rue, L. W, and Byars, L. L. (2003) Management: Skills and Application, 10th edition, McGraw-Hill.
38. Sakthivel, M. (2004) Management Principles and Practices, New age international (P) Ltd Publishers.
39. Saxena, P. K. (2009) Principles of Management: A modern Approach, Publication PVT Ltd, India
40. Schein, E. (1969) Organization Psychology, Prentice – Hall of India.
41. Schermerhorn, JR., J. R. (2002) Management, 7th edition, John Wiley & Sons, Inc.
42. Scott, W. G. and Mitchell, T. R. (1972) Organization's Theory: A structural and behavioral
43. Singla, R. K, (2011) Principles of management, V. K. enterprise, India.
44. Terry, G. R. (1988) Principles of Management, Richard D. Irwin, Homewood III.
45. Tripathi, P. C. and Reddly, P. N. (2008) Principles of Management, 4th edition, McGraw-Hill Publishing Company.