

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية فرع علوم التسيير

إعداد: الدكتور بلال كرامش

السنة الجامعية: 2019/2018

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
1	I - مفاهيم أساسية حول تسيير المؤسسة
1	تمهيد
1	1- تعريف المؤسسة
2	2- تعريف التسيير
2	3- خصائص التسيير (الإدارة)
4	4- وظائف التسيير
6	5- المستويات التسييرية
7	6- المهارات التسييرية
8	II - وظيفة التخطيط
8	تمهيد
8	1- مفهوم التخطيط
8	2- أهمية التخطيط
9	3- الأفق الزمني للتخطيط
9	4- أنواع الخطط
13	5- مراحل العملية التخطيطية
15	III - وظيفة التنظيم
15	تمهيد
15	1- مفهوم التنظيم
16	2- أهمية التنظيم
16	3- أساسيات التنظيم
17	4- أنواع التنظيم
21	5- السلطة
23	6- المسؤولية ونطاق الإشراف
24	7- الهيكل التنظيمي
28	8- الخريطة التنظيمية

31	IV-وظيفة التوجيه
31	تمهيد
31	1-التحفيز
38	2-القيادة
48	3-الإتصال
55	V-وظيفة الرقابة
55	تمهيد
55	1-تعريف الرقابة
55	2-أهمية الرقابة
56	3-علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى
57	4-مجال الرقابة
58	5-أشكال الرقابة
59	6-خطوات العملية الرقابية
62	VI- إدارة الجودة الشاملة (TQM)
62	تمهيد
62	1-مفاهيم أساسية حول الجودة
65	2-مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة
67	3-مبادئ إدارة الجودة الشاملة
68	4-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
70	5-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
72	VII- إدارة المعرفة (KM)
72	تمهيد
72	1-مفاهيم أساسية حول المعرفة
76	2-ماهية إدارة المعرفة
78	3-عمليات إدارة المعرفة
80	4-متطلبات إدارة المعرفة
81	5-مجالات استخدام إدارة المعرفة
83	المراجع المعتمدة

مقدمة

هذه المطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الثانية فرع علوم التسيير، وقد تم إعدادها وفق المقرر الدراسي للمقياس. وتتضمن المطبوعة مجموعة من المحاضرات تهدف بصفة عامة إلى إكساب الطلبة معارف أساسية حول تسيير المؤسسة، حيث تم طرح الأفكار والمعلومات بأسلوب بسيط مدعم ببعض الأمثلة مما يسهل على الطالب فهم المحتوى بشكل جيد.

تم هيكلة المطبوعة في ستة فصول رئيسية، حيث تناولت الفصول الأربعة الأولى منها الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، أما الفصلين الأخيرين فقد خصصا لدراسة بعض الإتجاهات الحديثة في التسيير والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في تقديم هذا العمل العلمي وأن يكون مفيدا للطلبة والسادة الأساتذة بصفة عامة وطلبة وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بصفة خاصة.

والله ولي التوفيق....

I- مفاهيم أساسية حول تسيير المؤسسة

تمهيد:

تحظى دراسة الإدارة والتسيير في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الدارسين والممارسين في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي على حد سواء ويرجع السبب لتعاظم أهمية دراسة الإدارة وتطبيق مبادئها في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية وتكنولوجية، بالإضافة إلى حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل تلك المؤسسات.

والملاحظ لتجارب معظم المؤسسات الفاشلة وأسباب تعثرها، يجد أن أحد وأهم أسباب ذلك الفشل يكمن في القصور في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في تلك المؤسسات، فالفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة لا يكمن في كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها ولكن -بقدر أكبر- في كيفية الوصول إلى المزيج الملائم للموارد المتاحة والذي يتحقق من خلالها أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية.

1-تعريف المؤسسة:

إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة: *Entreprise* كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين:

Undertaking و *Firm*. وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

-المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

-المؤسسة هي مركز للقرارات الاقتصادية وذات استقلالية، تمتلك موارد بشرية ومادية ومالية يتم تسييرها بغرض إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.

-المؤسسة هي منظمة اقتصادية في شكل قانوني معين، تقوم بتجميع الموارد البشرية والمادية والغير مادية والمالية بغرض إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع في السوق لتحقيق الربح.

-تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الموارد البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

-المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

مما سبق يمكن وضع تعريف شامل نسبيا للمؤسسة:

"المؤسسة هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/وتبادل سلع أو/وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية

تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه". وهذا التعريف في رأينا يشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنشطة الاقتصادية أو نوعية النشاط والاهداف، كما أن هذا التعريف يبرز استقلالية المؤسسة المالية، أي أن لها شخصية معنوية مستقلة.

2-تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة (تسيير) لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى هذه الكلمة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى التسيير من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف. فالتسيير مثله مثل باقي العلوم الاجتماعية طرأ عليه الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناه ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت. وفيما يلي نذكر بعض التعاريف التي تناولت موضوع التسيير.

-**فريدريك تايلور:** "التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"

-**هنري فايول:** "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"

-**تشيستر برنارد:** "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته"

-**كونتز وأودونال:** "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"

-**سيسك:** "هي تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على أهداف محددة"

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف أشمل نسبياً للتسيير (الإدارة) كما يلي:

"التسيير هو مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الإستخدام الكفؤ والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل".

3-خصائص التسيير(الإدارة):

بالنظر إلى التعريف السابق يمكن استخلاص الخصائص الآتية والتي يتميز بها التسيير.

3-1-الإدارة والعمل الجماعي: توجد الإدارة بشكل واضح حينما تتفق جماعة معينة على تحقيق هدف ما، فحينما توجد جماعة من الأفراد تتكون من فردين أو أكثر يقع على عاتق هذه الجماعة تحقيق التعاون فيما بينها للوصول إلى أغراض معينة، وعلى هؤلاء الأفراد أن ينسقوا فيما بينهم ويقوموا بترتيب رغباتهم وطموحاتهم الشخصية بطريقة تتفق وتحقيق الهدف الذي من أجله يتم التعاون بينهم.

3-2-التسيير عملية هادفة: إن التسيير عملية هادفة أي أنها توجهه أساسا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ومن ثم فهي وسيلة وليست غاية، فهي مجموعة من الترتيبات التي تصمم للوصول إلى الهدف أو الأهداف الذي من أجله قامت المؤسسة، وتختلف المؤسسات في الأهداف التي تطمح للوصول إليها، فهناك مجموعتين من الأهداف:

-الأهداف الاقتصادية: مثل تحقيق الربح أو حجم معين من المبيعات، الوصول إلى مركز قيادي في السوق الذي تقوم بخدمته، الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة.

-الأهداف الاجتماعية: ومنها العمل على تقديم الخدمات بأسعار تعادل التكلفة، والعمل على أن تكون المؤسسة عضوا نافعاً في المجتمع الذي تعمل فيه.

3-3-الإستخدام الكفؤ والفعال للموارد المتاحة: إن الكفاءة هي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع، على سبيل المثال: فإن ترك أرصدة مالية عاطلة في البنك دون استغلال، أو وجود عمالة فائضة دون عمل فعلي يؤديه، أو الإحتفاظ بمعلومات هامة دون استخدامها والإستفادة منها، كل ذلك يعتبر أمثلة عن نقص الكفاءة، ومن ثم فإن المدير الكفؤ هو الذي يستثمر فائض الأموال النقدية بسرعة وبطريقة عقلانية، ويضع جداول الإنتاج التي تستوعب وقت العمل بالكامل، ويستخدم جميع المعلومات التي في حوزته بما يحقق مصلحة المؤسسة.

أما الفعالية فتعني مدى ملائمة الأهداف التي تم اختيارها، ومدى النجاح أو التقدم في تحقيق تلك الأهداف.

نستنتج من هذا التحليل أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع هي المؤسسات التي تتمتع بالكفاءة والفعالية في نفس الوقت، كذلك فإن المديرين الأكثر فعالية هم الذين يختارون أهدافاً ملائمة والذين تكون لديهم المهارات اللازمة لاستخدام موارد المؤسسة بكفاءة لتحقيق تلك الأهداف.

3-4-عمومية التسيير: إن الخاصية الأساسية للتسيير هي العمومية، هذه الصفة يقصد بها التأثير على المجتمعات المعاصرة، والتطبيق في مواقف مختلفة ومتباينة، فالتسيير لا يقتصر على منظمات الأعمال فحسب، بل يمارس في الجامعات والمدارس والوكالات الحكومية والمستشفيات والمؤسسات الاجتماعية والسياسية والرياضية وغيرها.

3-5-التسيير علم وفن: إن الدارس والممارس للتسيير على حد سواء، يتفق على أن المعرفة الإدارية موجودة بالفعل ويمارسها كافة المسيرين في مختلف المؤسسات، وهذه المعرفة قد نمت من خلال الممارسات الناجحة في هذه المؤسسات، ومن خلال التنظير العلمي لها من جانب المفكرين بحيث أدى وجود هذه المعرفة الإدارية واستخدامها واستكشاف المزيد من المعلومات الصحيحة المتعلقة بها إلى القول بأن التسيير هو علم.

أما التسيير كفن يطلق عادة على الناحية المتصلة بالممارسة الإدارية على درجة كبيرة من الأهمية، فالمسير يجب أن تتوفر لديه المهارات السلوكية من حيث كيفية التعامل مع الأفراد واستيعاب المواقف وتنشيط طرق الإتصال... إلخ. فالكثير من الأفراد يحصلون على قدر معين من المعرفة ولكن يكمن الإختلاف بينهم في كيفية تطبيق هذه المعرفة، فالخامس مثلاً يدرس

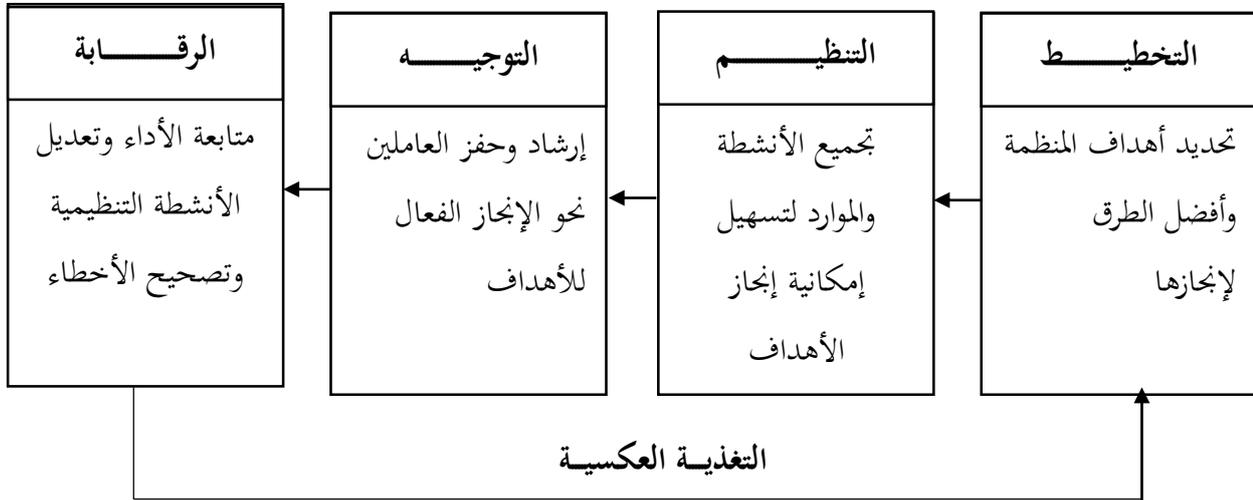
القوانين المختلفة ولكن نجد ان هناك محامي ناجح وآخر أقل نجاحا وبالمثل الطبيب ورجل البيع وأخصائي العلاقات العامة... إلخ، وغيرهم من التخصصات الأخرى.

ومما سبق يمكن القول بأن العلم والفن التسييري مطلوبان بنفس الدرجة فهناك المعرفة الإدارية التي ينبغي الحصول عليها واستيعابها لتحقيق أكبر قدر من النجاح الإداري وهناك أيضا الحاجة إلى التطبيق الماهر لهذه المعرفة الإدارية.

4-وظائف التسيير:

إن الوظائف التسييرية هي مجموعة من الأنشطة التي تصنف عادة تحت أربع مجموعات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والعلاقة بين هذه الوظائف يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (1): وظائف التسيير



4-1-وظيفة التخطيط: كما يتضح من الشكل أعلاه فإن وظيفة التخطيط تتضمن تحديد أهداف المؤسسة وأفضل الطرق لإنجازها، والغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المسيرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية، تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية مستقبلية.

على سبيل المثال: لو أن الإدارة العليا في شركة ما قررت زيادة حصتها السوقية بمقدار 10 % بحلول سنة 2010، وذلك من خلال تنمية وطرح 10 منتجات جديدة في الأسواق خلال نفس الفترة، هذه الأهداف تعتبر بمثابة الخطوط التنفيذية لسائر المسيرين، على ضوء هذه الخطوط يقوم مدير التسويق بإعداد الحملات الإعلانية اللازمة، كما يقوم مدير الإنتاج بحساب التكلفة المحتملة وإمكانية الوصول بها إلى الحد الأدنى، وبالتالي تحديد سعر مغر للإنتاج الجديد، أما المدير المالي فيقوم بحساب كل من تكاليف الإنتاج المحتملة وأيضاً الإيرادات المحتملة للإنتاج الجديد وتأثيرها على التدفق النقدي للمؤسسة، بالمثل فإن مديري أبحاث السوق يبدؤون في تحديد ما هي المنتجات الجديدة التي يحتمل أن تكون أكثر نجاحا من غيرها كي تبدأ المؤسسة بإنزالها إلى السوق، وتبعث إلى مديري البحوث والتطوير بتصورتها في هذا الصدد.

وعموماً فإن وظيفة التخطيط تقوم على عنصرين أساسيين هما التنبؤ بالمستقبل والإستعداد لهذا المستقبل.

4-2-وظيفة التنظيم: إن الوظيفة الإدارية الثانية هي وظيفة التنظيم، والتنظيم هو عملية تجميع الأنشطة والموارد في وحدات بطريقة منطقية ومناسبة، يترتب على هذا التجميع تكوين عدد من الإدارات والأقسام، يسهم كل منها في أداء عمل أو مجموعة من الأعمال المتميزة، هذه الإدارات أو الأقسام وإن كانت منفصلة أو مستقلة، إلا أنها تعتبر في نفس الوقت أجزاء مكملة لبعضها البعض، وتكون فيما بينها كلاً متكاملاً هو المؤسسة. وهنا يتمثل الدور الأكبر لوظيفة التنظيم وهو تحديد سلطة ومسؤولية رئيس كل قسم وكل إدارة طبقاً لنوع وحجم وأهمية الأعمال المخصصة لكل منها، وعدد العاملين بها، كذلك فإن وظيفة التنظيم تتضمن تحديد خطوط الإتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة، ووضع كل ذلك في رسم توضيحي يسمى الخريطة التنظيمية.

وعموماً فإن وظيفة التنظيم هي إقامة العلاقة بين الموارد البشرية والموارد المادية ويتمثل ذلك في:

- تقسيم العمل (تكوين الإدارات وتشكيل الهيكل التنظيمي).

- تحديد السلطات والمسؤوليات.

- مركزية ولا مركزية القرارات.

- تحديد مسارات الاتصالات.

4-4-وظيفة التوجيه: إن كل مدير في المؤسسة يعمل تحت قيادته مجموعة من المرؤوسين، لذا فإن الوظيفة الثالثة للمدير هي توجيه هؤلاء المرؤوسين، هذه الوظيفة تشمل الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، كيفية حفزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات، تنمية روح التعاون بينهم، طرق توزيع الجزاءات وكيفية التعامل مع النزاعات أو الصراعات التي تنشأ بينهم.

وتعتبر وظيفة التوجيه من أصعب وظائف الإدارة، حيث أن المدير يبحث في هذه الوظيفة عن تحديد الميزج الأمثل للمتغيرات المادية والمعنوية القادرة على إثارة الدافعية للعمل ويضم التوجيه كل من: التحفيز، القيادة والإتصال.

4-5-وظيفة الرقابة: تمثل الرقابة الوظيفة الإدارية الرابعة، ولو اقتصرنا على تعريف هذه الوظيفة بالقول بأنها: تعني متابعة الأداء وتعديله بما يتفق مع ما سبق تحديده من أهداف، فإن الأمر يحتاج إلى تفصيل أكثر.

وبالرجوع للمثال السابق عرضه والخاص بالشركة التي حددت هدفاً في مرحلة التخطيط وهو زيادة حصتها السوقية بمقدار 10% بحلول سنة 2010، ونفترض أن هذا التحديد تم في بداية سنة 2000، وأن هذه الزيادة المخططة كان مقدراً لها أن تتم بطريقة تدريجية متساوية، أي بمعدل 1% سنوياً. إن تحقق زيادة قدرها 1,2% في نهاية السنة الأولى يعني أن كل شيء يسير كما هو مخطط له، وإذا لم تتحقق أي زيادة في نهاية السنة الثانية، فهذا يعني وجود مشكلة تعوق تحقيق الهدف، عندئذ قد يصبح من الضروري زيادة الميزانية المخصصة للإعلان مثلاً، وإذا وجد في السنة الرابعة أن الزيادة المتحققة وصلت إلى 5%، يصبح من الأفضل خفض ميزانية الإعلان وهكذا.

مما سبق يتضح أن دور الرقابة يتمثل في التأكد من إنجاز الأعمال وفقا لما هو مخطط أي مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة مع تحديد الانحرافات وبعد ذلك تتخذ الإجراءات التصحيحية استنادا إلى المعلومات المرتدة (التغذية العكسية).

5- المستويات التسييرية:

تصنف المستويات الإدارية أو التسييرية إلى ثلاث فئات هي: الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا (القاعدية). فعلى مستوى الإدارة العليا نجد في الغالب ألقابا مثل رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات (رئيس قطاع الإنتاج مثلا) ومديري العموم مثل: مدرع عام الإنتاج والتسويق... إلخ، ويقوم المديرون في الإدارة العليا باتخاذ القرارات الرئيسية والمؤثرة في مستقبل المؤسسة وسياساتها. وتتشعب أعمال المديرين في الإدارة العليا من عقد الاجتماعات إلى حل المشاكل وتناول القضايا الإستراتيجية الهامة للمؤسسة مثل تحديد المنتجات الجديدة والتطورات التكنولوجية والبدائل المختلفة للإستثمار... إلخ. وعادة ما يكون الأفق الزمني الذي يتعامل معه مديري الإدارة العليا طويلا وبالتالي تتميز قراراتهم بأنها ذات تأثير عميق على مستقبل المؤسسة.

أما على مستوى الإدارة الوسطى، فإن شاغلي هذا المستوى من المسيرين يطلق عليهم مدير إدارة، فإذا أخذنا قطاع التسويق كمثال، فإننا نجد أن هناك مدير إدارة المبيعات ومدير الإعلان ومدير إدارة بحوث التسويق... إلخ، وفي قطاع الإنتاج نجد أن هناك مدير إدارة التصنيع ومدير إدارة الرقابة على الجودة ومدير إدارة الصيانة... إلخ.

ويتميز المديرون في هذا المستوى بتركيزهم على إنجاز النتائج المتعلقة بإدارتهم ووضع الخطط المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف النهائية والرقابة على توجيه أعمال الأفراد في المستويات الأدنى التابعة لهم وعادة ما يهتموا بوضع الخطط السنوية والنصف سنوية وتنظيم العمل على هذا الأساس.

وأخيرا فعلى مستوى الإدارة الدنيا، فهناك رؤساء الأقسام والمشرفين وهم من يقوموا بأعمال التنفيذ بصفة أساسية، وعلى عكس الإدارة الوسطى والعليا فإن مديري الإدارة الدنيا ينفقون معظم وقتهم في الإشراف المباشر على العمال داخل الورش والتأكد من أن العمل الموكل للمرؤوسين يؤدي بالصورة اللائقة.

وخلاصة القول أن فئة المسيرين موجودة في كافة المستويات التسييرية طالما أن هناك فردا مسؤولا عن إنجاز بعض الأهداف التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة النهائية عند كل مستوى.

6-المهارات التسييرية:

يقصد بالمهارات التسييرية ذلك المزيج المطلوب للمسيرين من القدرات المختلفة، والأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف من مستوى تسييري إلى آخر، وتمثل أنواع المهارات التسييرية فيما يلي:

6-1-المهارات الفنية: هي المهارات المتخصصة والمتعلقة بكيفية تنفيذ العمل وفقا لطرق محددة، فمهندس الصيانة مثلا له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجعة...إلخ.

وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى التسييري، فرؤساء الأقسام والمشرفون يحتاجون إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيهم حتى يستطيع المشرف أن يتفهم طبيعة عملهم واتخاذ القرارات السليمة التي تمسها، وتقل الحاجة إلى المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري أي إلى الإدارة العليا، حيث أن المسيرين في هذا المستوى يتعاملون مع مشاكل عامة للمؤسسة لا تتطلب قدرا كبيرا من المهارات الفنية المتخصصة.

6-2-المهارات الإنسانية: تعني العلاقة بين الأفراد أي قدرة المدير على الإتصال، التحفيز والقيادة وعلى التعامل مع الأفراد وفقا لظروفهم الخاصة. ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توافرها لكافة المستويات التسييرية بقدر متساوي على أساس أن المسير يتعامل مع مرؤوسين وهو مسؤول عن توجيههم والرقابة على تصرفاتهم.

6-3-المهارات النظرية (الذهنية): ويقصد بها قدرة المسير على النظرة الشاملة للأمور، وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها، وتوافر مثل هذه القدرات يساعد المسير على التخطيط الشامل لأهداف المؤسسة وتوجهاتها في المستقبل.

وتزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات التسييرية ولهذا فإن مديري الإدارة العليا يجب أن تتوافر فيهم هذه المهارات بصورة كبيرة مقارنة بالمسيرين في المستويات الأخرى وبالتالي فإن اختيار المسيرين في هذا المستوى يجب أن يتم بناءه على الكفاءة وتوافر هذه المهارات وليس على الأقدمية فقط.

II - وظيفة التخطيط

تمهيد:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، وتتم هذه الوظيفة بالنشاط في المستقبل من خلال النظر إلى الأمام وتوقع الأحداث والإعداد المسبق لها، والتنبؤ على أسس علمية لما سيكون في المستقبل، ليكون التخطيط بذلك الركيزة الجوهرية لجميع مراحل العملية الإدارية.

1- مفهوم التخطيط:

عرف هنري فايول التخطيط قائلاً: " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل". فالتخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل، وكيف ومتى يتم هذا العمل، إنه يتضمن.

-تحديد الأهداف.

-تحديد الخطط والوسائل والخطوات اللازمة لبلوغها.

فعلى ضوء الظروف البيئية والرؤية المستقبلية المرتبطة بها، تتحدد المهمة الأساسية للمؤسسة، تنشق منها أهدافها الرئيسية، وبالتالي الأهداف الفرعية لمختلف أقسامها، على ضوء ذلك كله تتضح خطط العمل اللازمة لتحقيق الأهداف على المستويات التنظيمية المختلفة من عليا ومتوسطة وقاعدية، أما التنبؤ أي توقع ما ستكون عليه الأمور في المستقبل، فإنه يشكل القاعدة التي تتوقف نوعية التخطيط وجدواه على مدى قوتها.

وإذا كان التخطيط يعنى بتحليل المعلومات الماضية والحالية والتنبؤ بالتطورات المستقبلية، فإن هذه العملية تنتهي بوضع برنامج عمل مقترح للتعامل مع تلك التطورات، هذا البرنامج يسمى خطة، والفرق بين الإثنين أن التخطيط يعد نشاطاً ذهنياً مستمراً، أما الخطة فهي ترجمة رقمية للأفكار التخطيطية، بمعنى آخر فإن الخطة هي بمثابة رسوم تنفيذية تسير عليها المؤسسة في فترة مقبلة.

2- أهمية التخطيط:

بدون تخطيط تصبح الأمور عشوائية غير هادفة، وبذلك يمكن تحديد أهم مزايا التخطيط فيما يلي:

-التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل.

-يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف.

-يهتم التخطيط بتوفير إمكانيات العمل وكيفية الحصول عليها.

-التخطيط يحقق الرقابة على التنفيذ ويسهل متابعته أو علاجه.

-التخطيط يحقق الامن النفسي للأفراد والجماعات.

3-الأفق الزمني للتخطيط:

يفرق عادة من حيث طول الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط، بين ثلاثة أنواع للتخطيط هي:

3-1-التخطيط الطويل الأجل (الإستراتيجي): الذي يغطي أكثر من خمس سنوات، ويعرف أيضا بالتخطيط

الإستراتيجي نظرا لارتباطه بالأهداف الرئيسية للمؤسسة، تلك الأهداف التي ينبغي الوصول إليها في ظروف تنافسية.

3-2-التخطيط المتوسط الأجل (التكتيكي): الذي يغطي ما بين سنة إلى خمس سنوات، وكثيرا ما يدعى هذا النوع

بالتخطيط التكتيكي، على أساس أن التكتيك هو خطة فرعية مشتقة من الإستراتيجية.

3-3-التخطيط القصير الأجل (التشغيلي): الذي يغطي فترة أقل من سنة، والذي يعرف بالتخطيط التشغيلي، نظرا

لارتباطه بالقاعدة.

يمكن الربط مباشرة بين هذه الآجال الثلاثة للتخطيط، وبين المستويات الإدارية الثلاثة، بمعنى أن التخطيط الطويل

الأجل هو من اختصاص الإدارة العليا، والمتوسط الأجل من اختصاص الإدارة الوسطى بالدرجة الأولى، بينما يبقى التخطيط

القصير الأجل من اختصاص الإدارة القاعدية، ومن هنا نرى أن التخطيط يتم على جميع المستويات الإدارية وليس حكرا

على الإدارة العليا، فكما أن هذه الإدارة أقدر على رؤية المستقبل البعيد، فإن الإدارة القاعدية أقدر على الرؤية التفصيلية

القصيرة الأجل، بحكم احتكاكها المستمر بالواقع وبالتنفيذ.

4-أنواع الخطط:

تبين القائمة التالية أهم أنواع الخطط مشيرة إلى المستوى أو المستويات الإدارية المسؤولة عن إعدادها.

جدول رقم(1): أنواع الخطط والمسؤولية عن إعدادها

المسؤولية عن الإعداد			الخطط
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة القاعدية	
		X	المهمة الأساسية
X	X	X	الأهداف
		X	الإستراتيجيات
	X	X	السياسات
X	X		الإجراءات
X	X		القواعد
X	X	X	البرامج
X	X	X	الموازنات التقديرية

4-1- المهمة الأساسية: تتناول تحديد دور المؤسسة أو المنشأة باعتبارها تنظيماً اقتصادياً يستهدف تقديم سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات بشروط معينة.

أمثلة: - شركة نقل تتمثل مهمتها الأساسية في تقديم خدمات سريعة وفعالة واقتصادية لنقل الأشخاص والبضائع.

- مؤسسة تجارية تتمثل مهمتها الأساسية في توفير مجموعة من السلع الأساسية للمستهلك بأسعار معتدلة.

4-2- الأهداف: هي الغايات التي يتم توجيه الأنشطة والموارد من أجل بلوغها.

أ- الأهداف الرئيسية: تنشق من المهمة الأساسية للمؤسسة، لكنها تكون أكثر تحديداً.

أمثلة: تحقيق الفائض أو الربح، زيادة الإنتاج، زيادة المبيعات أو زيادة الحصة السوقية، تحقيق الاستقرار المالي، المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والمستهلك والعامل والمواطن بشكل عام، المحافظة على الموارد والإقتصاد في استهلاك الطاقة، تطوير الإدارة ورفع كفاءة المديرين.

إن هذه الأهداف على الرغم من تنوعها، فإنها تدور بصورة أو بأخرى حول تحقيق الفائض أو الربح.

ب- تسلسل الأهداف: بعد تحديد الأهداف الرئيسية، يتم تحليلها إلى أهداف جزئية وذلك على أساس التدرج الرتبي، حيث يترجم كل مستوى أهداف المستوى الأعلى منه إلى أهداف أكثر وضوحاً وتحديداً وتفصيلاً وتكون النتيجة ما يسمى

بتسلسل الأهداف من القمة إلى القاعدة، أو من الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل إلى الأهداف التشغيلية القصيرة الأجل، والتي تشكل أساس خطط العمل اليومية وفيما يلي مثال لتوضيح المقصود بتسلسل الأهداف:

-أهداف على مستوى الإدارة العليا:

-تحقيق عائد قدره 20% على الإستثمار.

-زيادة المبيعات بنسبة 25% سنويا.

-المحافظة على سمعة المؤسسة وصورتها الجيدة في ذهن الجمهور.

-أهداف على مستوى الإدارة الوسطى:

-زيادة إنتاجية العمل بنسبة 2%.

-استعمال آلات أحدث وأفضل.

-تحسين المراقبة على جودة المنتجات.

-توزيع منتجات المؤسسة في خمس مناطق جديدة.

-توفير أموال سائلة كافية لمواجهة العمليات.

-أهداف على مستوى القاعدة:

-مواجهة الحصص الشهرية للإنتاج بالنسبة لكل ورشة

-حصر نسبة العوادم في حدود 1% من المواد المستعملة

-تسوية النزاعات الداخلية بين العمال.

-مواجهة الحصص الشهرية للمبيعات بالنسبة لكل بائع

-تحسين نوعية الخدمة المقدمة إلى الزبائن

-الرقابة الشهرية للتكاليف في الوحدات والأقسام المختلفة.

4-3- الإستراتيجية: هي خطة عمل شاملة لبلوغ هدف طويل الأجل، ويرتبط مفهومها بوجود منافس أو خصم، أو بشكل عام طرف آخر يراد التأثير عليه كالزبون والمورد والمستهلك، من هنا لا بد من أخذ ردود فعل المنافس أو الطرف المقابل في الحسبان عند وضع الإستراتيجية.

أمثلة: - يبيع سلعة بسعر أقل من سعر التكلفة، قصد التأثير على المنافس وعلى أساس تعويض الخسارة عن طريق سلعة أخرى أو في وقت آخر.

- إتصال المؤسسة بموردين جدد والتفاوض معهم مع إشعار مورديها الإعتياديين بذلك، بهدف التأثير على هؤلاء الآخرين والحصول على تنازلات أو شروط أفضل، وليس بهدف عقد صفقات مع الموردين الآخرين.

4-4-السياسة: هي وسيلة لضبط الفكر والعمل التنظيميين وتوجيههما، وهي تخفف عن المدراء عناء التدخل المستمر لتوجيه تصرفات المرؤوسين، ولا بد للسياسة من أن تكون واضحة ومرنة، ولا يجوز أن تحدد بطريقة تفضيلية حتى لا تنقلب إلى تعليمات، وتورد فيما يلي أمثلة عن السياسات في مجالات مختلفة كالشراء، الإنتاج والتسعير والبيع وغيره: الشراء من مصدر واحد، الشراء من المنتج مباشرة وعدم قبول الوسطاء، الشراء من أجل التخزين، الإنتاج حسب الطلبات، الإنتاج المستمر وفقا لمواصفات ثابتة، التسعير على أساس نسبة معينة من التكاليف، التسعير على أساس خصم نسبة معينة من السعر يمكن الحصول عليه في السوق التنافسية، البيع المباشر للزبون، سياسة الأجر بالقطعة، التدريب في عين المكان، الترقية من الداخل، التمويل الذاتي.

يلاحظ أن السياسات تخضع للتدرج الرتبي شأنها شأن الأهداف.

4-5-الإجراءات: الإجراء موجه للعمل والتنفيذ، ويتضمن مجموعة من الخطوات المتسلسلة زمنيا، والتي لا بد من إتمامها لمعالجة قضية معينة، والإجراءات على خلاف السياسات غير قابلة للتفسير والتأويل، ولا تقتصر فائدتها على تأمين الإنتظام في معالجة القضايا، بل تتمثل في تأمين التوثيق اللازم لهذه المعالجة.

أمثلة: - إجراءات الشراء والإستلام، إجراءات صرف الأجور والمرتبات، إجراءات التوظيف، إجراءات التمويل.

4-6-القاعدة: هي خطة لا مرونة فيها، تتضمن القيام بعمل أو الإمتناع عنه، وتتمثل فائدتها في تقييد مجال التصرف، وعدم ترك أي مجال للتأويل أو التفسير، تتطلب فعاليتها حسن الصياغة لمنع الإلتباس، كذلك فإنه لا يجوز الإكثار منها حتى لا تفقد قوتها وتأثيرها المستمدين من مدى التقييد بها، حيث أن القاعدة التي لا تحترم تفقد صفتها كقاعدة.

أمثلة: ممنوع التدخين، ممنوع الدخول للأشخاص من خارج المصلحة، تناول الوجبات الغذائية ممنوع في أوقات العمل.

4-7-البرنامج: هو مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف تعبئة الطاقات والموارد لتنفيذ خطة عمل معينة، وفقا لجدول زمني محدد، ويتطلب تنفيذ البرنامج مخصصات مالية استثمارية وأخرى تشغيلية، وتنشق من البرنامج الأساسي برامج فرعية لا بد من تنفيذها بعناية ضمن المواقيت المناسبة كي لا يتعطل البرنامج الأساسي نفسه.

أمثلة: - إن برنامجا أساسيا لرفع مستوى التعليم الجامعي، يتوقف على تنفيذ برامج فرعية في مجالات مثل: توفير الكتب، تحسين الخدمات الجامعية، تحسين الوسائل والتجهيزات والمخابر، تحسين أنظمة الإمتحانات...إلخ.

- لو افترضنا أن لدى أحد المصانع برنامجا لتجديد آلاته خلال ثلاث سنوات، فإن نجاح هذا البرنامج سوف يتوقف على تنفيذ برامج فرعية مرتبطة به مثل: برنامج للصيانة يتفق مع نوعية ومتطلبات الآلات الجديدة، برنامج للتدريب، برنامج للتمويل وبرنامج لمراقبة الجودة.

4-8- الموازنة التقديرية: تتضمن صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة بطريقة كمية، أي بلغة الأرقام وهي تستعمل على نطاق واسع بالنظر لما تهيئه من أساس موضوعي لعمليات التخطيط والرقابة، وحتى تكون الموازنة التقديرية تشغيلية، لا بد أن تنبثق من القاعدة، فعلى المستوى القاعدي يتم تقدير كل من الإيرادات والمصاريف بالوحدات العينية والنقدية، والمقصود بالوحدات العينية مثل: أطنان من المواد، وحدات من السلع أو المواد المباعة أو المنتجة أو المستوردة.

أمثلة: الموازنة التقديرية للمبيعات، الموازنة التقديرية للمشتريات، الموازنة التقديرية للإنتاج، الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة، الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة، الموازنة التقديرية للنقدية.

وتبدأ عملية إعداد الموازنات التقديرية من موازنة المبيعات، التي هي بمثابة نقطة الارتكاز، حيث يتم الرجوع إلى احتياجات الشراء والتمويل ومن ثم الإنتاج حتى يتم الوصول إلى الحسابات الختامية التقديرية. ولا بد من تجزئة الموازنة التقديرية إلى فترات قصيرة، مثل: الأشهر والأسابيع، وذلك لضبط عملية التوقيت، فالموازنة التقديرية الشهرية للنقدية تكشف عن حالات عجز متوقعة في الصندوق، حالات لا يمكن أن تكشف عنها الموازنة التقديرية السنوية، حيث يمكن أن يشير التقدير السنوي إلى أن المدخولات السنوية للصندوق هي في مجموعها أكبر من المخرجات السنوية، لكن هذا الأمر لا ينطبق بالضرورة على كل شهر، أو كل أسبوع أو كل وقت، إذ يمكن أن تشير تقديرات بعض الأشهر إلى عجز محتمل يتمثل في زيادة النفقات النقدية المتوقعة عن الإيرادات النقدية المتوقعة. إن توقع فائض نقدي ولو كان معتبرا في شهر مقبل لا يحل المشكلة، حيث لا بد من مواجهة النفقات الجارية في حينها.

5- مراحل العملية التخطيطية:

تمر عملية التخطيط بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي:

5-1- تحديد الأهداف: إن الأهداف هي الغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها مع وبواسطة الأفراد الآخرين ضمن الأطر الوظيفية من تنظيم وتوجيه ورقابة، حيث يجب أن تكون محددة بدقة ووضوح وأن تكون متكاملة لا تتناقض ولا تتعارض فيما بينها.

وتحديد الأهداف يؤدي إلى فهم العاملين لواجباتهم وكيفية أداءها، أما بالنسبة للإدارة فإنها تستطيع بواسطته الحكم على مدى نجاح الخطة والتعرف على المخاطر التي تتعرض لها، ومن الأمثلة على الأهداف نجد: تحقيق الأرباح، الشهرة أو السمعة، البقاء والاستمرارية والسيطرة والإحتكار... إلخ.

5-2- جمع البيانات والمعلومات الضرورية: هذه المرحلة من عملية التخطيط ضرورية جدا فيما يتعلق بالتنبؤ والتوقع للمستقبل على المستوى البعيد والقريب، لما يترتب عليها من توفر للمعلومات الرقمية والإحصائية والبيانات المتعلقة بكل ما له علاقة بطبيعة العمل والمنشأة والظروف المحيطة، مثل الإمكانيات والطاقات البشرية والمادية، والثروات الطبيعية والخبرات الفنية، لذلك يفترض أن تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة وحديثة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

5-3- وضع الافتراضات التخطيطية: كما نعلم أن التخطيط يستخدم للمستقبل، لذلك فإنه قد يحدث أن يكون المستقبل ليس كما نتنبأ له لذلك كان لابد من وضع افتراضات بديلة لمواجهة كافة الاحتمالات.

وتنقسم هذه الافتراضات إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- افتراضات لا يمكن السيطرة عليها: مثل نمو السكان، معدل الضريبة...إلخ.

ب- افتراضات لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها: مثل افتراضات المشروع بخصوص حصته في السوق، كفاءة العمال وعددهم.

ج- افتراضات يمكن السيطرة عليها: وهي التي لها علاقة بالسياسات الداخلية للمؤسسة مثل: التوسع، كمية الإنتاج...إلخ.

5-4- نشر الخطة داخل المؤسسة: وهذه المرحلة من أجل إحاطة العاملين علما بالخطة وأهدافها وإجراءاتها وسبل تنفيذها.

5-5- تنفيذ الخطة: في هذه المرحلة توضع الخطة الرئيسية موضع التنفيذ الفعلي لتحقيق الأهداف المنشودة ويتم تحديد المكان والزمان ووسيلة الإتصال.

5-6- متابعة الخطة: تقع مسؤولية متابعة وتنفيذ الخطة على الإدارة العليا، من حيث تحديد أنظمة الإشراف والرقابة، وتحديد أوجه المقارنة بناء على معايير محددة للخطة، وفي حالة وقوع تغيرات أو أخطاء يكون من السهل التعرف عليها وكشفها وتصحيحها وإعادةتها إلى الوضع الطبيعي.

III-وظيفة التنظيم

تمهيد:

التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد وظيفة التخطيط مباشرة، حيث أنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاءة عالية على أيدي العاملين من أصحاب الإختصاص، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المؤسسة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

1- مفهوم التنظيم:

لقد عرف التنظيم بأنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال. كما عرف التنظيم بالإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلاات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بعدما تم توجيه أوجه النشاطات اللازمة.

ومن خلال هذين التعريفين نستنتج ما يلي:

-الأفراد العاملون هم الذين يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل جماعي.

-وجود السلطة والمسؤولية بشكل واضح بين الأفراد.

-وجود هيكل تنظيمي إداري يضم الأفراد العاملين ويعنى بتوزيعهم على مختلف النشاطات في المؤسسة.

-وجود نظم وإجراءات محددة لتنفيذ الأعمال.

-تحديد الشروط والمواصفات التي يجب توافرها فيمن يشغل المناصب الإدارية.

والتنظيم له معنيان أو مفهومان، كثيرا ما يتم الخلط بينهما.

***المعنى أو المفهوم الموضوعي:** وهو في هذا المعنى يقصد به وظيفة إدارية، وهو نشاط يتضمن تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام، وتحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها.

* **المفهوم الشكلي:** ويقصد به المؤسسة أو المنظمة، وهي الهيئة التي تضم جماعة بشرية نظمت في شكل إدارات أو أقسام لتحقيق أهداف محددة.

2- أهمية التنظيم:

لوظيفة التنظيم أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين بها وتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الإختصاصات والصلاحيات وهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها، وبالتالي فهو يؤدي إلى زيادة فعاليتها.

- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناطة بالأفراد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، وتحديدتها بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية، والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.

- سهولة الإتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المؤسسة.

- الإستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتوزيع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة.

- سهولة المحاسبة والمتابعة، إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد ويحدد معايير الأداء، وبذلك تسهل عملية الرقابة وتشخيص الإنحراف والتصحيح.

3- أساسيات التنظيم:

من أهم الأساسيات والمفاهيم العلمية الحديثة التي يقوم عليها التنظيم ما يلي:

3-1- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: يقضي هذا المبدأ بجعل كل فرد أو مجموعة في المؤسسة مسؤولاً عن عمل معين وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الفوائد التالية: السرعة في الأداء، إكتساب الخبرة والمهارة في العمل، التقليل من الحاجة إلى مهارات متنوعة للعاملين، زيادة كفاءة الإدارة. ومع ذلك يفضل عدم المبالغة في تقسيم العمل حيث يترتب عن ذلك زيادة في المصاريف والتكلفة، زيادة خطوط الإتصال والسلطة، بالإضافة إلى صعوبة عملية التنسيق.

3-2- مبدأ نطاق الإشراف: إن المقصود بمبدأ نطاق الإشراف أن يكون هناك عدد من الأفراد العاملين الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم ويرجعوا إليه بشكل مباشر.

3-3- مبدأ وحدة التوجيه: لقد دعا هنري فايول إلى وجوب وحدة التوجيه في التنظيم الإداري، أي يجب أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لأنشطة لها نفس الهدف.

3-4- مبدأ المركزية واللامركزية: المقصود بالمركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية في يد رئيس المنظمة أو في يد قلة من أعضاء الإدارة والمقصود باللامركزية التوسع في تفويض السلطات للوحدات الوظيفية.

3-5- مبدأ تفويض السلطة: برزت أهمية هذا المبدأ نتيجة أن الأفراد المنفذين لا يستطيعون مزاوله أعمالهم دون سلطة مناسبة تفوض لهم، ومبدأ تفويض السلطة يعتمد اتساعه على أسلوب الإدارة المتبع، حيث يكون أكثر فعالية في النظام اللامركزي، والعكس في الأنظمة المركزية.

3-6- مبدأ تكافؤ المسؤوليات: تعرف المسؤولية على أنها مجموعة الواجبات الوظيفية المحددة لأي وحدة إدارية في الهيكل التنظيم والتي بها تتحقق أهداف هذه الوحدة، ومن ثم هي مسؤولية من يتولى رئاسة هذه الوحدة، وبالتالي فإنها تتطلب التزاماً منه للقيام بتلك الواجبات وتقييم نتائج أعماله ومن ثم مسألته في حالة التقصير.

3-7- مبدأ التنسيق: يعرف التنسيق بأنه الجهود المبذولة والتي تهدف إلى ربط وتحقيق العمل الجماعي المشترك بين الأفراد والجماعات والأقسام الإدارية المختلفة في المؤسسة.

4-أنواع التنظيم:

يصنف التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

4-1-التنظيم الرسمي: هو الذي يهتم بهيكل المؤسسة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الإختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المؤسسة وبالتالي يبين دور كل فرد منها، إذن التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل إرادة المؤسسة، ويشمل القواعد واللوائح التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة. وللتنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها:

أ-التنظيم الرأسي: ويسمى بعدة أسماء منها: الرأسي، التنازلي أو العمودي ويقوم هذا الشكل من التنظيم على أساس العلاقات الرأسية المباشرة التي تربط بين الوظائف الموجودة في كل مستوى من مستويات التنظيم وينتشر هذا الشكل من التنظيم في الإدارات العسكرية والشرطة.

إن أساس هذا الشكل من أشكال التنظيم الرسمي هو تدرج السلطة، حيث يستطيع الرئيس إصدار أوامره للمرؤوسين وهي ملزمة لهم وتحكم تصرفاتهم والسلطة تعني الحق القانوني في التصرف وإصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل أو الإمتناع عنه، كما ان السلطة الرسمية تتجه داخل التنظيم من أعلى إلى أسفل.

ومن مزايا التنظيم الرأسي نجد:

* سرعة البت في الأمور، فبمجرد أن يصدر المدير أمرا سرعان ما يسير في خط السلطة من رئيس إلى مرؤوس دون جدال فيه وبهذا تتوفر أسباب الدقة والإحكام في النظام.

* البساطة وسهولة الفهم، فكل فرد في المؤسسة يكون مسؤولا مباشرة أمام رئيس واحد يتلقى الأوامر منه.

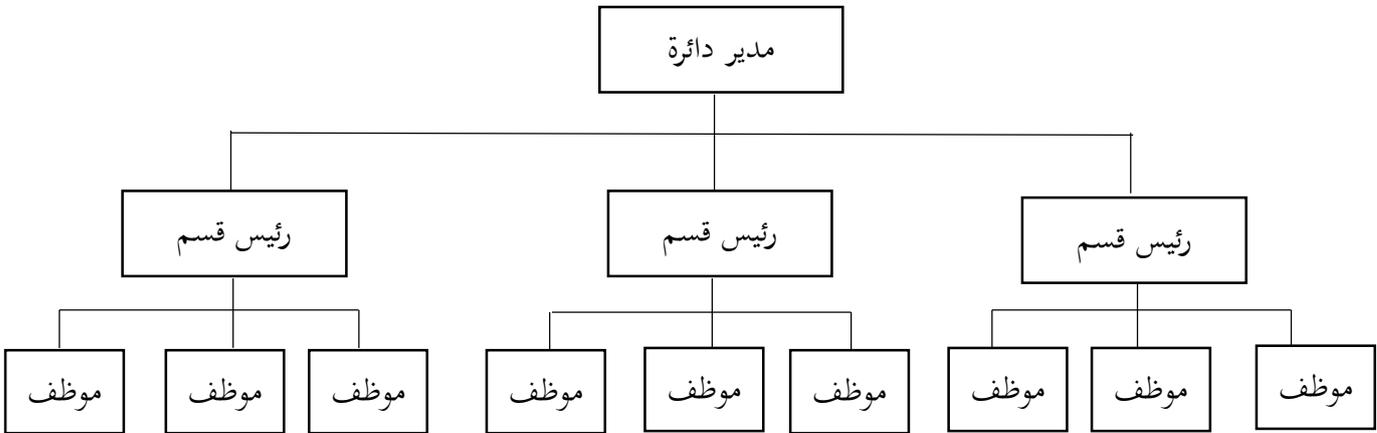
* التحديد الواضح لخطوط السلطة الرأسية المباشرة مما يسهل تحديد أركان المسؤولية بصفة قاطعة.

* الإستغناء عن الأخصائيين والإقلال من المصاريف الإدارية نظرا لاعتماد المؤسسة على فرد واحد يسمى ضابط الإدارة من حقه اتخاذ كافة القرارات.

* توفير سبل الإتصال العليا والسفلى في أرجاء المؤسسة والعمل على ربط أجزاءها المختلفة ببعضها البعض مما يساعد على التنسيق بين الجهود. أما عيوبه فتتمثل في محدودية قدرات الرؤساء.

وفيما يلي مثال عن التنظيم الرأسي:

شكل رقم(2): التنظيم الرأسي

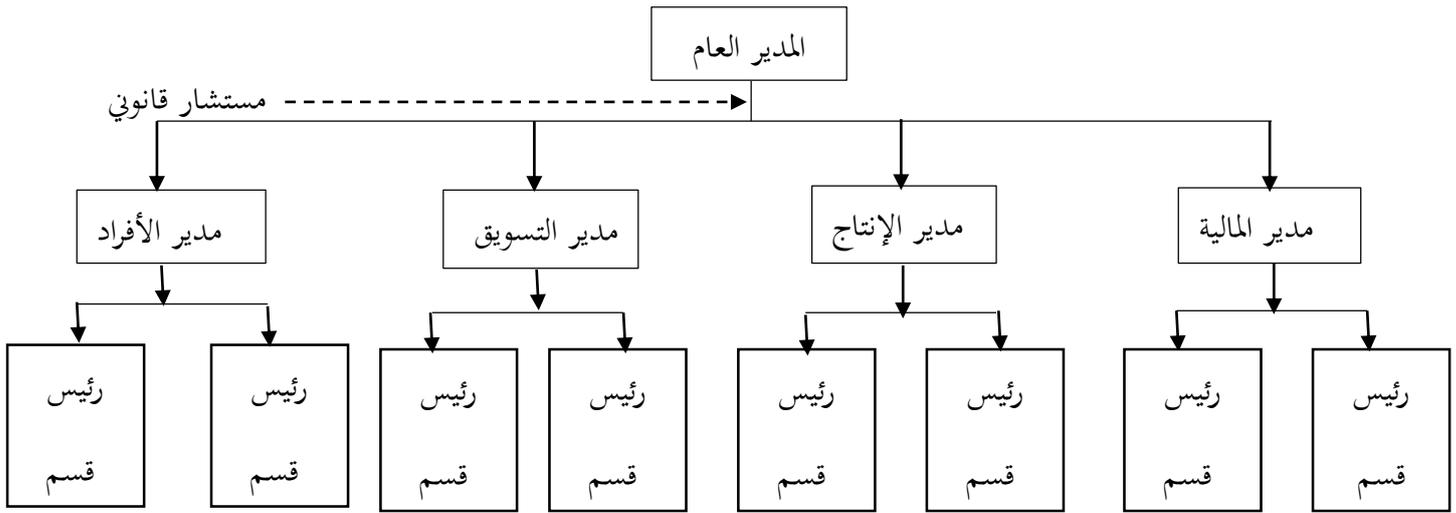


ب-التنظيم الإستشاري: لقد اقتضت محدودية قدرات الرؤساء إلى إيجاد طبقة من الإستشاريين الذين يمدون الرؤساء بالمشورة كل في مجال تخصصه، وهنا ظهر نوع من التنظيم يسمى بالتنظيم الإستشاري حيث أن السلطة التي يتمتع بها المستشار ماهي إلا سلطة استشارية وليست رئاسية إذ ليس للأشخاص الذين يتولون مناصب استشارية الحق في إصدار الأوامر، وإنما تقتصر واجباتهم على مساعدة السلطة التنفيذية وذلك بتقديم المشورة والإقتراحات ولمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم، أنه يمد الرئيس التنفيذي بالإستشارة والمعلومات والآراء في الوقت الذي لا يكون للرئيس الوقت الكافي أو الدراية الكافية في مجال معين، فيستعين بالإستشاري المتخصص في ذلك المجال، مما يرفع من قدرات الرؤساء في عملية اتخاذ القرارات ومن ثم يساعد على تحسين الكفاءة الإدارية، ولكن من بين عيوبه إثارة المنازعات بين الإستشاري ورجال الإدارة الآخرين الذين يتمسكون بما يمتلكونه من خبرة اكتسبوها مع الزمن قد تفوق ما يقدمه الإستشاري.

وفيما يلي مثال عن التنظيم الإستشاري:

شكل رقم (3): التنظيم الإستشاري



خط السلطة التنفيذية ←

خط السلطة الإستشارية ←

ج-التنظيم الوظيفي: هو التنظيم الذي يتم بموجبه تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات التنظيمية الذي يتناسب مع عدد النشاطات التي تقوم بها. يقوم هذا الشكل على أساس أن كل سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، يجب أن يحيط بعمل معين وأول من أدرج التنظيم الوظيفي هو أبو الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"، حيث اقترح بأن يعين لكل منشأة عدد من المديرين المتخصصين بحيث يشرفون على سير العمل وعلى العمال.

ومن مزايا التنظيم الوظيفي ما يلي:

-اعتماد التخصص في كافة الأقسام، حيث يتم اختيار الأفراد بناء على التخصص الذي تتطلبه الوظيفة.

-زيادة الفعالية والكفاءة: حيث يتم الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والأفراد يتلقون التدريب والتوجيه باستمرار عن طريق رؤسائهم.

-إفساح المجال الكبير لزيادة الإنتاج.

-التخفيف من أعباء الإدارة العليا، وذلك باستخدام الخبراء والمتخصصين.

أما من سلبيات هذا التنظيم فتجد ما يلي:

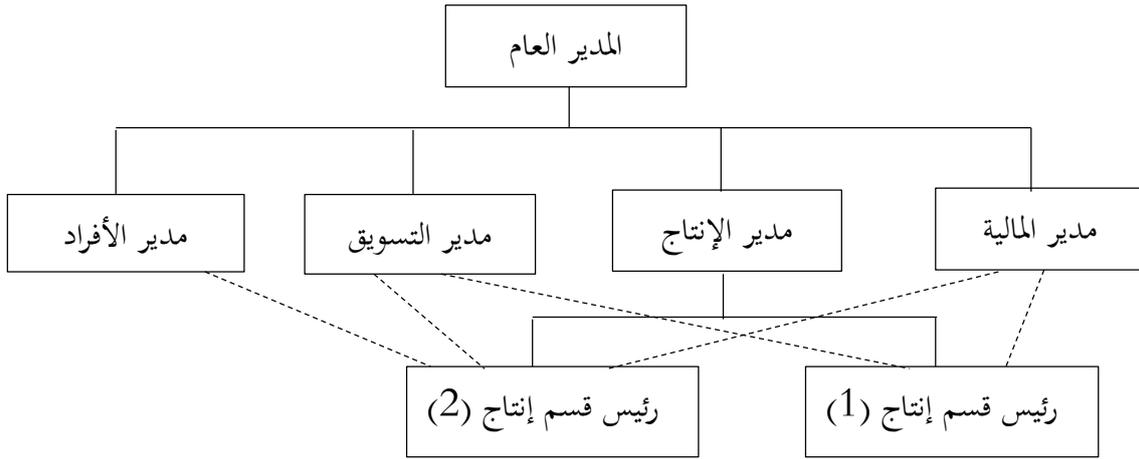
-عدم وضوح السلطة: حيث يجد الأفراد أنفسهم وهم يتعاملون مع عدد كبير من الرؤساء، وكل واحد منهم يعتبر عمله من أهم الأعمال.

-انخفاض التنسيق بين الرؤساء المختصين والأفراد، حيث يعتبر كل واحد منهم أن مهامه لها الأولوية.

-الهروب من المسؤولية: حيث يستطيع الأفراد إلقاء اللوم على بعضهم البعض.

وفيما يلي مثال عن التنظيم الوظيفي:

شكل رقم(4): التنظيم الوظيفي



4-2-التنظيم الغير رسمي: هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل وهو ينشأ بطريقة عفوية.

ومن مزايا التنظيم الغير رسمي ما يلي:

-غير منصوص عليه في اللوائح، ويتكون تلقائياً وبصورة اختيارية.

-يشبع بعض الدوافع الأساسية لدى الأفراد.

-الحصول على النصيح والمشورة من الأفراد الأكثر معرفة وخبرة ودراية.

-العلاقات الشخصية هي الأساس في التعامل بين أعضائه.

والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي:

جدول رقم(2): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
- ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة. - تتحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة. - العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل.	- ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة. - العلاقات الشخصية هي الأساس. - العلاقات الشخصية لها قوة التأثير على العاملين.

5-السلطة:

5-1-تعريف السلطة: هنالك أكثر من تعريف للسلطة منها تعريف "كونتر" و"أدونيك"، فقد عرفها بأنها:

"الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات". وقد عرفها "هنري فايول" بأنها: " القوة والحق في التصرف أو إعطاء الأوامر أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين". ومن هنا نرى أن السلطة هي الحق في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل معين أو الإمتناع عنه، وبالتالي فإن الأساس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين للإمتثال لما يريد حائزها.

5-2-مصادر السلطة: هناك ثلاث مصادر للسلطة هي:

أ-السلطة التشريعية: وهي تنشأ من الحق الذي يعطيه القانون والأعراف.

ب-قبول المرؤوسين للسلطة: تأتي إلى المدير عن طريق القبول بواسطة مرؤوسيه لقوته على اتخاذ القرارات.

ج-مصدر السلطة الشخصية والسلطة الفنية: تتولد عن طريق ما يتمتع به المدير من معرفة وخبرات وقدرات.

5-3-أنواع السلطة: هناك ثلاثة أنواع للسلطة هي:

أ-السلطة التنفيذية: وهي أهم أنواع السلطات وهي صاحبة الحق في إصدار الأوامر وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب-السلطة الإستشارية: وهي سلطة مساعدة مهمتها تقديم النصح والإرشاد والمعلومات إلى السلطة التنفيذية دون أن يكون لها الحق في إصدار الأوامر والرقابة.

ج-السلطة الوظيفية: وهي سلطة يمتلكها التنفيذي أو الإستشاري وعلى أساسها يمارس المدير سلطات عمل معين يقوم به أفراد يعملون في أقسام أخرى.

5-4- تفويض السلطة:

أ-تعريف تفويض السلطة: يقصد بعملية التفويض نقل حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعديه، وتعتبر عملية التفويض ضرورية لأن عدم التفويض يعني تجميع السلطة في يد فرد واحد، بالإضافة إلى أن الفرد لديه طاقات محدودة ووقت محدود ومعرفة محدودة، وهذا يتطلب تفويض جزء من سلطته إلى مساعديه حتى يستطيع أن يوسع نطاق عمله.

والتفويض لا يعني التخلص من السلطة وإنما يعني إعطاء الآخرين حق العمل داخل نطاق معين، ويحق للمدير أن يسترد التفويض في أي وقت.

ب-أسباب تفويض السلطة: من أهم أسباب التفويض ما يلي:

-زيادة الأعباء والمهام التي يقوم بها المدير شخصيا.

-الرغبة في تنمية مهارات وخبرات المرؤوسين.

-العمق التنظيمي: بحيث يستطيع الأفراد العاملون شغل مناصب في المؤسسة عند النقص الطبيعي الذي يحدث نتيجة الوفاة، المرض أو التقاعد...إلخ.

ج-إعتبرات تفويض السلطة: تعتمد عملية تفويض السلطة على الإعتبرات التالية:

-تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولا أمامه عن تحقيق هذه الواجبات.

-أن يكون المرؤوس المفوض إليه موضع ثقة الرئيس.

-ألا ينتج عن تفويض السلطة أي إخلال بالتوازن الذي يجب أن يكون بين السلطة والمسؤولية.

-أن يدرّب من ستفوض إليه السلطة على استعمالها قبل تفويضها إليه نهائيا.

-أن يتوافر نظام فعال للإتصالات والمتابعة والرقابة بحيث يمكن التأكد دوما من حيث استخدام السلطة المفوضة.

-يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل وجه.

د-مزايا تفويض السلطة: من بين مزايا تفويض السلطة ما يلي:

-يخفف من أعباء العمل على المدير.

-يكشف عن قدرات العاملين ويرفع روحهم المعنوية.

-يحقق الديمقراطية في الإدارة.

-يساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.

-يساعد على التركيز بالنسبة للقرارات الأساسية بواسطة المديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين.

6-المسؤولية ونطاق الإشراف:

6-1-المسؤولية: المسؤولية هي الإلتزام من قبل شاغل الوظيفة بتنفيذ أعمال أو نشاطات بأقصى قدراته وهذا التعهد أو

الإلتزام هو أساس المسؤولية.

إن عملية تفويض المسؤولية وتجزئتها غير جائزة، والسلطة والمسؤولية عاملين من الضروري تحقيق التوازن بينهما. وهناك فرق بين المسؤولية والمساءلة (المحاسبة)، فالمساءلة هي استجواب وسؤال المرؤوسين عن النتائج التي حققوها من خلال تفويض السلطة والمسؤولية التي تعهدوا بالقيام بها، والمساءلة تأخذ شكلا تصاعديا من أسفل إلى أعلى بعكس السلطة التي تنساب من أعلى إلى أسفل، ففي المساءلة تسأل الإدارة الدنيا أمام الإدارة الوسطى وكذلك هذه الأخيرة تسأل وتحاسب أمام الإدارة العليا.

6-2-نطاق الإشراف: هو المدى الذي يستطيع فيه الرئيس ممارسة الرقابة فعالة على مرؤوسيه والإشراف بشكل فعال

هو التأكد من تحقيق الأعمال وفق ما هو مخطط له، وهو موجود على كافة المستويات الإدارية ويتوقف تحديد نطاق الإشراف على العوامل التالية:

-طبيعة النشاط معقد أم روتيني.

-كفاءة المرؤوسين.

-وجود أجهزة اتصال وتنسيق وتوجيه فعالة.

-مدى كفاءة الأفراد القائمين به.

7- الهيكل التنظيمي:

7-1- تعريف الهيكل التنظيمي: يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه ذلك الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، مبينا التقسيمات التنظيمية، والوحدات الفرعية التي تقوم بأداء الأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف، كما يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الإتصال، أي أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الإدارات وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ وهو الذي يبين التقسيمات التنظيمية التي تقوم بالأعمال.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.

- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

7-2- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي: إن بناء الهيكل التنظيمي يتطلب ترتيب الواجبات التي تستخدم من أجل تنظيم

العمل الذي ينبغي إنجازه، ويتم تصميم الهيكل التنظيمي وفق المنظور التالي كما أورده "بيترسون":

أ- تحديد أهداف المؤسسة الرئيسية منها والفرعية.

ب- تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

ج- تجميع الأنشطة الرئيسية والفرعية المتماثلة بوظائف وتجميعها بوحدات وإدارات متخصصة يجري تحديد صلاحياتها وتوزيع

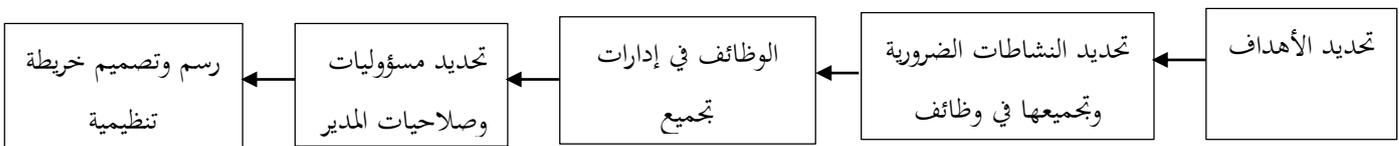
أعمالها على عدة أقسام أو فروع بعد تحديد اختصاصات كل وحدة رئيسية أو فرعية.

د- تعيين من يديرها وتحديد مسؤولياته.

هـ- رسم وتصميم خريطة للمؤسسة (خريطة تنظيمية).

ويمثل الشكل التالي تلك الخطوات:

شكل رقم (5): خطوات تصميم الهيكل التنظيمي



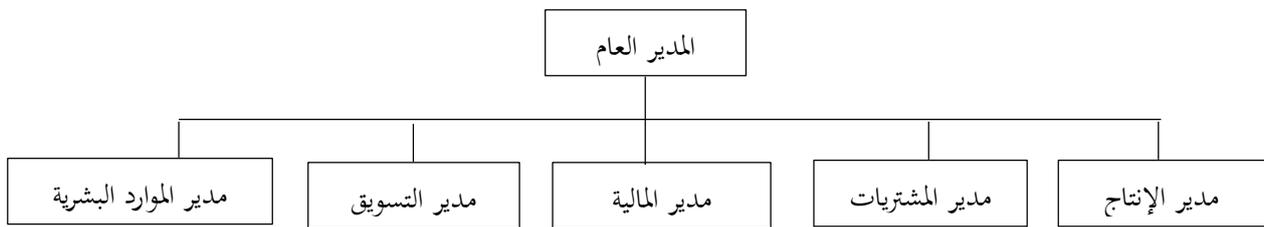
7-2- أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية (طرق التقسيم التنظيمي): يوجد أمام المؤسسة مجموعة خيارات بهدف تقسيم أنشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية، ويتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقا لأهداف المؤسسة وظروفها وفيما يلي أهم الأشكال الشائعة في التقسيم:

أ- التقسيم الوظيفي (على أساس الوظيفة): وهنا يتم تقسيم المؤسسة إلى وظائف أساسية ووظائف فرعية وتسد هذه الوظائف لأفراد حسب تخصصهم، فمثلا تقسم المؤسسة إلى الوظائف التالية: الإنتاج، المشتريات، المالية، التسويق، والموارد البشرية، وتسد هذه الوظائف إلى أفراد حسب تخصصهم وخبراتهم فيصبح عندنا مدير إنتاج، مدير مشتريات، مدير مالي ومدير التسويق ومدير الموارد البشرية.

ويعتبر هذا الشكل من أكثر الأشكال انتشارا، كما يمتاز هذا النمط من التقسيم أو التجميع بالإستفادة القصوى من التخصص، إلى جانب سهولة الإشراف على الأعمال المتشابهة، ولكن ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات التي تنتجها المؤسسة وتعدد المناطق الجغرافية للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح التقسيم الوظيفي:

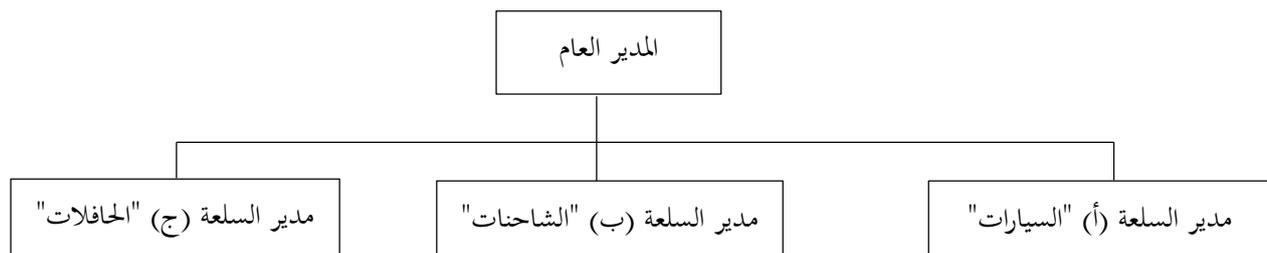
شكل رقم (6): التقسيم الوظيفي



ب- التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة: وفق هذا الشكل يتم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها، ومن مزايا هذا النمط من التقسيم الإستفادة من التخصص، ولكن قد يؤدي ذلك إلى صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لإدارة تلك الوظائف.

والشكل التالي يوضح التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة:

شكل رقم (8): التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة



ج-التقسيم على أساس المناطق الجغرافية: يطبق هذا النمط من التنظيم حينما يكون للمؤسسة فروعاً في مناطق جغرافية متعددة، مما يجعل من اتباع التقسيم الوظيفي أمراً مكلفاً أو متعديراً، سواء من الناحية الإشرافية أو التمويلية، ومن مزايا هذا التقسيم هو تطبيق اللامركزية واتخاذ القرارات من قبل الفروع وذلك لامتلاكها الدراية بالبيئة المحلية التي ينشط فيها الفرع، ولكن أهم ما يعاب عليه صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة بسبب ضعف الرقابة والإشراف على هذه المناطق مما يؤثر سلباً على السياسة العامة للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح هذا التقسيم:

شكل رقم(7): التقسيم على أساس جغرافي



د-التقسيم على أساس العملاء (الزبائن): ويستخدم هذا النمط من التقسيم حينما تكون هناك اختلافات بين العملاء الذين تقدم لهم الخدمة أو السلعة فقد يقسم التنظيم وفق جنس الزبون أو عمره، فهناك مثلاً قسم الذكور وآخر للإناث، وقسم للكبار وآخر للأطفال أو حسب نوع الزبون فهناك قسم المستهلك النهائي، قسم تجار الجملة وقسم تجار التجزئة. ومن مزايا هذا الشكل في التنظيم التركيز على خدمة الزبون وتحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، ولكن من عيوبه فقدان سياسة موحدة للتعامل مع العملاء، وقد تضحي هذه الطريقة بمصلحة المؤسسة إرضاءاً للزبون.

والشكل التالي يوضح هذا التقسيم:

شكل رقم(8): التقسيم على أساس العملاء

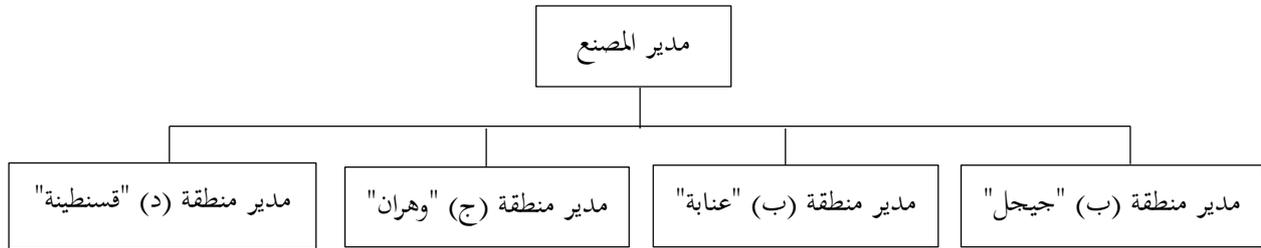


و-التقسيم على أساس المراحل الإنتاجية أو الخدمية (على أساس مراحل العمل): وتعتمد هذه الطريقة على تجميع الأعمال حسب مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، ففي صناعة الإسمنت مثلا تتجمع الأنشطة وفق مراحل العملية الإنتاجية للإسمنت بداية بدائرة المواد الأولية ودائرة التصنيع ودائرة التغليف وأخيرا دائرة التوزيع.

من مزايا هذا التقسيم الاستفادة من التخصص وذلك بالتركيز على عملية معينة وكذلك سهولة عملية الرقابة والإشراف، ومن عيوبه صعوبة التنسيق، كما تعتمد كل مرحلة من المراحل على ما تسبقها من مراحل أخرى، فأي تعطيل قد يحدث في مرحلة ما له تأثيره على المراحل اللاحقة.

والشكل التالي يوضح هذا التقسيم:

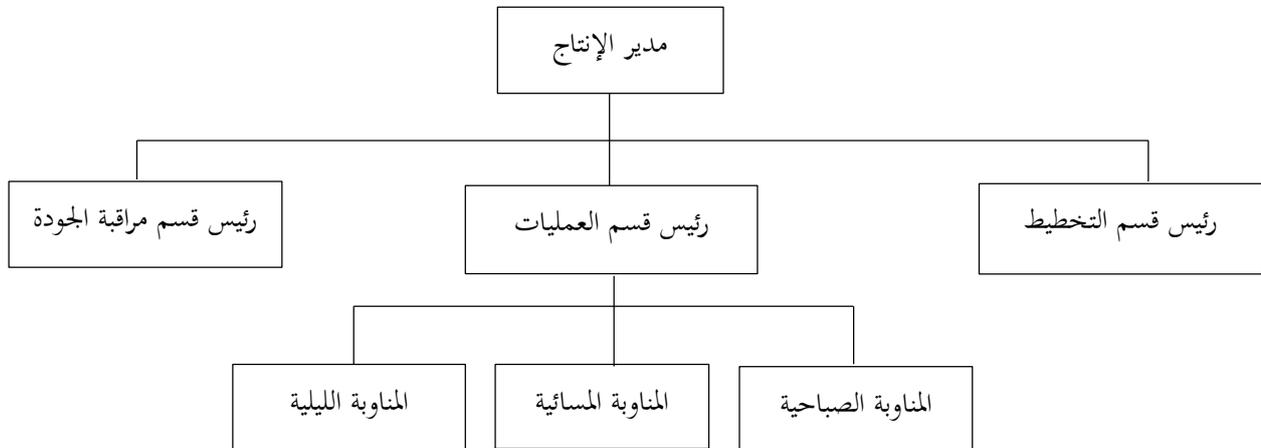
شكل رقم(7): التقسيم على أساس جغرافي



ز-التقسيم على أساس الوقت (الزمن): قد تقتضي ظروف المشروع اللجوء لتوزيع أنشطته على فترات زمنية متعددة خلال العمل اليومي، فيجدول عمله على شكل مناوبات منها الصباحية والمسائية والليلية، كما هو الحال في عمل المستشفيات أو الحراسة. ومن مزايا هذا التقسيم نجد الإستغلال الأمثل لأدوات العمل، واستمرارية الإنتاج وقلة التكاليف إلى جانب الإستخدام الفعال للموارد البشرية أما من عيوبه نجد صعوبة التنسيق بين عمل المناوبات المتتابعة.

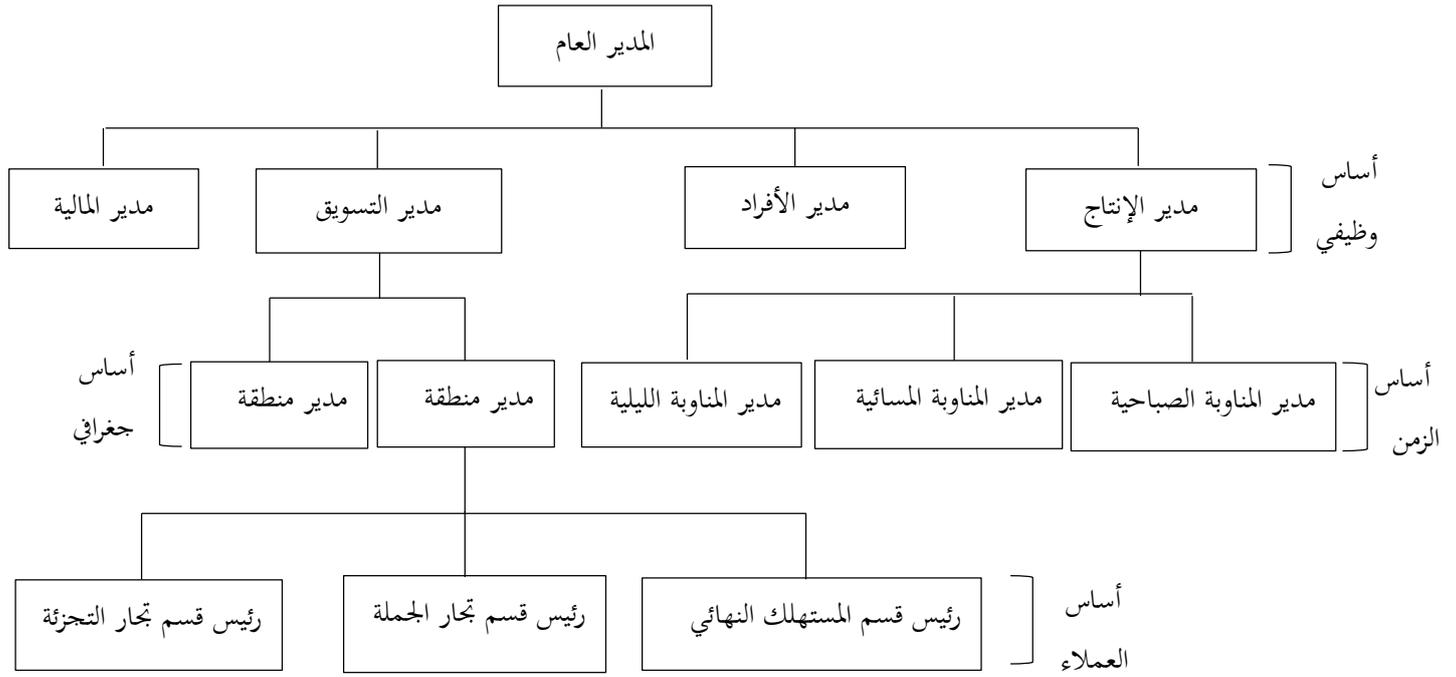
والشكل التالي يوضح هذا التقسيم:

شكل رقم(8): التقسيم على أساس الوقت



ي-التقسيم المركب: وهو مزيج من التقسيمات السابقة حيث تلجأ المؤسسة إلى استخدام أكثر من طريقة في التقسيم ضمن الهيكل التنظيمي الواحد، حيث يعتبر هذا التقسيم ملائماً للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، فمثلاً زيادة أنواع السلع التي تنتجها المؤسسة وتنوع المناطق الجغرافية التي تتعامل معها وتشغيلها للمصانع في عدة مناورات، وتوسعها في تقديم السلع والخدمات للزبائن يجعلها تتبع طريقة التقسيم المركب، وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(9): التقسيم المركب



8-الخريطة التنظيمية:

8-1-تعريف الخريطة التنظيمية: هي صورة أو مخطط لهيكل المؤسسة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها.

8-2-أهداف الخرائط التنظيمية: تستخدم الخرائط التنظيمية لعدة أغراض أو أهداف منها:

-تحديد إطار المنظمة أو المؤسسة، والوحدات الإدارية فيها والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.

-بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المؤسسة.

-توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة.

-توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام.

-تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.

-توضح عدد المستويات الإدارية في المؤسسة.

-تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد، فبواسطتها يتم تعريف الموظفين الجدد بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-تؤدي الخريطة التنظيمية أغراضا إعلامية، فهي تساعد الزائرين من خارج المؤسسة في التعرف على أقسام المؤسسة وعلى الأشخاص الموجودين فيها.

8-3-أنواع الخرائط التنظيمية: يوجد نوعين من الخرائط التنظيمية هما:

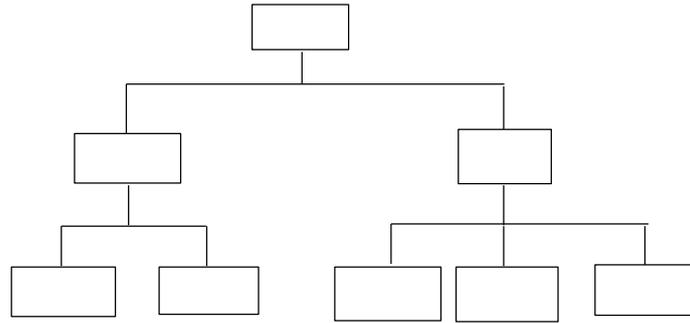
أ-الخريطة الرئيسية: وهي التي تظهر فيها جميع الوحدات الإدارية بمختلف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا وتظهر فيها جميع الإدارات من المدير العام إلى الموظفين والعمال التنفيذيين.

ب-الخريطة التكميلية المساعدة أو الجزئية: وهي التي تظهر في وحدة إدارية واحدة مثل أن تظهر فيها إدارة الموارد البشرية وأقسامها.

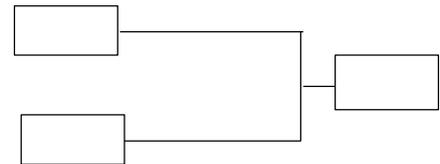
8-4-أشكال الخرائط التنظيمية: يوجد ثلاث أشكال للخرائط التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

أ-الخرائط الرأسية أو التقليدية:

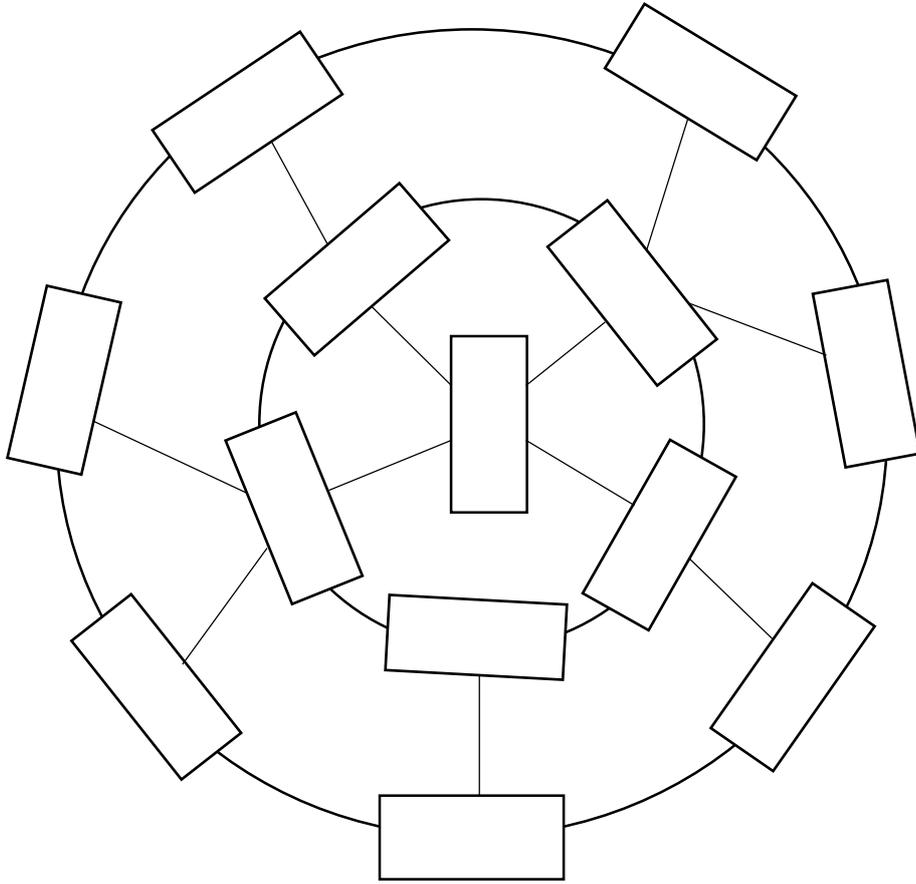
وهي تستخدم بشكل واسع في توضيح خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل وتمتاز بالبساطة. والشكل التالي يوضح الخرائط الرأسية أو التقليدية.



ب-الخرائط الأفقية: وهذه الخرائط تبين السلطة التي تسير من اليمين إلى اليسار، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:



ج-الخرائط الدائرية(المركزية): حيث تكون السلطة في المركز (مركز الدائرة) وتكون الوحدات والأقسام موزعة بين مركز الدائرة ومحيطها. والشكل التالي يوضح الخرائط الدائرية



IV - وظيفة التوجيه

تمهيد:

بعد أن تتم عملية التنظيم التي تحدد الواجبات والمسؤوليات والسلطات، لا بد أن يتبع ذلك خطوة جديدة في العملية الإدارية وهذه الخطوة هي إصدار التعليمات إلى المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إلى كل منهم، وإرشادهم عن كيفية تنفيذ هذه الأعمال وهذه العملية يطلق عليها وظيفة التوجيه.

فالتوجيه إذا هو عبارة عن الجهود الإدارية والفنية التي يبذلها المدير نحو المرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقاً لأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ولا يمكن القيام بوظيفة التوجيه بصورة فعالة ما لم يلم المدير بأصول العلاقات الإنسانية، فبعض واجبات التوجيه تعتمد على قدرة المدير على التعامل الإنساني، وعلى قدرته على إثارة الحماس في نفوس المرؤوسين للقيام بأعمالهم بكل كفاءة وفعالية.

وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك أبعاد رئيسية لوظيفة التوجيه وهي: التحفيز، القيادة والإتصال وسوف نتطرق إليها بنوع من التفصيل.

1- التحفيز:

1-1- مفهوم التحفيز:

يقصد بالتحفيز تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ عملية التحفيز بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.

1-2- عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد دالة التحفيز وهي:

أ- القدرة: فالفرد المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، عكس الفرد الغير مدرب أو الغير مؤهل أصلاً.

ب- الجهد: والذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج-الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا.

1-3- الفرق بين الدوافع والحوافز:

تعرف الدوافع بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية والتي توجه تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

وتتمثل الدوافع في الرغبات التي يسعى الفرد دائما إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه وكلما كانت درجة إشباع تلك الرغبات أقل من المطلوب ازدادت قوة الدافع وحدته.

أما الحوافز فتعرف بأنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه.

ومن جهة أخرى تعرف الحوافز بأنها قوة خارجية تجذب الفرد نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقا له.

وتنقسم الحوافز إلى قسمين رئيسيين هما: الحوافز المادية مثل الأجر، المكافآت، العلاوات... إلخ والحوافز المعنوية مثل: الترقية، الإعراف والتقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات... إلخ.

نستنتج مما سبق أن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد على أداءه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية ومعنوية.

1-4- نظريات التحفيز:

ظهرت عدة نظريات في التحفيز منذ بداية الخمسينات حاول الباحثون من خلالها تحليل سلوك الأفراد وإعطاء مفهوم للتحفيز يعتمد على تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن أن تستخدم في تحفيز الأفراد على تقديم مستوى الأداء المرغوب.

ومن بين النظريات التي عاجلت موضوع التحفيز نجد: نظرية تدرج الحاجات "أبراهم ماسلو"، نظرية العوامل المزدوجة "فريدريك هرزبرغ"، نظرية الإنجاز "ماك كليفلاند" ونظرية العدالة (الإنصاف)، وسنتطرق إلى كل نظرية بنوع من التفصيل:

أ-نظرية تدرج الحاجات: يركز ماسلو (1908-1970)، في تحليله للتحفيز على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث

قسم هذه الحاجات إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الحاجات الأقل إلحاحا، وذلك كما يوضحه الشكل

التالي:

شكل رقم(10): هرم تدرج الحاجات الإنسانية لأبراهم ماسلو



فالحاجات الفسيولوجية تعد نقطة البداية في نظرية تدرج الحاجات، فالفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجات الأساسية وهي أقوى المجموعات إلحاحاً، فإذا كانت غير مشبعة فهي المسيطرة وهي التي تشكل الدافع للفرد حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة.

وبعد إشباع هذه المجموعة تظهر أهمية إشباع حاجات الأمان كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن حاجات هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وأمن الفرد وحمايته من المخاطر، وبالتالي فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي حاضراً ومستقبلاً وادخار بعض المال والحصول على الأنواع المختلفة للتأمينات والعمل في وسط خال من المخاطر التي تهدد صحة الفرد.

ولا تظهر الحاجات الاجتماعية كموجه للسلوك إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، وتمثل مجموعة هذه الحاجات في الرغبة في إقامة علاقات إجتماعية أي إقامة علاقات الصداقة والإنتماء إلى الجماعات المختلفة، وتمثل هذه الحاجات الحد الفاصل بين الحاجات المادية والنفسية.

وتمثل حاجات التقدير والإحترام في رغبة الفرد في تكوين سمعة طيبة والرغبة في احترام الغير والحصول على احترامهم له والتمتع بالإستقلالية اتجاه الآخرين، وتصبح هذه المجموعة الموجه لسلوك الفرد بعد أن يتم إشباع الحاجات الاجتماعية.

أما حاجات تحقيق الذات فلا تحل دور الموجه والدافع لسلوك الفرد إلا بعد إشباع كل المجموعات الأخرى، ويتعلق الأمر بالإجازات الشخصية والإبتكارات وحاجة الفرد إلى تحقيق الذات كلما زاد تحقيقه لها.

والفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ولا يمكن له أن يحقق الإشباع الكلي لها، فالفرد العادي في تحليل "ماسلو" يحقق إشباع لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في سلم تدرج الحاجات الإنسانية، والفرضية الأساسية لهذه النظرية أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا للفرد.

إن هذا التصنيف لديه بالتأكيد حدود، فالتحفيز يمكن التعبير عنه بشكل أدق لو تصورنا أنه يتم بشكل مائل وليس أفقي، لأن الفرد عادة ما يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد، ولكن رغم ذلك فنظرية تدرج الحاجات الإنسانية تكمن فائدتها على الأقل في أنها تعد الدراسة العلمية والنظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن فقط في الدوافع المادية والاجتماعية بل توجد دوافع أُسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد، هذا بالإضافة إلى ترتيب "ماسلو" لهذه الدوافع تبعا لأهميتها النسبية في تأثيرها على توجيه سلوك الفرد، واستنادا إلى التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية فالمسير لتحقيق الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة يحاول الكشف دائما وباستمرار عن الحاجات الغير مشبعة للمرؤوسين لأن الحاجة الغير مشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الفرد، ويمكن أن نضع تصورا عن إشباع هذه الحاجات في المؤسسة وفقا لما يلي:

-الحاجات الفسيولوجية: تشبع بالأجر الكافي والإمتيازات العينية المتنوعة.

-حاجات الأمان: ويمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الإدخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد والعقاب.

-الحاجات الاجتماعية: تشبع بتنمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات دورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الإتصال.

-حاجات التقدير والإحترام: ويمكن تحقيقها عن طريق الإعتراف بالإجازات، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.

-حاجات تحقيق الذات: وتشبع بترقية المؤسسة للإختراع والإبتكار وإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد من الإستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم.

وهذه النظرية إذا تعد موجه فعال للمسيرين في فهم الدوافع وفي تحديد الوسائل الملائمة لتحفيز الأفراد.

ب- نظرية العوامل المزدوجة: وضع هذه النظرية الباحث "فريديريك هرزبرغ" في سنة 1959 وقد احتوت على تحليل آخر للتحفيز،

وهذه النظرية نتيجة للدراسة التي أجريت على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المؤسسات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين، الأول يطلب فيه من أفراد العينة ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل في الكثير من الحالات، وفي السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة من عدم الرضا عن العمل، وصنفت نتائج الدراسة في مجموعتين: مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعة (عوامل التحفيز).

والعوامل الصحية المتمثلة في: سياسة المؤسسة، الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، كل هذه العوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا و بالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، وعليه فلتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المؤسسة مطالبة بإشباع العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بحالة عدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل، فالإستمرار في الإنفاق على هذه العوامل الصحية ينتج عنه تبيد موارد المؤسسة وذلك لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر، وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة وليست العوامل الصحية، وهذا يتطلب من المسير تركيز اهتماماته على هذه المجموعة من العوامل.

وتتمثل العوامل الدافعة في: الإعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي (الترقية)، العمل نفسه، المسؤولية، والعوامل الدافعة هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن العمل وبالتالي فهي التي تولد الدافع للعمل.

والعوامل الدافعة عكس العوامل الصحية، فهي غير قابلة للإشباع وبالتالي كلما أنفقت المؤسسة وزادت من الجهد المبذول بغرض إشباع هذه العوامل فإن درجة الرضا العام تزداد وبالمقابل لذلك تزداد دافعية الأفراد إلى العمل، ويمكننا أن نعتبر العلاقة بين العوامل الدافعة والشعور بحالة الرضا التام في العمل لا نهائية وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية الموجودة في قمة هرم تدرج الحاجات، كما أشار "ماسلو" غير قابلة للإشباع.

وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند على ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، وبعدها تنتقل المؤسسة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة، وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع، وإذا تمعنا في هذه النظرية وعن كيفية توظيفها في المؤسسة لحث الموارد البشرية على العمل، فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات وذلك من خلال المقارنة الواردة في الجدول التالي:

شكل رقم(11): مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ونظرية العاملين

نظرية تدرج الحاجات (ماسلو)	نظرية العوامل المزدوجة (هرزبرغ)	
حاجات تحقيق الذات	الإعتراف، الإنجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، العمل نفسه، المركز	العوامل الدافعة (عوامل التحفيز)
حاجات التقدير والإحترام	سياسة المؤسسة، طبيعة الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل، الأجر، الظروف الشخصية	العوامل الصحية
حاجات إجتماعية		
حاجات الأمان		
حاجات فيسيولوجية		

من خلال الجدول السابق يتضح أن دراسة "هرزبرغ" لا تختلف عن دراسة "ماسلو" عن الحاجات الإنسانية، فبينما قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات نجد "هرزبرغ" قسمها إلى مجموعتين فقط، مجموعة العوامل الصحية والتي ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية وهي تقابل في نظرية تدرج الحاجات، الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية، ويعد تلبية هذه الحاجات في المؤسسة ضروري بالنسبة لكل الأفراد، لكون هذه الحاجات ترتبط ببقاء الفرد وقدرته على العمل.

والمجموعة الثانية تتمثل في العوامل الدافعة المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، وهي تقابل أيضا في نظرية تدرج الحاجات، حاجات التقدير والإحترام وحاجات تحقيق الذات، وإشباعها يولد الدافع للعمل.

تكمن أهمية نموذج "هرزبرغ" في أنه لفت الإنتباه إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد، ذلك أن مؤسسات كثيرة ضلت زما طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل، من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

لقد تعرض النموذج المشار إليه من جهة أخرى إلى انتقادات وجهية أهمها انتقادان، يتمثل الأول في أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل لمجرد الدفاع عن النفس، حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب التذمر وعدم الرضا، حتى ولو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدم إلى ظروف العمل وسياسات المؤسسة، ويتمثل الإنتقاد الثاني في أن تحديد ما هو عامل صحة أم محفز أمر يمكن أن يختلف من فرد إلى آخر، وفي أن اعتبار ما يسمى بعوامل الصحة غير ذات قوة تحفيزية أمر مشكوك فيه.

ج-نظرية الإنجاز: تعطي بعض النظريات في تحليلها للتحفيز أهمية أكبر لحاجة الأفراد إلى القوة والانتماء والإنجاز، ومن الأدبيات الأساسية في هذا الإتجاه (نظرية الإنجاز) للباحث "ماك كليلاند" التي صدرت في سنة 1961، حيث يرى الباحث من خلال هذه النظرية أن للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات وهي:

-الحاجة إلى القوة: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجات يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة وبالتالي فهم يقبلون في المؤسسة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق ذلك.

-الحاجة إلى الإنتماء: والأفراد الذين لديهم حاجة الإنتماء يسعون إلى إقامة علاقات إجتماعية في المؤسسة ويقبلون على المهام التي توفر لهم إمكانية التفاعل الاجتماعي.

-الحاجة إلى الإنجاز: الدافع إلى الإنجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة، والأفراد يختلفون في قوة هذا الدافع فالذين يمتلكون دافع إنجاز قوي لديهم اتجاه إيجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد الذين يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيف، فالمسيرون الذين حققوا نجاحا في ظل بيئة تتميز بحدة المنافسة يمتلكون دافع قوي إلى الإنجاز لأن هذا النوع من الأفراد يبحث عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

وفي نظر الباحث فإن الأفراد الذين لديهم دافع إنجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية:

-يفضلون أداء المهام التي تمنحهم قدرا كافيا من المسؤولية والإستقلالية.

-يفضلون تحديد الأهداف الصعبة نسبيا ولديهم دافع قوي على المثابرة وتحمل المخاطر في حالات الفشل، وإنجازهم يكون أكبر من إنجاز الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز ضعيف.

-تسيطر مشاعر الرضا على الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز قوي لدى تحقيقهم نتائج جيدة حتى وإن لم تكن تلك النتائج متبوعة بعوائد مالية.

ونظرية الإنجاز كما يتضح مما قدمته من أفكار أبرزت طبيعة خصائص الفرد الذي يتميز بالدافع القوي إلى الإنجاز، تلك الجوانب التي لم تتعرض لها النظريات السابقة، وبالتالي يمكن التأكد من هذه الخصائص لدى اختيار المسيرين لتحقيق فعالية الأداء.

د-نظرية العدالة (الإنصاف): تتصل هذه النظرية بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، ويتوقف وفقا لها مفعول التحفيز وشدته على نتيجة المقارنة التي يقوم بها الأفراد لما يقدمونه وما يأخذونه من المؤسسة، مع ما يقدمه ويأخذه الآخرون، فعندما يقتنع الفرد بأن ما يعطيه وما يأخذه يتناسبان مع ما يعطيه الآخرون وما يأخذونه يشعر بالعدالة، وإلا فإنه يشعر بالإجحاف نتيجة لكونه يعطي أكثر مما يأخذ وقد يشعر بنوع من الذنب في الحالة المعاكسة، المهم أن سلوكه التحفيزي يتوقف على نتيجة مقارنته الشخصية بغض النظر عن كونها عادلة أم لا.

ويستعمل الفرد مؤشرات متنوعة لغرض المقارنة المشار إليها كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(3): مدخل ومخرج المقارنة حسب نظرية العدالة

مدخل المقارنة (ما يعطيه الفرد)	مخرج المقارنة (ما يأخذه الفرد)
-الثقافة	-الأجر
-الخبرات	-التعويضات والمنافع الإضافية
-التدريب	-المكانة في العمل
-الأقدمية	-حقوق الأقدمية
-المجهودات المبذولة	-ظروف العمل

والفرد يبدي استجابات متنوعة في حالة شعوره باختلال التوازن بين ما يعطيه وما يأخذه وخاصة عندما تكون الأمور لغير صالحه، أي عندما تكون الأمور لغير صالحه، أي عندما يشعر بالإجحاف كأن يلجأ إلى تخفيض مستوى إنتاجيته، بأن يقدم عملاً أقل أو يكسر وقتاً أطول للعمل نفسه، أو أن يغير نظرتة لطبيعة عمله أو طبيعة عمل الآخرين، أو يقارن وضعيته مع أفراد جدد بحيث يتم استعادة التوازن، وقد يلجأ إلى العدوانية فيعرض بأولئك الذين يشعر بالغبين اتجاههم، للتقليل من أهميتهم، مهما يكن من أمر فإن فعالية التحفيز في التأثير على سلوك الفرد تقل نتيجة شعوره بالإجحاف والغبين حتى ولو لم يكن لمثل هذا الشعور أي مبرر أو سبب موضوعي، لأن المسألة هي مسألة تقدير شخصي.

2- القيادة:

2-1- مفهوم القيادة:

ينطوي موضوع القيادة في الإدارة على درجة كبيرة من الأهمية، فنجاح أو فشل المؤسسات غالباً ما يراد إلى فعالية أو عدم فعالية القيادة الإدارية، والقيادة ملازمة للجماعة، فالحاجة إلى القائد تبرز بمجرد ما أن يجتمع شخصان أو أكثر، حيث يقوم القائد بدور تنسيق آراء ومقترحات وحركة أفراد الجماعة الذين يمتلكون شخصيات مختلفة.

لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة حول مفهوم القيادة، لذا فالعديد من الباحثين يعرفونها بأنها "القدرة على طبع إرادة القائد على تابعيه وتحفيزهم لأن يطيعوه ويحترموا له ويتعاونوا معه". كما تعرف القيادة بأنها "القدرة على التأثير على سلوك الأفراد الآخرين في الجماعة أو انها القدرة على حث الآخرين للقيام بأعمال يرغبها القائد".

ومن التعاريف السابقة يتضح أن القيادة تقوم على قوة تأثير القائد على المرؤوسين أي هي عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. والسؤال المطروح من أين يستمد القائد قوة التأثير هذه؟

في واقع الأمر يستمد القائد قوة التأثير هذه من عدة مصادر وهي:

أ-**السلطة**: ويقصد هنا السلطة التي تربط بالمنصب سواء تحددت هذه السلطة بموجب القانون أو تم تفويضها من مستوى إداري أعلى، فامتلاك الرئيس للسلطة يجعله قادراً على التأثير على مرؤوسيه، وذلك من خلال المكافآت والعقوبات التي يمكنه أن يمارسها على المرؤوسين.

ب-**الشخصية**: وهي صفات الشخصية المرغوبة التي يتمتع بها القائد وكلما كان القائد يتمتع بهذه الصفات يزداد إعجاب المرؤوسين به ويعطيه ذلك قدرة التأثير عليهم مثل: المبادرة، الأمانة، العدالة، المسؤولية... إلخ.

ج-**المهارة الفنية**: وهي قدرة الرئيس على فهم جوانب العمل أكثر من المرؤوسين، فذلك يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين في الرئيس وبالتالي تزداد قدرته على التأثير عليهم.

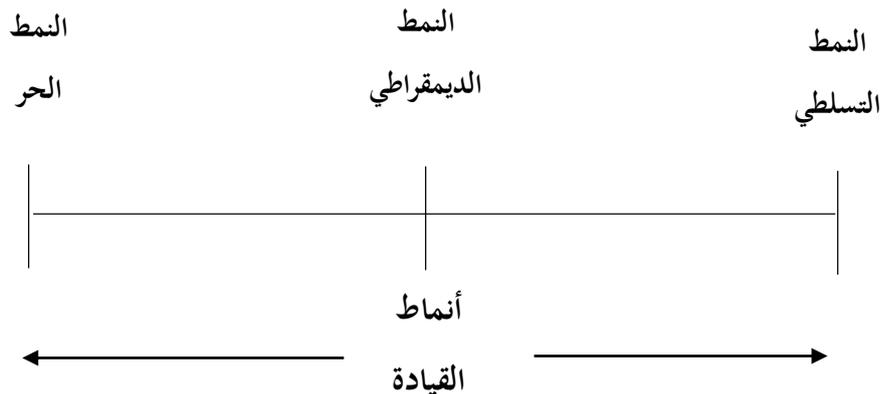
د-**المهارة الفكرية**: وتعني سعة فكر الرئيس وقدرته على التحليل والحكم على الأشياء واتخاذ القرارات مما يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين الشيء الذي يمنحه القدرة على التأثير على سلوكهم.

هـ-**مهارة العلاقات الإنسانية**: وتعني قدرة الرئيس على التعامل مع المرؤوسين بحيث يكون قادراً على رفع الروح المعنوية لهم وكسب ثقتهم وذلك من خلال معاملة المرؤوسين معاملة تقوم على التقدير والإحترام والعدل ومساعدتهم في حل مشاكلهم وسعيه للقضاء على الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد.

2-2- أنماط القيادة:

في مفهوم الإدارة فنمط القيادة يعني ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة والأهمية التي يعطيها للأعمال وللعنصر البشري، فكل مسير لديه قيم وكفاءات خاصة ويتصرف بطرق مختلفة تبعاً للظروف والمهام والأفراد والأهداف ومن الصعب أن نحدد أسلوب القيادة الذي يجب أن ينتهجه المسير، ويمكن أن نحدد أنماط القيادة وفقاً للشكل التالي:

شكل رقم (12): النموذج التسلطي-دعه يمر



وفقا للنموذج التقليدي للقيادة، فنمط القيادة يمكن أن يتغير بين طرفين، النمط الأوتوقراطي (التسلطي) والنمط الحر، وهذه الأنماط

القيادية تحددت في أبحاث "كورت ليفين" « Kurt Lewin » عن أنماط القيادة في نهاية الثلاثينات، وكان لها ولتلك الأبحاث التي تلتها تأثير كبير على ميدان الصناعة وذلك من خلال الملتقيات المتعددة التي تمت حول العلاقات الإنسانية حيث أصبح المسيرون يميزون بين عدة أنماط قيادية والتي تحددت فيما يلي:

أ- النمط الحر (الإطلاقي/التسيبي): يعطي القائد الحر أهمية قليلة للأفراد والأعمال، فيمنح حرية كاملة للمرؤوسين فيما يتعلق بتحديد الأهداف وإنجازها، وبالنسبة للعديد من الباحثين القائد الحر ليس قائدا وذلك لعدم وجود أي تأثير له على سلوك مرؤوسيه، وينتج عن تطبيق هذا النمط فوضى في العمل، وقد أثبتت التجارب في حقل الإدارة أن المردودية منخفضة جدا مقارنة بما هو عليه الوضع في الأنماط الأخرى، لكن هذا النمط القيادي يكون فعالا مع الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة ومع الباحثين بمراكز البحوث وأساتذة الجامعات، حيث يؤدي تطبيقه مع هذه الفئات إلى التأثير على الجانب المعنوي مما يسمح لها باستخدام قدراتها.

ب- النمط التسلطي (الأوتوقراطي/المستبد): القائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يأمر ويتخذ كل القرارات والذي يطلب من مرؤوسيه القيام بالأعمال مثلما يريدتها هو بالضبط. في هذا النمط فالمرؤوسين لا يشركون نهائيا في عملية اتخاذ القرارات والسلطة تتمركز في يد القائد وهو يرفض تفويضها إلى الآخرين والقائد الأوتوقراطي ليست لديه الثقة إطلاقا في مرؤوسيه، ويبنى اعتقاده هذا على أساس أن المرؤوسين يتميزون باللامبالاة والتكاسل وليس لديهم طموح، وبالتالي فإن حث الأفراد على العمل يعتمد على التهديد والعقاب، وللتأكد من ان العمل ينجز وفقا لرغبته فإنه يعمل على إملاء التعليمات الدقيقة على المرؤوسين ويحدد طرق العمل والأهداف بنفسه.

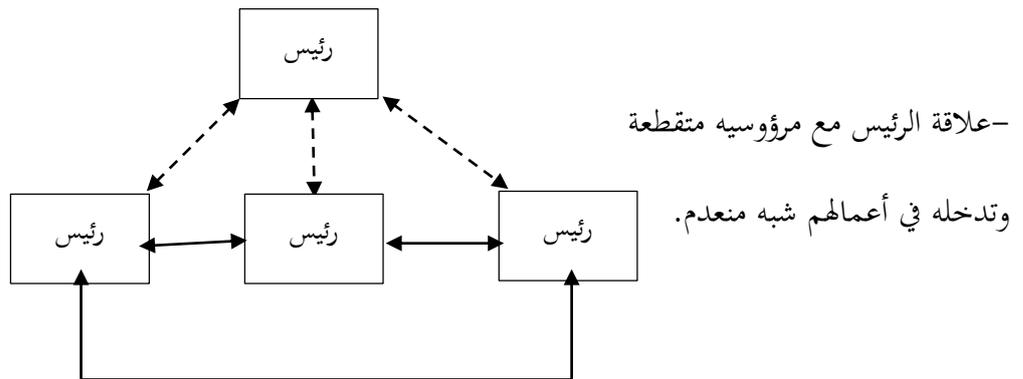
يؤثر هذا النمط سلبا على الجانب المعنوي للأفراد، لكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج إيجابية إضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرارات.

ج- النمط الديمقراطي: القائد الديمقراطي قائد نقيض للقائد الأوتوقراطي، يثق في مرؤوسيه ولديه تصور إيجابي عنهم فهو يعتقد أن لديهم المهارة الكافية والقدرة على الإبداع، لذا فالقائد الديمقراطي لا يفرض الأفكار على المرؤوسين ولكن يفضل مناقشتها معهم قبل التنفيذ، وهذا النمط يتميز بتفويض السلطة وبالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة، والقائد الديمقراطي يسعى إلى خلق محيط عمل ملائم تسوده الثقة بين المرؤوسين وبينهم وبين القائد وبالتالي يتميز هذا النمط بالتفاعل الاجتماعي، فإذا كان المرؤوس مثلا في حاجة إلى المساعدة فإنه لا يتردد في طلب تلك المساعدة من رئيسه.

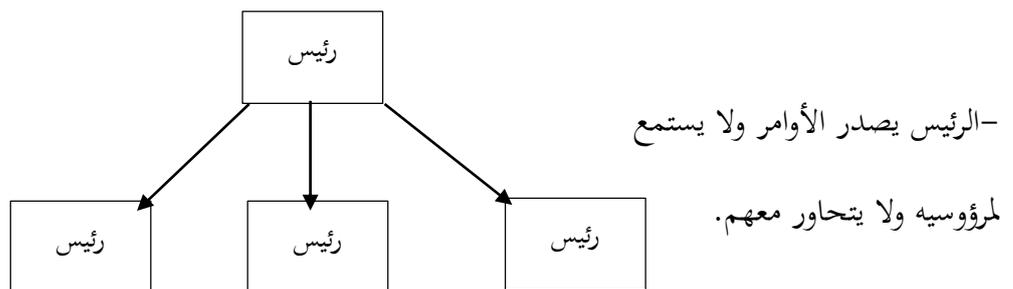
في ظل هذا النمط يشعر الأفراد بأهميتهم وبدورهم في المؤسسة الشيء الذي يكون له انعكاس إيجابي على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أداءهم، ويعتقد الباحث "كورت ليفين" أن النمط الديمقراطي هو النمط الفعال أكثر، لذا يرى ضرورة تطبيقه في مختلف المؤسسات.

والأشكال التالية توضح الأنماط الثلاثة للقيادة:

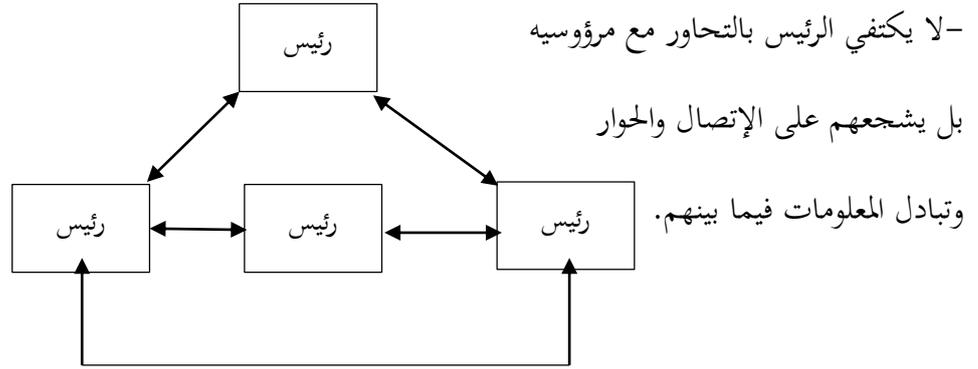
شكل (13): النمط الحر



شكل (14): النمط الأوتوقراطي



شكل (15): النمط الديمقراطي



ملاحظات: ← تدفق مستمر للمعلومات ولكن من جهة

← علاقات ثنائية ومعلومات متبادلة

←-----> علاقات ضعيفة ومعلومات متقطعة

2-3- نظريات القيادة:

سنتعرض فيما يلي إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة في الإدارة.

أ- نظريات السمات: تتعرض نظريات السمات إلى تحديد الصفات التي يمتلكها القادة الناجحين، وذلك عن طريق استطلاع آراء هؤلاء القادة أنفسهم بشهادة الآخرين والعاملين معهم، ومن خلال هذه الإجابات تم إدراج استمارة استقصاء علمية تضم هذه الصفات التي لها ارتباط بنجاح القيادة في المنظمات، وقد حددت هذه الدراسات السمات الأساسية الجسمانية والذهنية والشخصية والقائد الفعال هو الذي يمتلك مثل هذه الصفات، فالصفات الجسدية تتمثل في: الطول، الوزن، الشكل، الصحة البدنية، المظهر العام.. إلخ، أما الصفات الذهنية والشخصية فتتمثل في: الذكاء، المسؤولية، الأمانة، الطموح، المبادرة، الحيوية، العدالة، الإستقلالية، القدرة على التفاعل الاجتماعي، الثقة بالنفس، القدرة على الإشراف، القدرة على المحادثة والمخاطبة.. إلخ.

وهذه النظريات ترتبط ببعض النقائص والتي تتمثل فيما يلي:

- أن الخصائص التي جاءت بها هذه النظريات متعددة والباحثين لم يحددوا الأهمية النسبية لهذه الخصائص في تأثيرها على القائد الناجح، إضافة إلى ذلك فإن بعض هذه الصفات قد تكون ذات أهمية بالنسبة لدراسة معينة بينما تنتفي أهميتها بالنسبة لدراسة أخرى.

-تتم هذه النظريات بالخصائص الجسدية والذهنية وخصائص الشخصية كمحدد أساسي للقائد الفعال وتتجاهل البيئة ودورها كمحدد لسلوك القائد، فالمواقف المختلفة والمرؤوسون أنفسهم لديهم تأثير على سلوك القائد.

ب-نظريات أساليب القيادة: بينما تركز نظريات السمات على الخصائص التي يتميز بها القائد والتي لها علاقة بفعالية الأسلوب القيادي، فإن نظريات أساليب القيادة تعالج الأسلوب الذي ينتهجه القائد في التعامل مع المرؤوسين، وتشير هذه النظريات إلى أن أساليب القيادة متعددة، ولا يوجد أسلوب أحسن من غيره ولا يوجد أسلوب صالح لكل زمان ومكان، والقائد الفعال هو القادر على تحديد الأسلوب الملائم لسلوكه مع مرؤوسيه، وذلك ما سوف يتم تحليله في نظريات أساليب القيادة.

-نظرية x و y (Douglass Mcgregor): صاحب هذه النظرية هو الأمريكي Douglass Mcgregor وهو عالم نفساني (1906-1964) وقد اقترح هذا الباحث نظريتين هما نظرية (X) ونظرية (Y) حيث تقترح هذه النظرية مجموعتين متناقضتين من الفروض التي يضعها المديرون بخصوص اتجاهات وسلوك مرؤوسيه.

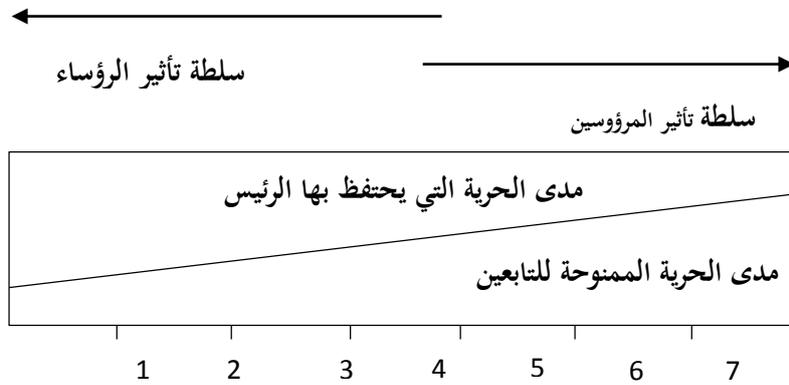
- **نظرية (X):** تقوم هذه النظرية على افتراضات سلبية بخصوص سلوك العاملين في المؤسسة فهي تفترض أن العامل كسول ويكره العمل ويحاول ان يفعل أقل ما يمكن عمله، كما يحاول العمال تجنب المسؤولية وطموحهم محدود لذلك فمهمة المدير الأساسية هي مواجهة ميلهم الطبيعي للتهرب من العمل، وللحصول على مستوى أداء مرتفع يجب أن يقوم المدير بالرقابة والإشراف الدقيق على العمال وأن يستخدم نظام "الجزرة والعصا" أي الثواب والعقاب للتحكم في سلوك المرؤوسين، فإذا تبنى المدير افتراضات هذه النظرية فإنه يقوم بتصميم نظام العمل بشكل يزيد من قدرته على الرقابة على سلوك العمال ويقلل لأقصى درجة ممكنة تحكم المرؤوسين في مسار العمل.
- **نظرية (Y):** وهي تقوم على افتراضات إيجابية بخصوص العاملين وتقترح نظرية (Y) ان العاملين ليسوا كسولين بطبعهم كما انهم لا يكرهون العمل بل لديهم الإستعداد لبذل الجهد والرقابة على أنفسهم إذا أتيحت لهم الفرصة للعمل لصالح المؤسسة.

ويرى Douglass Mcgregor أن عدم تعاون العاملين مع الإدارة يعكس عجز الإدارة عن اكتشاف الطريقة المناسبة لاستخراج القدرات الكامنة في المرؤوسين وبذلك يكون دور المدير وفقاً لنظرية (Y) ليس الرقابة على العمال ولكن تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الإلتزام بأهداف المؤسسة ويوفر الفرص التي تسمح للعاملين بالمبادرة وتحقيق الذات.

وتختلف خصائص المؤسسة التي تتبنى افتراضات نظرية (Y) عن تلك التي تتبنى افتراضات نظرية (X)، فالمديرون الذين يعتقدون أن العاملين لديهم الرغبة في العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة سوف يقومون بتفويض السلطة بدرجة أكبر وسوف يسمحون للأفراد بالرقابة الذاتية ويكون دور المدير هو التدريب وتقديم النصح والتأكد من توفر الموارد اللازمة للقيام بالعمل.

-نظرية استمرارية القيادة (Tannenbaum & Schmidt): يقدم نموذج استمرارية القيادة للباحثين "تانبوم وشميدت" تحليلاً لسلوك القائد فيما يتعلق بحجم السلطة التي يحتفظ بها وحجم السلطة التي يفوضها إلى المرؤوسين، وهذا النموذج قدم حلاً للإشكال القائم حول إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات لإنجاز الأعمال، ونوضح نموذج استمرارية القيادة في الشكل التالي:

شكل رقم (16): نماذج القيادة في نظرية "Tannenbaum & Schmidt"



والشكل السابق عبارة عن مستطيل مقسم إلى قسمين، يحدد الجزء العلوي منه حجم السلطة التي يحتفظ بها المدير لنفسه، أما الجزء السفلي من المستطيل فيحدد حجم السلطة الذي يفوضه إلى المرؤوسين، والأسلوب القيادي الذي ينتهجه المدير يتحدد على أساس حجمي السلطة المفوضة والغير مفوضة وعلى هذا الأساس ينتج لدينا سبع أساليب قيادية محتملة، تندرج من النموذج (1) وهو النموذج الأوتوقراطي والذي يحتفظ فيه المدير بمدى واسع جداً من السلطة إلى النموذج (7) وهو النموذج الحر والذي يكون فيه مدى السلطة الذي يفوضه المدير إلى المرؤوسين واسع جداً.

ويتحدد بين الأسلوبين (1) و (7) أساليب قيادية وسيطة على أساس حجم السلطة التي يفوضها المدير إلى التابعين، وقد أثبتت عدة تجارب أن الأسلوب القيادي الفعال هو الأسلوب الوسط والذي يقوم على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وهو أسلوب الإدارة الديمقراطية أو الإدارة بالمشاركة، وفي هذا الأسلوب يشارك كل من القائد والمرؤوسين فعلياً في اتخاذ القرارات.

والسلوك القيادي الذي ينتهجه القائد والذي يتراوح بين الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الحر يتحدد على أساس عدة عوامل هي: خصائص القائد نفسه والظروف السائدة وخصائص المرؤوسين. وخصائص القائد تتمثل أساسا في درجة الثقة التي يضعها في التابعين وتفضيله لأسلوب معين والأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها وشخصيته.

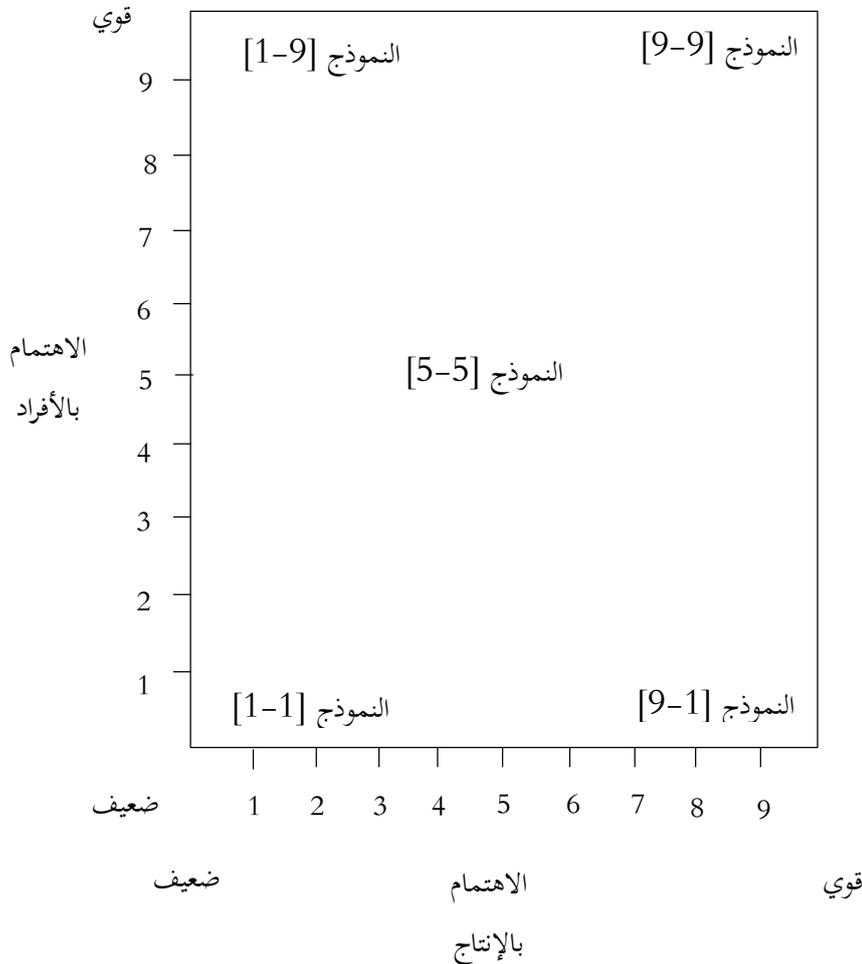
ونعني بالمرؤوسين مدى رغبتهم في تحمل المسؤولية ودرجة الإرتباط بالمؤسسة والقدرة على حل المشاكل المرتبطة بممارسة العمل وطبيعة حاجات المرؤوسين. أما الظروف السائدة فنعني بها البيئة الإدارية والقيادية العامة للمؤسسة والوقت المتوفر لاتخاذ القرارات وضغوطات البيئة الخارجية على سلوك المديرين في المؤسسة.

عن المتغيرات السابقة تؤثر كلها في سلوك القائد وتحدد النموذج القيادي الملائم والقائد الفعال هو القائد القادر على تحديد مدى السلطة الذي يحتفظ به والذي يفوضه في ضوء تلك المتغيرات.

-نظرية شبكة التسيير (Black & Mouton): قدم هذه النظرية الباحثان "بلاك وموتون"، حيث تعرضا في شبكة التسيير إلى تحليل أوضح للسلوك القيادي، وشبكة القيادة الإدارية (شبكة التسيير) تقدم النماذج القيادية المختلفة والتي يمكن أن يعتمد عليها القائد.

فالباحثان يؤكدان أن القائد يهتم بمتغيرين أساسيين وهما الإنتاج(العمل) والأفراد، وتتخذ شبكة التسيير الشكل التالي:

شكل رقم (17): شبكة التسيير "Blake & Mouton"



فشبكة التسيير تضم إذن بعدين، البعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للأفراد والبعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للعمل (الإنتاج). وتمثل الأهمية المعطاة للعمل على المحور الأفقي أما الأهمية المعطاة للأفراد فتمثل على المحور الرأسي ويقسم كل محور إلى تسع درجات من الأهمية، والشكل السابق يوضح أنه توجد عدة ترتيبات ممكنة بين الأهمية التي يعطيها المسير للمتغيرين وقد حدد الباحثان خمس نماذج أساسية في شبكة التسيير هي:

■ **النموذج [1-1]:** القائد لا يعطي إلا أهمية قليلة جدا للعمل وللأفراد وهذا النوع من القيادة سلمي، ويطلق على هذا النوع بالقيادة الفقيرة، فالمسير الذي ينتهج هذا النموذج القيادي لا يقبل على الأعمال التي تشكل خطرا عليه ويبرر أخطائه بإلقاء اللوم على الآخرين.

■ **النموذج [1-9]:** هذا النموذج القيادي يركز اهتمامه على العلاقات الإنسانية، يوجد تفاهم وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، فهو يسعى لأن يعجب به الجميع أما درجة الاهتمام بالإنتاج فهي ضعيفة جدا،

■ **النموذج [9-1]:** القائد من هذا النموذج يهتم بشكل خاص بالإنتاج ويهمل علاقته مع التابعين، أي لا يعطي أهمية تذكر لحاجات الأفراد فهو قائد أوتوقراطي يعتبر الأفراد مثل عوامل الإنتاج الأخرى.

■ **النموذج [5-5]:** يبحث المسير في هذا النموذج عن الحل الوسط، بمعنى أن ما يؤثر على سلوكه هما عامل الإنتاج وعامل الأفراد، فهو يعمل لمصلحة الطرفين بتلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة، فالمسير من النموذج [5-5] إذن يوازن بين الاهتمام المعطى للأفراد والاهتمام المعطى للإنتاج.

■ **النموذج [9-9]:** المسير من النموذج [9-9] قادر على إعطاء درجة عالية من الاهتمام لكل من الإنتاج والأفراد، فهو قادر على تحقيق التعاون بين الأفراد، فهو قادر على تحقيق التعاون بين الأفراد وتلبية حاجاتهم وتحقيق مناخ عمل ملائم، وفي نفس الوقت فهو قادر على تحقيق إنتاجية عالية من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات ويعطي أهمية للأعمال المنجزة من قبل المرؤوسين، فهذا النموذج من المسيرين قادر على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، والنموذج [9-9] هو النموذج المثالي في التسيير.

فشبكة التسيير إذن، تقدم لنا خمسة نماذج قيادية أساسية، وبين هذه النماذج هناك عدة نماذج أخرى يتم الحصول عليها من خلال الجمع بين درجة الأهمية المعطاة للإنتاج ودرجة الأهمية المعطاة للأفراد.

والنموذج المثالي هو النموذج [9-9] كما سبق ان أشرنا لأنه يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد في آن واحد، لكن من الصعب على المؤسسات الحصول على المسيرين الذين يمتلكون الخصائص التي تؤهلهم لأداء الدور القيادي بهذه الكفاءة، ويبقى المجال مفتوحا امام المؤسسات لاتباع أساليب الاختيار المناسبة التي تمكن المؤسسة من الحصول على الأفراد الذين لديهم مثل هذه القدرات القيادية.

-المدخل الحديث في دراسة القيادة: يركز المدخل الحديث في دراسة القيادة على الموقف الذي يمارس فيه القائد نشاطه، فالمدخل السابقة سواء مدخل سمات القيادة التي اهتمت بتحديد خصائص القائد الفعال أو مدخل أساليب القيادة الذي اكتفى بتقديم تحليل للأساليب القيادة الذي اكتفى بتقديم تحليل للأساليب القيادية المختلفة لتحديد أنجعها، لم يهتما بالموقف الذي يمارس فيه القائد نشاطه ولم يتعرضا لمتغيراته ولتأثيراتها على سلوك القائد، والإتجاه الحديث في دراسة القيادة أعطى أهمية خاصة للموقف ومتغيراته وإلى الكيفية التي تؤثر بها على سلوك القائد.

ومن الدراسات الرائدة في هذا الإتجاه، تلك الدراسة التي قدمها "ستوكديل" "Stogdill" في سنة 1948 والتي استخلص منها إلى ان الأسلوب القيادي الفعال لا يتحدد بخصائص القائد فقط وإنما يحدده الموقف الذي يمارس فيه القائد نشاطه، أي أنه لا يوجد أسلوب قيادي فعال يمكن للقائد أن يعتمده في جميع الحالات، ففي موقف معين قد يجد القائد أن الأسلوب الفعال هو الأسلوب التسلطي وهكذا، والقائد الناجح هو الذي يتمكن من التكيف بسهولة وبسرعة مع المواقف المختلفة لاتخاذ السلوك المناسب لذلك الموقف.

وتتحدد متغيرات الموقف عند الباحث بالقائد نفسه، الجماعة والظرف السائد، فالموقف إذن هو الذي يحدد الكيفية التي يجب أن يتصرف بها القائد لحث مرؤوسيه على العمل.

أما الدراسة الثانية في هذا الإتجاه فقد قدمها الباحث "فيدلر" "Fiedler" في سنة 1960 في نظرية الطوارئ "La théorie de contingence" ويحدد الباحث متغيرات الموقف فيما يلي:

- **قوة المركز:** ويقصد به السلطة المتعلقة بمنصب معين، أي حق مكافأة المرؤوسين وتقرير الترقيات والعقوبات...إلخ.
- **العلاقة بين القائد والمرؤوسين:** وتتمثل في مدى إخلاص الأفراد للقائد ومدى ثقتهم فيه، فإذا كانت العلاقات جيدة بين الطرفين فإن ذلك يؤدي إلى ضمان فعالية القيادة.
- **طبيعة العمل:** وتشمل الأعمال المسندة إلى المرؤوسين والمطلوب منهم إنجازها، ويرى "فيدر" أن طبيعة الأعمال تختلف فهناك أعمال سهلة التحديد والتقييم، بينما توجد أعمال أخرى عملية تحديدها وتقييمها ليست بالسهلة والتحديد الدقيق للأعمال يمكن الأفراد من معرفة المطلوب منهم بدقة وبالتالي يمكن تحميلهم مسؤولية النوعية والفعالية في العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى فالتحديد الدقيق للأعمال يمكن المسيرين من ممارسة الرقابة بسهولة.

فالموقف إذا تحده مجموعة من المتغيرات وسلوك القائد يحدده الموقف السائد بكل متغيراته، وبالتالي فالقائد الفعال هو الذي يتمكن من أداء عمله بفعالية في كل الحالات وبالتالي يكون قادرا على الإنتقال من نموذج قيادي إلى آخر أي يمتلك قدرة عالية على التكيف السريع.

3-الإتصال:

3-1- مفهوم الإتصال: مصطلح الإتصال في اللغة العربية مشتق من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين، أو بلغ الهدف. أما في اللغة الإنجليزية فكلمة "Communication" مشتقة من الأصل اللاتيني "Commuins" فتعني عام أو شائع أو مألوف.

لقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والإتصال، عكست في معظمها أهمية ودور الإتصال في الحياة الإنسانية بصفة عامة وفي المؤسسة بصفة خاصة ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرفها "كارتيير وهاروود" (Cartier & Harwood) بأنها "تبادل الآراء والمعلومات المفيدة التي تؤدي إلى خلق تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة".

وعرف "كونتز وزملاءه" (Koontz et.al) الإتصال على أنه "إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (المستلم)".

وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الإتصال بأنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى". كما يعرف بأنه "العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك".

نستخلص من التعاريف السابقة إلى أن الإتصال في طبيعته يتسم بالسمات التالية:

-الإتصال مسبب، فلا بد من أسباب لمزاولته وإحداثه.

-الإتصال مدفوع، حيث يرتبط بدوافع الأفراد ومثيرات تلك الدوافع.

-الإتصال موجه، وذلك نظرا لتوجيهه اتجاه هدف معين.

-الإتصال حركي، وذلك نظرا للإستمرارية في مزاولته.

-الإتصال إجتماعي، نظرا لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني.

-الإتصال تفاعلي، وذلك نظرا لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.

3-2- أهداف الإتصال: إن الهدف الرئيسي للإتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد. وللإتصال أهداف كثيرة ومتنوعة، نذكر منها مايلي:

-تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.

-نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

-التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، خصوصا تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.

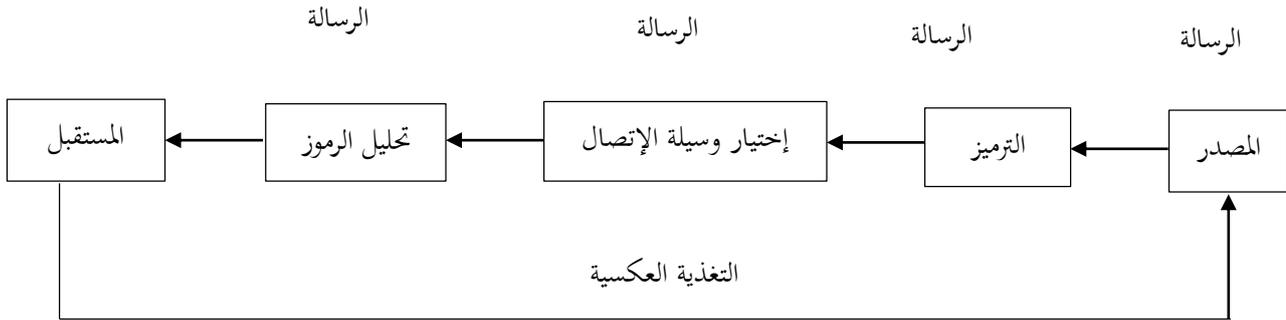
-توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.

-نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات بأمرهم.

-تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المؤسسة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.

3-3-عناصر الإتصال: تتألف عملية الإتصال من ثلاثة عناصر رئيسية كحد أدنى، وهي المصدر (المرسل)، الرسالة ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الإتصال أكثر تعقيدا والشكل التالي يوضح عناصر عملية الإتصال:

شكل رقم (18): عناصر الإتصال



أ-المصدر (المرسل): وهو الجهة التي تبعث وترسل المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد فيقوم بتطوير فكرة في ذهنه بشأن موضوع معين، يرغب في توصيلها لجهة ما لاعتقاده بضرورة ذلك. وقد يكون المرسل شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل الراديو والتلفزيون والصحف والمجلات وغيرها، وفعالية الإتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الإتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير.

ب-ترميز عملية الإتصال: تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال.

ج-الرسالة: تعني مجموعة المعلومات أو الأفكار أو الإتجاهات أو المشاعر أو التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل، وهي جوهر عملية الإتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو شفوية لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة

واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

د- تحديد وسيلة الإتصال: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معا. واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل مرؤوسيه، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفهية التي أصدرها مسبقا. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الإتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الإتصال والعلاقات بينهم وسرعة وسيلة الإتصال وتكلفتها.

هـ- تحليل رموز الرسالة: يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها. لذلك كلما كان هناك تجانس وتماثل بين المرسل والمرسل إليه من حيث المركز والتخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية واتفاق على معاني الرموز، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من الطرفين.

و- المستقبل: ويمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلا لو قام هو بذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها. وتعد السمات الرئيسية للمستقبل ذات أثر مهم في استيعاب الرسالة ومدلولاتها مثل: المعرفة، الشخصية وقابلية الإدراك والفهم والإستيعاب كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة لكل من المرسل والمستقبل ذات تأثير كبير في الإستيعاب المطلوب.

ز- التغذية الراجعة (العكسية): إن عملية الإتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل. إن سرعة حدوث عملية التغذية الراجعة تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الحملة الإعلانية قد لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الإتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الإتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس.

3-4- أنواع الإتصال: تتضمن فعاليات الإتصال الجارية داخل المؤسسة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية فيها والتي تتمثل فيما يلي:

أ- الاتصالات الرسمية: تنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

-الاتصالات النازلة: وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه. وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية،

ومناقشة الموازنات ومنشورات المؤسسة، وغالبا ما تكون فعالية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

-الاتصالات الصاعدة: وهي الاتصالات التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الإقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح.

-الاتصالات الأفقية: وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.

ب-الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وتحدث طبقا لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والإتجاهات والمشاعر وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية. ويعتبر الإتصال غير الرسمي مكملا للإتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه.

ويشير أحد علماء الإدارة إلى أن الاتصالات غير الرسمية في كل مؤسسة عامة أو خاصة حقيقة لا يمكن إنكارها ولا يمكن كذلك القضاء عليها والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة والإستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها. غير أنه يجب عدم الخلط بين هذه الاتصالات وما يسمى (شبكة الإشاعات) التي لا تعدو أن تكون أحد أشكالها ويقصد بها القنوات التي تمر بها الإشاعات صحيحة أم كاذبة، ولا تستطيع المؤسسة أن تفعل حيالها شيئا، وتنشأ هذه الإشاعات غالبا متى أحاط الغموض بموضوع معين يهم الموظفين في المؤسسة.

ج-الاتصالات القطرية: قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. ويعتبر هذا النوع من الإتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا.

3-5- وسائل الإتصال: هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الإتصال، ولا توجد وسيلة أو أسلوب مثالي في الإتصال، إنما يعتمد اختيار أسلوب الإتصال على موقف الإتصال نفسه، فكل وسيلة لها سلبياتها وإيجابياتها واختيار الوسيلة المناسبة يعتمد بالدرجة الأولى على المرسل والفرص المتاحة، والسرعة المطلوبة وطبيعة محتوى الرسالة والتكلفة وهذه الوسائل هي:

أ-الاتصالات الكتابية: وهي الوسائل التي يتم من خلالها نقل الرسالة بصور مكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، وتشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية. ومن مزاياها إمكانية الاحتفاظ بها كسجلات رسمية ومصادر يمكن الوصول إليها عند الحاجة، وإمكانية إيصالها إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة بسرعة ويسر، وتتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، فهي أقل عرضة للتحريف والتشويه ولكن يعاب على هذا النوع من الاتصالات أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهداً كبيراً، وتحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

ومن الأمثلة عليها نجد: الرسائل، البرقيات، النشرات، المجلات، التعاميم...إلخ.

ب-الاتصالات الشفهية: وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهاً لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، كما يظن بأن أوقاتاً طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن (75%) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصال الأخرى.

ج-الاتصالات الغير لفظية: ويطلق البعض عليها إسم الاتصالات الحركية وهي تشمل استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشراً مختلفة عن القبول وعدم القبول. ومن الأمثلة على هذا النوع من الإتصال: الإبتسام، التحهم، العبوس، حركة الرأس، المصافحة باليد وغيرها. وقد تتم عن طريق الصور الفوتوغرافية والملصقات والأفلام السينمائية، التلفاز..إلخ. وفي بعض الأحيان يكون للسلوك غير اللفظي تأثيراً في نقل الرسالة أكبر من تأثير الرسالة الشفهية أو المكتوبة.

3-6-معوقات الإتصال: إن عملية الإتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فاعلية عملية الإتصال. ولذا لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

أ-المعوقات الشخصية: وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال. وأهم هذه المعوقات هي:

- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- **الإدراك الإنتقائي:** يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.
- **الإنطواء:** عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- **حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الإتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.**
- **تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.**
- **سوء العلاقات بين الأفراد وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تناسب بسلاسة.**

ب-المعوقات التنظيمية: وتتعلق هذه المعلومات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وسياساتها ومناخها التنظيمي وثقافتها وأهم هذه المعوقات:

- **عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، وسبل انسياب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.**
- **عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال الفعال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.**
- **عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة من شأنه خلق مناخ تنظيمي غير ملائم للإتصال الفعال.**
- **عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها، مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها مما يسهم في تقليص كفاءة عملية الإتصال.**
- **القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وخاصة فيما يتعلق بالمستهلكين والموردين وسوق العمل والمنافسين.**
- **عدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة واهتماماتها وتوضيح أبعادها.**
- **التخصص قد يصبح عائقا في عملية الإتصال، فالإختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة باختصاصاتها، مما قد يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها.**

ج-المعوقات البيئية: تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها وأهم هذه المعوقات ما يلي:

- اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقاً في عملية الإتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل. فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.
- التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الإتصال بينهما في الوقت المناسب.

3-7-زيادة فعالية الإتصال: من أجل العمل تطوير وزيادة فعالية الإتصال تتوفر مجموعة من الطرق والأساليب من شأنها أن تعمل على إزالة العوائق التي تواجه عملية الإتصال وهي:

-أن تكون الرسالة موجزة مع تجنب الإطالة غير المبررة وإرسالها برموز واضحة ومفهومة بشكل يسهل تحليلها من قبل المستلم.

-اختيار وسيلة الإتصال المناسبة.

-محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.

-تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.

-تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الإتصال (المرسل والمستقبل).

-المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الراجعة.

V- وظيفة الرقابة

تمهيد:

تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية، حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرض من الأداء. وترتبط وظيفة الرقابة ارتباطا وثيقا بالعملية الإدارية وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها، أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

1- تعريف الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة على أنها: "الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكد على حسن سير العمل وانسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها".

كما يمكن تعريف الرقابة على أنها: "ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الإثنين".

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الرقابة بأنها الوظيفة الإدارية الرابعة والتي تختص بمقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط.

2- أهمية الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

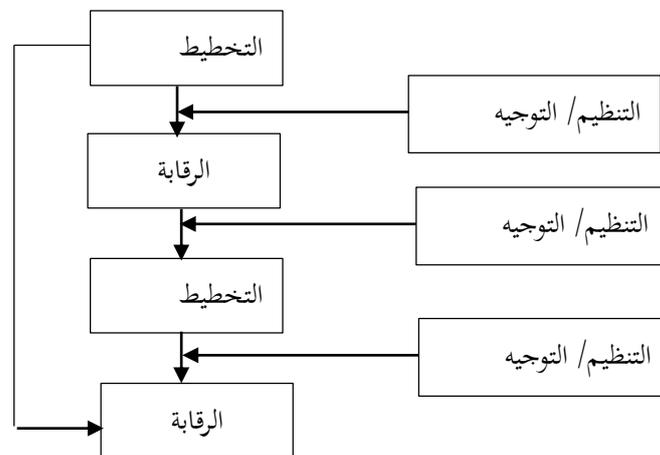
- أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية. فالمؤسسة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتميز بالتغير المستمر في عناصرها مثل: التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية... إلخ، وأي تغير في هذه العوامل قد يؤدي إلى تغيرات في النتائج المرغوبة، فعلى سبيل المثال: إذا تم تحديد هدف معين للمؤسسة وهو تحقيق حجم مبيعات معين خلال العام المقبل، فقد يحدث خلال العام المقبل، فقد يحدث خلال ذلك العام أن ينخفض الطلب على السلعة نتيجة لتغير أسعار السلع المنافسة أو ظهور منتجات جديدة أخرى في السوق أو بعض القرارات الحكومية... إلخ، مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات عن الأداء المخطط.

-عندما تختلف أهداف المؤسسة عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذه المؤسسة، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساسا نحو تحقيق اهداف المؤسسة. والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل الصراعات والنزاع بين الأفراد والمؤسسة، فعلى سبيل المثال فقد يكون هدف المؤسسة هو زيادة دخولهم عن طريق زيادة الحوافز المعطاة على كميات الإنتاج، فهذين الهدفين ليسا متطابقين ولكن يمكن أن يكونا متوائمين، فبافتراض أن العامل يمكنه الحصول على حوافز معينة إذا زادت الوحدات التي يقوم بإنتاجها، ومن ثم يكون لديه دافعا لزيادة دخله عن طريق الإسراع في عمله حتى يتسنى له زيادة عدد الوحدات المنتجة وقد يؤدي ذلك إلى زيادة عدد الوحدات المعيبة نظرا للأخطاء التي قد تحدث نتيجة للسرعة في الأداء، ودور الرقابة هنا أن يحتفظ العامل بمستوى مقبول من الجودة عن طريق العمل بإتقان وعناية.

3-علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى:

إذا كان التخطيط يمثل أحد وجهي عملة ما، فإن الرقابة تعتبر الوجه الثاني لنفس العملة، والشكل التالي يوضح أن الوظائف الإدارية هي عبارة عن دورة تبدأ بالتخطيط ولا تنتهي بالرقابة، ويأتي التنظيم والتوجيه في الوسط عندما تبدأ المؤسسة في تنفيذ الخطط الموضوعة.

شكل رقم (19): علاقة الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى



إذا نظرنا إلى الشكل، نجد أنه فور الإنتهاء من عملية التخطيط وتكوين الخطط، يتم إعداد الجهاز التنفيذي الذي سوف يتولى إنجاز تلك الخطط (وظيفة التنظيم)، بمعنى حصر الموارد المالية والمادية والبشرية وتفويض السلطات والمسؤوليات، في نفس الوقت يتم إصدار التوجيهات والإرشادات اللازمة بما يضمن اتجاه الجهود نحو أهداف المؤسسة (وظيفة التوجيه)، ومع بدأ التنفيذ وعمليات المتابعة، يحصل المديرين على نتائج فعلية، ويتم المقارنة بينها وبين الأهداف السابق تحديدها في

مرحلة التخطيط، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تقييم الموقف ككل (وظيفة الرقابة). في أغلب الحالات، فإن النتائج الفعلية تكون منحرفة عن النتائج التقديرية، هذا الوضع يحتم ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية، إما بتعديل الخطة أو بتصحيح الأداء، بمعنى زيادة الموارد أو زيادة ساعات العمل، هذا التعديل الذي تم بناء على تقارير الرقابة، يتبعه تعديل في الخطط (تخطيط)، وبالتالي تعديل المهام والواجبات والسلطات والمسؤوليات (تنظيم)، وصدور تعليمات جديدة (توجيه)، وتبدأ جهود المتابعة مرة أخرى لاكتشاف أي إنحرافات جديدة، ثم تبدأ الدورة من جديد.

لوضع التصور السابق في شكل مثال عملي، نفترض أن إحدى المؤسسات وضعت خطة لزيادة مبيعاتها بنسبة 20%، من معدلها الحالي في مدى 10 سنوات القادمة، في نهاية السنة الأولى كانت نسبة الزيادة 2%، معنى هذا أن الأمور تسير حسب ما هو مخطط في نهاية السنة الثانية لم تتحقق زيادة جديدة، معنى ذلك ضرورة تعديل الخطة الأصلية، أو رفع معدلات الأداء من خلال حملة إعلانية مركزة وفي الحالتين يحدث تعديل مماثل في النواحي التنظيمية والتوجيهية.

4- مجال الرقابة:

إن تحديد مجال الرقابة هو إجابة للسؤال التالي: ما هي الأنشطة الواجب مراقبتها؟

من الطبيعي أن يتحدد مجال الرقابة بما تستهدفه إدارة المؤسسة، وقد سبق القول بأن الإدارة تعني الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد المالية، البشرية، المادية والمعلوماتية، معنى ذلك أن الرقابة لا بد وأن تشمل هذه الأبعاد الأربعة وإن كانت الموارد المالية تأتي دائما في المقدمة.

4-1- الرقابة على الموارد المادية: إن الرقابة على الموارد المادية تشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون، والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم، أو أكثر من اللازم وتشمل أيضا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها، وهناك أيضا الرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

4-2- الرقابة على الموارد البشرية: تتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين، ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم ووضع معايير تقييم أدائهم.

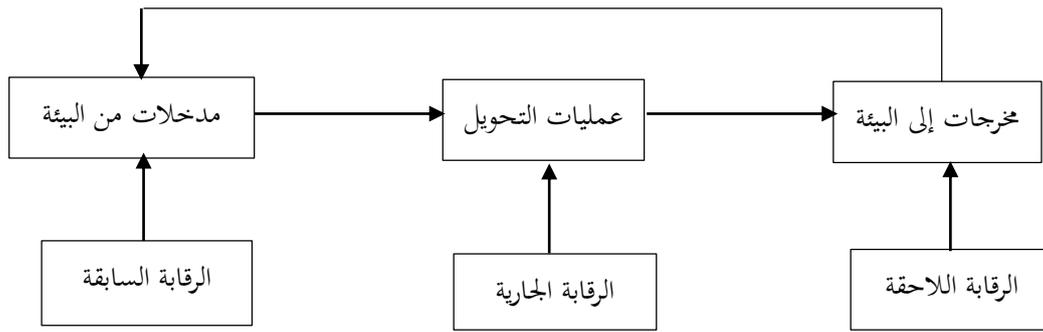
4-3- الرقابة على الموارد المعلوماتية: إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المؤسسة، بناء عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات التي هي أصل العملية التخطيطية، قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة يمكن الإعتماد عليه.

4-4- الرقابة على الموارد المالية: أخيرا فإن الرقابة على الموارد المالية تعتبر من أهم مجالات الرقابة على مستوى الإطلاق، هذه الرقابة يمكن النظر إليها من زاويتين الأولى هي الرقابة على الموارد المالية ذاتها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المؤسسة، ويقصد بالقدر الكافي ألا تكون الأموال أقل أو أكثر من اللازم، وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق، أما الزاوية الثانية فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمؤسسة تحتاج إلى موارد مالية، فالمخزون الزائد مثلا يكلف أموالا ونفس الشيء بالنسبة للإختيار غير السليم للعاملين أو التنبؤ غير الدقيق.

5- أشكال الرقابة:

يتفق أغلب علماء الإدارة على أن الرقابة تأخذ ثلاثة أشكال متميزة، وكما يتضح من الشكل التالي فإن هذه الأشكال هي: الرقابة السابقة والرقابة الجارية والرقابة اللاحقة، ويتعامل الشكل الأول مع المدخلات من البيئة أما الشكل الثاني فيركز على عملية التحويل ويهتم الشكل الثالث بالمرجات إلى البيئة.

شكل رقم (20): أشكال الرقابة



5-1- الرقابة السابقة: تستهدف هذه الرقابة التأكد من الموارد الداخلة من الناحيتين الكمية والكيفية، وذلك قبل دخولها نظام الإنتاج، فعلى سبيل المثال فإن شركة (جنرال فودز)، تهتم اهتماما خاصا بنوعية الأفراد الذين يتم تعيينهم لتولي مراكز إدارية في المستقبل، كذلك فإن شركة (سيرز) لا تسمح ببيع أي سلعة تحمل إسمها التجاري إلا بعد التأكد من استيفائها لمستويات دقيقة من الجودة، وحتى في مجال المعلومات فإن العديد من المؤسسات تطبق نوعا من الرقابة على مصادر المعلومات عن طريق النص على عدم التعاقد إلا مع نوع معين من وكالات أبحاث السوق المتخصصة، كما تنص على ضرورة مراجعة التنبؤات الاقتصادية وعدم الإعتماد إلا على اعلاها مستوى من الدقة.

5-2- الرقابة الجارية: يقصد بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، على سبيل المثال فإن المؤسسة قد تنشئ نقاط تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية لاكتشاف أي مشاكل قبل بدء المرحلة التالية، وعادة ما يعطى اهتمام خاص من جانب هذا الشكل الرقابي لمدى دقة المعلومات التي تصل إلى المديرين المختصين عن أحوال

العمليات ومستوى الإنجاز المحقق، ويلاحظ أن الموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا الشكل من الرقابة وذلك من خلال المراجعة الدورية لمستوى النقدية والتحصيلات من العملاء.

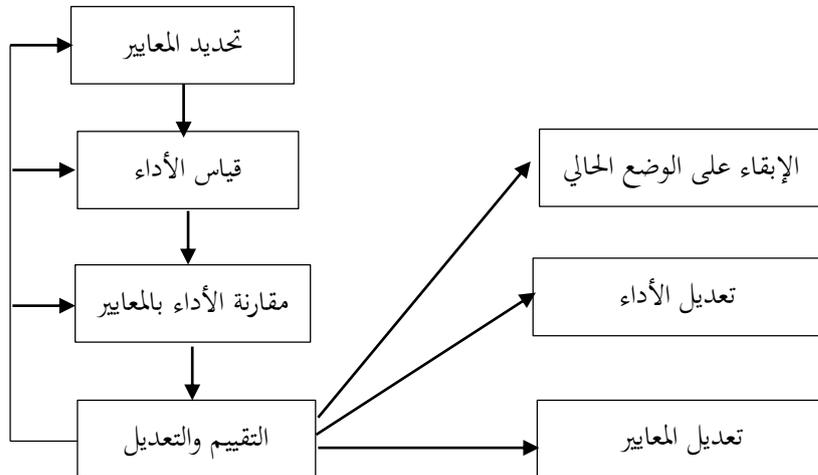
5-3- الرقابة اللاحقة: تتعامل الرقابة اللاحقة مع مخرجات النظام من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، أي أن هذه الرقابة تتم على السلع الجاهزة بعد الإنتهاء من الإنتاج، وقبل شحنها إلى الأسواق أو العملاء، كذلك فإن مكافأة العاملين بعد أداءهم لعمل جيد يعتبر نوعا من الرقابة اللاحقة، ونفس الشيء بالنسبة لتوزيع الأرباح على المساهمين، حيث تستهدف الرقابة هنا التأكد من أن التوزيع مصدره أرباح تحققت بالفعل، وأنه لن يؤثر على المركز المالي للمؤسسة.

إن الأشكال الرقابية السابقة، يعتبر كل منها هاما في مرحلة معينة وفي نوع معين من العمليات، وفي المؤسسات الكبيرة الحجم عادة ما تستخدم نظم رقابية متكاملة ومتعددة المراحل، ولو أخذنا شركة (بوينج) كمثال في هذا الصدد، نجد أنها تخضع المهندسين الذين تعينهم لاختبارات دقيقة وتصنيفات متعددة قبل الموافقة النهائية على التعيين كما تعطي لنفسها الحق في مراجعة المراكز المالية لشركات الطيران التي تتقدم بطلبات لطائرات جديدة (رقابة سابقة)، وفي نفس الوقت فإن جميع مراحل صناعة الطائرات تخضع لرقابة تفصيلية قبل الوصول إلى خط التجميع الذي يخضع لرقابة خاصة به (رقابة جارية)، وبعد الإنتهاء من صناعة الطائرة تخضع لاختبارات تفتيش متعددة ويحصل العاملون على مكافآت خاصة في حالة تمكنهم من تنفيذ جداول الإنتاج في وقت أقل من المخطط، وأخيرا تطبق المؤسسة نظاما رقابيا خاصا لمراقبة المتحصلات من العملاء (رقابة لاحقة).

6- خطوات العملية الرقابية:

بغض النظر عن الشكل الرقابي المستخدم، فإن تصميم أي نظام رقابي يمر بأربع خطوات رئيسية، هذه الخطوات كما يتضمنها الشكل التالي هي: تحديد المعايير، قياس الأداء، مقارنة الأداء بالمعايير وأخيرا التقييم والتعديل.

شكل رقم (21): خطوات العملية الرقابية



6-1- تحديد المعايير:

إن المعايير هي الأهداف التي على أساسها يتم تقييم الأداء، على سبيل المثال فإن شركة (Burger King) حددت معاييرها الرقابية على النحو التالي:

- يجب خدمة العملاء خلال أربع دقائق من دخولهم المطعم.

- يجب خدمة العملاء راكبي السيارات خلال خمس دقائق من دخولهم طابور الخدمة.

- جميع الطاوات ينبغي الإنتهاء من تنظيفها تماما في مدى ثلاث دقائق من خروج العملاء.

نلاحظ من هذا المثال، أن كل معيار من المعايير السابقة قد تمت صياغته في شكل هدف واضح ومحدد بإطار زمني معين، وعادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المؤسسة ومتوافقة معها تماما، ولو عدنا للمثال السابق، نجد أن المعايير الثلاثة المذكورة تعتبر مناسبة تماما لمؤسسة تدور أهدافها الرئيسية حول محور واحد هو خدمة العملاء ورضاهم، ولو كان لأي مؤسسة هدف جوهرى مختلف كالنمو مثلا، فإن معاييرها الرقابية لابد أن تختلف وتأخذ شكل الزيادة في المبيعات والزيادة في عدد العملاء.

ومن الطبيعي ان تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها، باختلاف المستوى الإداري، ففي مستوى الإدارة العليا تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد والتفصيل كلما اتجهنا هبوطا إلى الإدارة الوسطى والقاعدية.

6-2- قياس الأداء: إن الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء، أي أداء العاملين للأعمال موضوع الرقابة، وتبدو منطقية هذه الخطوة من حقيقة أن إدارة المؤسسة عندما تحدد معايير للأداء، فإن هذه المعايير تشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها.

في بعض الحالات، يكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض الآخر، فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة بالمعايير الوظيفية مثل قياس أداء المديرين.

6-3- مقارنة الأداء بالمعايير: بعد وضع المعايير وقياس الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينهما، وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة جدا في أغلب الحالات، فالعديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة، مثل رضا العمال أو العاملين، والروح المعنوية ونشاط الابتكارات... إلخ.

ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء، نادرا ما يحدث في الحياة العملية، على سبيل المثال، لو كان المعيار، الموضوع هو 10%، والأداء الحالي هو 9.7% فهل يعد ذلك معدلا مقبولا؟

الإجابة هي أن الأمر يتوقف على خبرة المدير لتحديد ما إذا كان المعدل الموضوع لابد من تحقيقه بالضبط، أم أن انحرافا عنه في حدود 10% مثلا يمكن أن يكون مقبولا، ومن الطبيعي أن تؤثر طبيعة العمل موضوع الرقابة على دقة المعايير، فمن الممكن قبول انحراف عن المعايير قدره 5% أو 10% في صناعة أنابيب المجاري مثلا، ولكن قبول انحراف قدره 1% في صناعة العدسات اللاصقة قد يؤدي إلى كارثة.

6-4- التقييم والتعديل: إن الخطوة الأخيرة في العملية الرقابية هي التقييم والتعديل، وتأخذ هذه الخطوة عادة ثلاثة مسارات، فالمسار الأول هو إبقاء الحال على ما هو عليه، ويحدث ذلك عندما تفسر عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي عن التطابق التام بينهما، فعلى سبيل المثال، لو كان المعيار الموضوع هو زيادة المبيعات بـ 12% في نهاية السنة، وأظهر تقييم الأداء ان الزيادة التي تحققت بعد ستة أشهر كانت 6.05%، فأن في هذا الوضع لا يستدعي أية تعديلات. في اغلب الأحيان، تظهر الحاجة إلى تصرف ما لتصحيح انحراف الأداء عن المعايير المرغوبة، فلو كانت الزيادة المتحققة في المبيعات في المثال السابق هي 4% فقط بعد مرور ستة أشهر، فمعنى ذلك وجود انحراف في الأداء، هذا الانحراف يستدعي ضرورة التصرف، مثل: زيادة الإعلان والجهود الترويجية، زيادة دافعية رجال البيع... إلخ. في حالات أخرى، تظهر عملية المقارنة ضرورة تعديل المعايير نفسها فقد تسفر المنافسة الشديدة عن ضرورة خفض معدلات التوسع السابق تحديدها، أو إذا أظهر الأداء الفعلي أن جميع العاملين قد تجاوزوا المعايير المحددة لهم، مما يؤكد ان تلك المعايير كانت أقل مما يجب، وفي هذه الحالة الأخيرة لابد من توقع رد فعل سلبي أو غاضب من جانب العاملين، وهذا ما يؤكد ضرورة توخي الدقة التامة عند تحديد معايير الرقابة منذ البداية.

VI- إدارة الجودة الشاملة (TOM)

تمهيد:

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم، ولقد حققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبقة من الجودة وفي ظل المنافسة الشديدة في شتى الصناعات والخدمات، محليا وإقليميا ودوليا، وفي ضوء نشوء الجودة، تزايد اهتمام المنظمات بالجودة وتطبيق المعايير الدولية للحصول على شهادات المواصفات العالمية.

1- مفاهيم أساسية حول الجودة:

1-1 تعريف الجودة: تطرق المتخصصون إلى تعريف عديدة للجودة نورد منها ما يلي:

-تعرف الجودة بأنها: "الملاءمة للإستعمال المقصود الذي يطلبه الزبون".

-تعرف الجودة بأنها مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية.

-تعرف الجودة أيضا بأنها: " المطابقة للمواصفات المصممة على أساسها السلعة او الخدمة."

-أما المواصفة الدولية (ISO 9000:2000) فقد عرفت الجودة بأنها "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل".

نلاحظ بأن الجودة وفقا للمواصفة الدولية (ISO) عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن والمتطلبات الظاهرية والضمنية للمنتج، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة تعني المطابقة للمواصفات، وترجمة حاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا، وبذلك تكون منظمة ISO قد استوحيت في تعريفها أغلب أطروحات الرواد في مجال الجودة.

1-2- التطور التاريخي للجودة: تطور مفهوم الجودة على شكل مراحل زمنية، ويمكن تناولها فيما يلي:

أ-مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين): استمر الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر باعتماده على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل، لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معايير الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.

ب-مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1900-1918): تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفرار لنتائج الثورة الصناعية، حيث جاءت هذه الأخيرة بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت

مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل وتقسيم العمل، وعليه لم يعد العامل مسؤولاً عن إنتاج المنتج بأكمله، بل جزءاً من عمليات صنعه، وأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال، وعليه أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤولاً عن جودة المنتج.

في هذه الحالة لا نجد اتصالاً مباشراً بين الزبون والمنتج، لذا ربما يكون أداء المنتج ضعيفاً نسبياً، كلفة إنتاجه منخفضة نسبياً، ووقت التسليم قصير عادة (المبيعات تكون عادة من المخزون المتاح) مثل المنتجات الزراعية، الأجهزة الإلكترونية وغيرها...

ج-مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945): شهدت هذه الفترة ما بين 1919-1945 تطوراً جديداً في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيداً وازداد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة المفتش "inspector" الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها، حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير. وأولى الشركات التي أنشأت قسماً خاصاً بالفحص هي شركة "western Electric".

د-مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (1945-1960): ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية، تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذا بدأ انتشار أساليب ضبط الجودة باستخدام العينات.

ومن الجدير بالذكر، أن تطوير أساليب الضبط الإحصائي للجودة بدأ خلال المرحلة السابقة، فقد قدم "Shewart" عام 1924 خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي عرفت بخرائط الضبط والتي تلعب دوراً أساسياً في ضبط العملية الإنتاجية.

ضبط الجودة مفهوم يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وعدم ترك مسؤولياتها إلى قسم الفحص أو قسم ضبط الجودة فقط.

هـ-مرحلة ضمان الجودة (1960-1985): في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز، سواء لمنتجاتها أو لعملياتها.

يشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

مع مطلع السبعينات ظهر مفهوم الضبط الشامل للجودة في عموم المنظمة أو الضبط الشامل للجودة في عموم الشركة والذي يشير إلى مشاركة كل فرد في عمليات ضبط الجودة بدءاً بالعامل والمشرف في الخط الأول وانتهاءً بالمدير الأعلى.

و-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010): إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها وللمجتمع.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس "ISO" تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (ISO 9000)، اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم. ز-مرحلة رفاهية الزبون (2010-): يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة، إذ ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالمنتج أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد على التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة، بدءاً من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولاً إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الإتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون.

1-3-أبعاد الجودة

أ-أبعاد جودة السلعة: يمكن قياس جودة السلع بسهولة نظراً للطبيعة أو الخصائص المادية التي تتمتع بها، وقد صنفت أبعاد الجودة التي من خلالها يتحدد درجة إشباع حاجات الزبون إلى ثمانية أبعاد:

- الأداء: يمثل خصائص التشغيل الأساسية مثل: اللون والوضوح في جودة جهاز التلفاز.
- الهيئة: أن يتضمن المنتج القليل من الإضافات مثل: مدى توفر السيطرة اللاسلكية في جهاز التلفاز.
- المعولية: احتمالية أداء المنتج بكفاءة وبدون توقف لفترة زمنية وتحت ظروف تشغيلية محددة سلفاً ويطلق عليها الموثوقية أيضاً.
- إمكانية الصيانة: ما هي درجة صعوبة أو ارتفاع كلفة التصليح وكم الفترة التي يستغرقها؟
- المتانة: كم هو العمر التشغيلي للمنتج؟
- المطابقة: وتعني قياس مدى مطابقة المنتج النهائي للمواصفات الموضوعية مسبقاً.
- الخصائص الجمالية: مثل كيف يبدو المظهر الخارجي للمنتج؟
- الجودة المدركة: هي الشعور بالثقة في مستوى الجودة الذي يطره الزبائن على أساس ما يرونه، وخبراتهم السابقة، وسمعة المنظمة، وهو يعكس موقف الزبون اتجاه المنظمة أكثر من كونها سلعة تنتجها.

ب- أبعاد جودة الخدمة: بناء على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكن تحديد الأبعاد التالية لجودة الخدمة:

- سرعة التسليم (Time) : كم ينتظر العميل؟
- دقة التسليم (Time liness): مدى التسليم في الموعد؟
- الإتمام (Completeness): هل مختلف الجوانب مكتملة؟
- التعامل (Courtesy): هل يرحب العاملون بكل عميل؟
- التناسق (Consistence): هل كل الخدمات المسلمة بنفس النمط لكل عميل؟
- سهولة المنال (Convenience): هل يمكن الحصول على الخدمة بسهولة؟
- الدقة (Accuracy): هل تنجز الخدمة بصورة صحيحة من المرة الأولى؟
- الإستجابة (Responsiveness): هل يمكن للعاملين في الخدمة التفاعل بسرعة مع ما هو غير متوقع؟

2- مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومع ذلك لا نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً، ومن هنا تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث.

عرف فيجوبوم (Feignbaum) إدارة الجودة الشاملة بأنها "عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والمكائن والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

كما عرفها (Jansriley) بأنها: "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل".

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل لتحسين فاعلية ومرونة منظمة الأعمال ككل، وهي في الواقع طريقة للتنظيم وتحقيق المشاركة من قبل جميع الأنشطة في جميع المستويات الإدارية في منظمة الأعمال".

من التعاريف السابقة وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق محدد بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وأدوات إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلف أوجه النشاطات والعلاقات داخل المنظمة وخارجها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان استمرار المنظمة أمام منافسيها في بيئة الأعمال.

ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها، وتعتمد هذه الفلسفة على المبادئ التالية:

- التركيز على رضا الزبون اتجاه المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها.

- إعتداد المشاركة الجماعية وفريق العمل في أداء المهام المختلفة.
- إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة المنظمة.

2-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة: إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن تلمسها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المنظمة ككل وليس فقط جودة المنتج.

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية:

- أنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- كونها تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها بل واستباقها.
- تحسن كثيرا من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.
- تؤدي إلى تخفيض حجم الموارد المبذورة.
- في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة من تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق.
- تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمة ككل.
- تحدث طفرة إنتاجية، حيث يستغل العاملون الوقت بشكل أكثر كفاءة.
- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 و ISO14000 .
- التغلب على العقبات التي تحول دون تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وتوفير المعلومات المرتدة لهم، وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- تمكن العاملين من الحصول على مزيد من الدفع، حيث يدركون إمكاناتهم بشكل تام.
- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وبمنتجاتها وأهدافها.
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق الوعي بالجودة في جميع إدارات وأقسام المنظمة.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

المقصود بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو الآتي:

3-1- التزام الإدارة العليا: إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة.

فالجودة تبدأ من هذا الإلتزام، وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمنظمة لخلق ثورة التغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة.

3-2- التركيز على المستهلك: تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الإهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات المستهلك، ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمنظمة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين، وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل المنظمة.

3-3- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: استنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة، وتبنى المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين، وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

3-4- مشاركة الموردين: تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاوله إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات. ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الإطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقاته الإنتاجية إلى المنظمة والإرتباط معها بعقود طويلة الأجل.

3-5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل "باريتو" ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

3-6-مسؤولية الجودة: رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة وليست فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة. ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر.

3-7-النظرة التكاملية للمؤسسة: إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة المؤسسة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

3-8-تدعيم وتدريب العاملين: تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير.

لقد أوضحت الدراسات بأن العاملين يحبون الشناء والإمتنان مقابل جهودهم ورعايتهم وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

3-9-معلومات التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

يلاحظ من العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة وبناءاً تنظيمياً يعتمد على موقف الإدارة العليا اتجاه الجودة، فهي تمثل نظاماً اجتماعياً وفنياً يحقق التكامل بين جميع أنشطة المؤسسة وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين والموارد ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

4-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك من حددها في خمسة مراحل، وهناك من حددها في إثني عشر مرحلة، وهناك من حصرها في أربعة مراحل، ورغم عدم الاتفاق هذا إلا أننا سنحاول أن نجعلها في خمسة مراحل مركزين على النواحي الإجرائية والعملية.

4-1-مرحلة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة: في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتعلن عن نيتها وعزمها على تطبيق ذلك، وهنا يبدأ كبار المديرين بتلقي تدريبات متخصصة حول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يقوم عليها، ثم بعد ذلك يتم نقل المفاهيم والأفكار إلى باقي العاملين في المؤسسة وتوعيتهم.

وتتلخص الإجراءات التي تطبق في هذه المرحلة في الآتي:

أ- إدراك وفهم الحاجة إلى حتمية التغيير.

ب-مراجعة وفحص الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.

ج-الإستعانة باستشاري إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام.

د-تأكيد الدعم والمساندة من جانب إدارة المؤسسة لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4-2-مرحلة التقييم: يتم في هذه المرحلة الوقوف على واقع أداء المؤسسة بشكل عام والعمل على تقييمه ودراسة مدى

الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدوى ذلك، وتتم عملية التقييم من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

-ماهي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

-ما هي الإجراءات التي يجب على المؤسسة اتباعها لتحقيق هذه الأهداف؟

-ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمؤسسة والتي تستهدف تحسين الأداء؟

-هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها حالياً، والتي لم تحقق الأهداف

المرجوة منها؟

-ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

-ما هي العقبات التي يمكن أن تعيق تطبيق هذا النظام؟

4-3-مرحلة التخطيط: يتم خلال هذه المرحلة إعداد وتصميم الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وكذلك

توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، وبشكل عام يتم القيام بالإجراءات والتحضيرات التالية:

أ-نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر كافة أقسام وفروع المؤسسة.

ب-تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج-اختيار الفريق الذي يتولى قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة.

د-اختيار وتدريب الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة.

هـ-التوسع في التدريب (أفراد أكثر وموضوعات أكثر).

و- بناء نظام فرق التحسين.

ز- نموذج عمل فرق التحسين.

4-4-4-مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر وكذلك التحسين المستمر.

4-5-مرحلة المراجعة: يتم خلال هذه المرحلة مراجعة نتائج التنفيذ والتأكد من درجة تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، والبحث عن نقاط الضعف والانحرافات لإيجاد حلول لها والعمل على تفاديها مستقبلاً. ويتم ذلك من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف إدارات وأقسام المؤسسة وكذلك الزبائن والموردين للمشاركة في عملية التحسين المستمر والتباحث وتبادل المشورة حول كيفية تفادي الأخطاء وتجنب العيوب التي ظهرت أثناء مرحلة التنفيذ.

والحقيقة أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة غالباً ما توصف على أنها رحلة (Journey) وليست غاية أو محطة أخيرة ينبغي الوصول إليها، وذلك لأن الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة لا تنتهي من عمليات التحسين التي تطبق فتغير الوضع العام والمناخ العام داخل المؤسسة أثناء مراحل التطبيق.

5-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد ساق "ماركلاند وآخرون" عدد من المعوقات وهي على النحو الآتي:

- يظن البعض أو يأمل بأن هذا المدخل سيكون علاجاً شافياً لجميع مشكلات المؤسسة.

- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهماتها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل.

- عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة، وشعورهم المهدهد بأن هذه الفلسفة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.

- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والإهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.

- تشكيل مئات من فرق التحسين والعجز عن تزويدها بالموارد والأدوات المطلوبة وتدريبها بما يكفل تحقيق النجاح لها.

- تبني برنامج ممتاز للجودة ولكن من دون إجراء أي تعديلات عليه بما ينسجم مع خصائص المنظمة.

- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

وفي دراسة صدرت عام 1992 عن مؤسسة (آرتر ليتل) عزت حالات فشل إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى ثلاث عوامل هي:

- سرعة التنفيذ، فقد تبين أن الأسلوب التدريجي هو أكثر نجاحا من الأساليب التوافقية إلى النتائج السريعة.
- التدريب غير المناسب أو غير المكتمل للعاملين.
- قلة اكتراث الإدارات العليا بعوامل نجاح هذا المدخل، الأمر الذي يؤدي إلى عدم اكتمال تنفيذه على الوجه الأكمل.
- هذه المعوقات قد شخّصت في مختلف المؤسسات التي لم يحالفها الحظ في النجاح المتوقع من تطبيق هذا المدخل.

VII - إدارة المعرفة

تمهيد:

إن التجديد والإبتكار بات يشكل هاجسا لدى العديد من المؤسسات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الإبتكار، فكل شيء يقوم على المعرفة، وأصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل بمدى قدرة ومهارة المدير على إدارة المعرفة المؤثرة إيجابا على تعزيز عملية الإبتكار والإبداع التي تعد عنصرا أساسيا وفعالا في التفوق على المنافسين، والتي تشكل مقوما أساسيا من مقومات توليد المعرفة التي تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة.

1- مفاهيم أساسية حول المعرفة:

1-1- مفهوم المعرفة: المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، كذلك فقد تعرف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما. أما المعنى الفلسفي للمعرفة فقد جاءت به الفلسفة الإغريقية وهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.

لقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة ويمكن إجمالها في مجموعتين هما:

أولا: مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات: حيث أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات. لهذا فهم يميلون إلى تعريف المعرفة على النحو التالي:

-الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، او المعلومات في النشاط.

-المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

-المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.

-المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة.

ودعاة هذه الرؤية يرون أن معرفة الشركة لا بد أن تتحول إلى قاعدة المعرفة (Knowledge Base) التي هي مجموعة الوقائع والعلاقات بينها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية الذي يستخدم بواسطة النظام الخبير. وبدلا من العمل المعرفي كجهد ذهني إنساني فإنه عبارة عن أنظمة العمل المعرفي وهي أنظمة المعلومات التي تساعد عمال المعرفة في إنجاز الاعمال الروتينية المعرفية وكذلك في توليد وتكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في الشركة.

ثانيا: التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد: هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها ولكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث يعرفون المعرفة بأنها:
-المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.

-المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

ولابد من التأكيد على أن المجموعتين من التعاريف تمثلان مدخلين مختلفين في إدارة المعرفة، الأول يتمثل في مدخل الترميز (Codification) القائم على القياسية ومعالجة المشكلات بالإعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقا، والثاني مدخل الشخصنة (Personalization) الذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة لأخرى.

من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي مفهوما للمعرفة على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة.

1-2- الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة: هناك خلط بين استعمال كلمة البيانات وكلمة المعلومات وكلمة المعرفة، فالمعلومات (Information) تتضمن البيانات المجهزة وتتضمن تغيير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما. أما البيانات (Data) فهي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام، أي أن البيانات عبارة عن مجموعة من الحقائق وليس المعلومات ذاتها، في حين أن المعلومات عبارة عن بيانات تم ترتيبها بشكل أصبحت معه ذات معنى وفائدة للمستخدم.

وتوجد فروق واضحة في المفاهيم السابقة، فالبيانات هي الحقائق الأولية بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة أو الفهم والوعي المكتسب من خلال الدراسة والتفسير والملاحظة والخبرة التي يتم اكتسابها عبر الزمن، أي أن المعرفة هي التفسير الشخصي للمعلومات استنادا على الخبرات الشخصية والمهارات والكفايات والقدرات.

1-3- خصائص المعرفة: تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص والتي نوردتها فيما يلي:

أ- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الإستنباط والإستقراء والتحليل والتكيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتكيب والتمحيص واستخلاص النتائج.

ب- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقبل

استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

ج- إمكانية امتلاك المعرفة: وذلك من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها.

د- إمكانية تخزين المعرفة: إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على حقائق وقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشيفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المخزنة وفق نماذج وشيفرات معينة مأخوذة من الخبر الإنساني.

هـ- المعرفة لا تستهلك بالإستخدام: بل على العكس فهي تتطور وتولد بالإستخدام وعكس ذلك تموت.

و- إمكانية تقاسم المعرفة: وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

1-4- أنواع المعرفة: توجد عدة أنواع للمعرفة غير أنها تصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى نوعين هما معرفة صريحة أو ظاهرة ومعرفة ضمنية أو كامنة، وفيما يلي توضيح لهذين النوعين:

أ- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تداولها. وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة (Leaky Knowledge) لسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة، وهناك من يرى أن المعرفة الصريحة هي المعرفة الرسمية، القياسية، الرمزية، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل: براءة الاختراع، حقوق النشر، العلامة التجارية، التصميم والخرايط الصناعية... إلخ، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها.

ب- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الإستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة

عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر عنها وأيضا النشاطات، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك. فهي حصيلة العمليات العقلية، وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتعريضها لمنبهات معينة.

ويمكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والإتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات.

والجدول التالي يوضح خصائص كل من المعرفة الضمنية والصريحة:

جدول رقم(4): خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	-رسمية -نظامية -يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرمزة والمبادئ -قابلة للنقل والتعليم	-أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً -براءات الإختراع. -حقوق النشر -الأسرار التجارية -التصميمات الصناعية -منتجات وخدمات المؤسسة
المعرفة الضمنية	-غير رسمية -يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية -غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات	عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة

2- ماهية إدارة المعرفة :

2-1- مفهوم إدارة المعرفة: يمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظرا لتعدد وجهات النظر

التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراء، وفيما يلي بعض التعاريف الواردة حول إدارة المعرفة:

- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

- إدارة المعرفة مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.

- إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي.

- يعرف كل من Frappaola و Capshaw إدارة المعرفة على أنها: "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة". يؤكد هذا التعريف على البعد التقني وعلاقته بالمعرفة من حيث توليدها وحفظها ونشرها.

- إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

من العرض السابق نلاحظ أن هناك تعدد في تعاريف إدارة المعرفة وأنه لا يوجد تعريف واحد وشامل وواسع ومتفق عليه لإدارة المعرفة، فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة وينظر البعض إليه على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والإكتشاف.

2-2- أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

أ- أهمية إدارة المعرفة: يمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

-تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ انه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات ولأن حلقات الإتصال تكون أقصر.

-يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة (القريبة) من وظائفهم، ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال، والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.

-تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء العملاء أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

-تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

-تحسين الإبداع داخل المؤسسة، خاصة وأن الإبداع هو الإستجابة الرئيسية للمنافسة الآخذة بالإزدياد. والإبداع لا يعني فقط توليد منتجات وخدمات جديدة ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد، ومن ضمن ذلك تحسين العمليات.

-زيادة النمو، فالمؤسسات جميعها تسعى نحو تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي. ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء التي تفضل المؤسسات استخدامها، مثل: العائد على الإستثمار، الحصة السوقية، التوسع في الأسواق الجديدة..إلخ.

ب-أهداف إدارة المعرفة: من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المعرفة ما يلي:

-تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.

-تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

-تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

-زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.

-تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

-تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.

-تكوين مصدر موحد للمعرفة.

-إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

-الإعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة.

-خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.

-تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.

-تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف.

2-3- الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات: يمكن إبراز الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات على النحو التالي:

تعد إدارة المعلومات حقل علمي جديد، والهدف الأساسي لها هو تأمين المدخل التي تتضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها وضمان سريتها ونقلها وتخزينها واسترجاعها، وتتضمن أيضا استخدام أدوات أكثر كفاءة وفعالية، وتتعامل بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، والصوتيات والمرئيات، وهي بالتالي يتمركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها من حيث جمعها ودقتها وسرعة تجهيزها وتخزينها واسترجاعها، فهي وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات.

في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والإهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها.

وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات المتقدمة للإستفادة من المعلومات واسترجاعها، وتستند إدارة المعرفة إلى منهج علمي حيث أن المعارف تصنف وتبويب استنادا إلى منهج علمي لحفظها في قواعد المعرفة، وتستخدم إدارة المعرفة النظم الخبيرة للإستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والإصطناعي لتوليد المعرفة. وفي هذا المجال يشير Dunham إلى أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة المعلومات، والعمل مع البشر هو إدارة المعرفة.

3-عمليات إدارة المعرفة:

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها، لذا سيتم التركيز على أكثر العمليات إشارة عند الباحثين وهي: تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها.

3-1-تشخيص المعرفة: تعتبر عملية تشخيص المعرفة من اهم العمليات التي يبدأ بها أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى

ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. حيث عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، كون أن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على

دقة التشخيص. وبين Alvesson إلى أن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المؤسسة، وعملية التشخيص توضح لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل.

3-2- اكتساب المعرفة: في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة. وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والإتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والإقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها. كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الإستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن أبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة. وكذلك من الإندماج والإستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

3-3- توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال فكري جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة عالية في مساحات مختلفة، ومن ثم ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للإبتكار والإبتكار عندما يعود يصبح مصدرا للمعرفة جديدة. وهذا يعني أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد، يمكن القول أن نوع المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة، ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة.

3-4- تخزين المعرفة (الإحتفاظ بها): باتت عملية خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الإحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.

3-5- تطوير المعرفة وتوزيعها: إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المؤسسة.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. و المؤسسة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الرسمي، والبعض غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية، لكن هذه الأخيرة لا تعطي ضمانا أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

3-6- تطبيق المعرفة: إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الإحترام والإعجاب وليس الخوف. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

4-متطلبات إدارة المعرفة:

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها فيما يلي:

4-1- توفير البنية التحتية: والمتمثلة في التقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو أخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

4-2- توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.

4-3- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد العاملين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة وكفؤة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4-4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك، حيث إن قسما كبيرا من المعرفة موجودة في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بجد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز.

5-مجالات استخدام إدارة المعرفة:

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم في كل شيء، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال فإن أبرز مجالات استخدام إدارة المعرفة ما يلي:

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات، حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.

- التخطيط الإستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره. وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في تطوير الخطط الإستراتيجية.

- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.

- الاتصالات: حيث تسهل عملية الإتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.

- مجالات البحث والتطوير.

ويشير (Warner & Witzel) إلى أن إدارة المعرفة يمكن استخدامها داخل المنظمات من اجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات، ومنها:

- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة، واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
- دعم عمليات إعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة.
- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.
- تحديد الإحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال.
- تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.
- تقييم الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.
- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر.
- التأكد من وجود المعرفة الصحيحة، والمستويات الإحترافية اللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات.
- إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة، وتميزها وحزنها ونقلها واستخدامها.

المراجع المعتمدة:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009.
3. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، 2008.
4. يوسف أحمد أبو فارة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج2، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
5. كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، عمان، 2007.
6. لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة: إيزو 9000، دار الراية، عمان، 2001.
7. مهدي زويلف، علي العضيلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1996.
8. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، 2007.
9. محمد أحمد الطائي وآخرون، ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
10. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة، عمان، 2008.
11. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
12. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
13. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
14. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009.
15. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، 2007.
16. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، 2004.
17. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامع منتوري، قسنطينة، 2001.
18. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

19. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2009.
20. علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
21. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
22. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر، عمان، 2006.
24. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة، عمان، 2009.

ب-المقالات:

1. جميلة بغداوي، الجليلي ميسومي، قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على بعض المصارف العمومية الجزائرية العاملة بمدينة الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي، المجلد 17، العدد 35، جويلية، 2018.
2. نذير بوسهوة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 7، العدد 1، جوان، 2014.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

1. Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise, Dalloz, Paris, 2006.
2. Réda Khellassi, L'économe d'entreprise contemporaine, éditions Houma, Alger, 2010 .