

جامعة محمد الصديق بن يحيى -

جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

Université Mohamed Seddik Ben

Yahia - Jijel -

Faculté Des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de

Gestion

Département de Gestion



محاضرات في تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية:

علوم التسيير

العلوم التجارية

العلوم الاقتصادية

العلوم المالية والمحاسبية

الدكتور: شاطر شفيق

السنة الجامعية: 2019/2018

الصفحة	المحتوى
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول والأشكال
1	مقدمة
I - مفهوم تسيير (إدارة) المؤسسة	
3	تمهيد المحور
4	I - 1- مفهوم المؤسسة
8	I - 2- مفهوم الإدارة والمدير
18	I - 3- حاجة المؤسسة للإدارة
21	خلاصة المحور
II - وظيفة التخطيط	
23	تمهيد المحور
24	II - 1- مفهوم التخطيط
26	II - 2- أنواع التخطيط/ الخطط
31	II - 3- مراحل العملية التخطيطية
32	II - 4- أدوات التخطيط
33	II - 5- صعوبات التخطيط
34	II - 6- عوامل نجاح التخطيط
35	II - 7- الانتقادات الموجهة للتخطيط
36	خلاصة المحور
III- وظيفة التنظيم	
38	تمهيد المحور
39	III - 1- مفهوم التنظيم
40	III - 2- مبادئ وأسس التنظيم
46	III - 3- خطوات التنظيم
46	III - 4- مفهوم الهيكل التنظيمي

47	III - 5 - أنواع الهياكل التنظيمي
56	III - 6 - أبعاد الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
57	III - 7 - مداخل تصميم الهياكل التنظيمي
59	III - 8 - مخرجات تصميم الهياكل التنظيمي
61	خلاصة المحور
IV- وظيفة التوجيه	
63	تمهيد المحور
64	IV - 1- مفهوم التوجيه
64	IV - 2- مبادئ التوجيه
65	IV - 3- القيادة
72	IV - 4- التحفيز
80	IV - 5- الاتصال
85	خلاصة الفصل
V - وظيفة الرقابة	
87	تمهيد المحور
88	V - 1- مفهوم الرقابة
90	V - 2- أنواع الرقابة
93	V - 3- مراحل العملية الرقابية
94	V - 4- أدوات الرقابة
96	V - 5- خصائص النظام الرقابي الفعال
99	خلاصة المحور
VI- الاتجاهات الحديثة في التسيير (الإدارة)	
101	تمهيد المحور
102	VI - 1- الإدارة بالأهداف
107	VI - 2- إدارة الجودة الشاملة
113	VI - 3- إدارة المعرفة

120	خلاصة المحور
121	الخاتمة
122	المصادر والمراجع

أولاً- فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	مزايا وعيوب تقسيم العمل والتخصص	1
48	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي	2
49	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	3
50	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	4
51	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي	5
52	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي	6
53	مزايا وعيوب هيكل الفريق	7
54	مزايا وعيوب الهيكل الشبكي	8
55	مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود (الافتراضي)	9
66	الفرق بين القائد والمدير	10

ثانياً- فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	وضعية المؤسسة استناداً إلى العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف	1
10	عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة)	2
13	أنواع المدراء وفقاً للتقسيم الرأسي	3
15	أدوار المدير	4
17	علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية	5
27	أنواع التخطيط/ الخطط	6
48	الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي الوظيفي	7
49	الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	8
50	الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	9
51	الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس جغرافي	10

52	الخريطة التنظيمية للهكل التنظيمي المصفوفي	11
53	الخريطة التنظيمية لهكل الفريق	12
54	الخريطة التنظيمية لهكل الشبكي	13
55	الهكل اللامحدود (الافتراضي)	14
69	الشبكة الإدارية	15
74	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	16
91	أنواع الرقابة حسب معيار زمن التطبيق	17
95	نقطة التعادل	18
117	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	19

للإنسان حاجات كثيرة، متنوعة ومتزايدة، فهو بحاجة للأكل والشرب والملبس والسكن والمواصلات والاتصالات والعلاج والترفيه والتعليم... الخ. وحتى يشبع هذه الحاجات يقوم باستهلاك سلع وخدمات تتكفل المؤسسات بإنتاجها، لهذا ليس بالغريب أن يطلق عالم الإدارة النمساوي دراكر (Drucker) على مجتمعنا الحالي تسمية مجتمع المؤسسات، ذلك أن هذه الأخيرة هي الوسيلة الرئيسية لإشباع حاجات المجتمع المختلفة.

إن نجاح أو فشل المؤسسات في إشباع وتلبية حاجات المجتمع المختلفة، يتوقف بشكل كبير على نمط إدارتها، فالإدارة الناجحة هي بمثابة القاطرة التي تقود المؤسسة والبوصلة التي تحدد اتجاهها الصحيح نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والتكنولوجية. لهذا ليس من الغريب أن نجد مقياس تسيير (إدارة) المؤسسة مقياساً مشتركاً بين جميع الشعب العلمية، حيث نجده ضمن برامج السنة الثانية علوم التسيير، العلوم التجارية، العلوم المالية والمحاسبية والعلوم الاقتصادية.

ما يميز هذه المطبوعة التي أضعتها بين أيدي الزملاء الأساتذة والطلبة الكرام، هو توافق محتواها مع المقرر الجديد لمقياس تسيير المؤسسة الذي أقرته اللجنة البيداغوجية الوطنية المتخصصة، إذ تحتوي ستة محاور؛ يتناول المحور الأول مفهوم تسيير المؤسسة، المحور الثاني وظيفة التخطيط، المحور الثالث وظيفة التنظيم، المحور الرابع وظيفة التوجيه، المحور الخامس وظيفة الرقابة، والمحور السادس والأخير الاتجاهات الحديثة في التسيير.

والله ولي التوفيق

د. شاطر شفيق

I - مفهوم تسيير (الإدارة) المؤسسة

I - 1 - مفهوم المؤسسة

I - 2 - مفهوم الإدارة والمدير

I - 3 - حاجة المؤسسة للإدارة

تمهيد:

يعتبر التسيير أو الإدارة كممارسات تخطيطية، تنظيمية، قيادية ورقابية، قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد مارسها مثلاً الفرعنة عند بنائهم للأهرامات، والصينيون عند بنائهم للسور العظيم، ومارسها أيضاً المسلمون والفرس والرومان في تنظيم شؤونهم المدنية والعسكرية. إلا أن ظهور الإدارة كعلم لها مبادئ وأسس ونظريات علمية خاصة بها، يعتبر حديث نسبياً، حيث ترجع ل بدايات القرن العشرين، أين مهد لانتشارها أولاً الأمريكيون بقيادة فريدريك تايلور، ليأتي بعدهم الفرنسيون بقيادة هنري فايول والذي يعتبر أول من صنف وظائف الإدارة في خمس وظائف هي التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

وبطبيعة الحال فالإدارة بوظائفها السابقة الذكر يمارسها المديرون داخل المؤسسات، حيث تعتبر بمثابة الدليل والقاطرة التي تقود هذه الأخيرة نحو تحقيق أهدافها بكل فاعلية وفعالية.

وعليه يأتي هذا المحور ليسلط الضوء على ماهية تسيير (إدارة) المؤسسة من خلال التطرق أولاً لمفهوم المؤسسة، ثم مفهوم الإدارة والمدير وأخيراً حاجة المؤسسة للإدارة. .

I-1- مفهوم المؤسسة

نتناول في هذا العنصر تعريف المؤسسة، خصائصها، أهدافها والأداء المؤسسي.

I-1-1- تعريف المؤسسة

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول إعطاء تعريف واحد للمؤسسة، فقد اختلفت تعاريفهم باختلاف الزوايا التي نظر من خلالها كل باحث لها، وكذا باختلاف تخصصاتهم العلمية وخلفياتهم الإيديولوجية بالإضافة إلى أن المؤسسة في حد ذاتها ظاهرة معقدة ومجالات نشاطها متعددة، كما أنها مرت بمراحل متعددة في تطورها، وكل مرحلة كانت لها خصائصها المميزة التي انعكست على تعريفها. وفيما يلي نورد مجموعة من التعاريف المقدمة للمؤسسة:

يعرف المكتب الدولي للعمل المؤسسة بأنها: " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"¹.

وتعرف أيضا بأنها: " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية للإنتاج الاقتصادي"².

وتعرف المؤسسة بأنها: " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تُؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"³.

وتعرف أيضاً بأنها: " منظمة حيّة متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحيّة مميزات بطيئة التقبل للتغيير"⁴.

¹ صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص: 24.

² نفس المرجع والصفحة سابقاً.

³ بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص : 28.

⁴ المرجع السابق، ص : 34.

وتعرف المؤسسة حسب المقاربة النظامية بأنها نظام يتكوّن من نظم فرعية مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض، كما أنها في تفاعل دائم مع بيئتها الخارجية وهذا من أجل تحقيق هدف مشترك¹.

كما تعرف المؤسسة بأنها مركز يتم فيه اتخاذ القرارات بشكل مستمر في مختلف الأنشطة وفي مختلف المستويات².

تأسيسا على ما تقدم ذكره يمكن تعريف المؤسسة بأنها عبارة عن تنظيم اقتصادي واجتماعي مهيكّل ومفتوح على البيئة الخارجية، يتم فيه اتخاذ القرارات بشكل مستمر في مختلف الأنشطة والمستويات التنظيمية بغية تحقيق مجموعة من الأهداف.

I-1-2- خصائص المؤسسة

من التعاريف السابقة الذكر يمكن عرض الخصائص التالية للمؤسسة³:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وواجبات؛
- تحتاج المؤسسة لاستمرارها ونموها ضمان توفير الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية؛
- للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال وضع استراتيجيات، سياسات إجراءات وبرامج لذلك؛
- المؤسسة نظام مفتوح على بيئتها الخارجية، تؤثر فيها وتتأثر بها، لذا ينبغي تشخيصها بشكل مستمر حتى تتكيف معها؛
- تحلّل المؤسسات الاقتصادية مكانة متميزة في المجتمعات، فهي تساهم في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، كما أنها مصدر رزق لكثير من الأفراد؛
- المؤسسة عرضة للزوال إذا لم تتحصل على مدخلاتها المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية بشكل كاف ومستمر من البيئة الخارجية، أو إذا لم تستوعب أو تقبل هذه الأخيرة مخرجاتها (سلع وخدمات) سواء كان ذلك بسبب عوامل خارجية غير متحكم فيها (مثلا العوامل الاقتصادية، السياسية، القانونية..الخ) أو بسبب عوامل داخلية (مثلا ضعف الكفاءة).

¹ المرجع السابق، ص ص: 15-16 (بتصرف).

² المرجع السابق، ص ص: 32-33 (بتصرف).

³ صخري عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25-26.

I - 1 - 3- أهداف المؤسسة

من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ما يلي¹:

- تحقيق الربح، أي تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر؛
- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للدولة، من خلال تزويد السوق الوطنية بما تحتاجه من سلع أو خدمات، وتصدير ما هو فائض؛
- المساهمة في تنويع صادرات البلد من السلع والخدمات؛
- إنتاج منتجات ذات أسعار تنافسية، ويكون ذلك من خلال الاستغلال العقلاني لموارد الإنتاج؛
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع؛
- تأمين فرص عمل جديدة، ومن ثم المساهمة في امتصاص البطالة؛
- تحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.

I - 1 - 4- الأداء المؤسسي

حتى تحقق المؤسسة أهدافها ينبغي لها أن تؤدي أعمالها بشكل جيد وان تستخدم مواردها بشكل فاعل. ويشير علماء الإدارة إلى أن أداء المؤسسة يمكن قياسه من خلال ثلاثة مؤشرات مهمة هي²:

أ- **الفعالية Effectiveness**: يشير هذا المؤشر إلى مدى تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة وهو يركز على المخرجات.

ب- **الفاعلية Efficiency**: يشير هذا المؤشر إلى حسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة، وهو يركز على المدخلات.

ج- **الإنتاجية Productivity**: يشير هذا المؤشر إلى العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد أو بعبارة أخرى هو حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.

¹ المرجع السابق، ص ص: 31-32.

² العامري صالح مهدي محسن، والغالب طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 41.

وهناك أربع وضعيات يمكن أن تكون فيها المؤسسات، وهذا أخذاً بعين الاعتبار العلاقة الموجودة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): وضعية المؤسسة استناداً إلى العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف.

عالي	فعالة وفاعلة (انتاجية عالية)	فعالة لكن غير فاعلة
	- أهداف محققة؛ - استغلال جيد للموارد.	- أهداف محققة؛ - موارد مهدرة.
منخفض	غير فعالة لكن فاعلة	غير فعالة وغير فاعلة
	- أهداف غير محققة؛ - استغلال جيد للموارد.	- أهداف غير محققة؛ - موارد مهدرة.
	سليم	استخدام الموارد
	سليم	سليم

Source : Schermerhorn John, **Management**, 12th, John Wiley & Sons, New York, 2013, p: 12.

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك أربع وضعيات يمكن أن تكون فيها المؤسسة، فقد تكون في وضعية تحقق فيها أهدافها المسطرة ولكنها تهدر الكثير من مواردها، وهنا نقول عنها أنها مؤسسة فعالة لكنها غير فاعلة؛ وقد تكون في وضعية أخرى أين تستغل مواردها أحسن استغلال لكن دون تحقيق لأهدافها المسطرة، وهنا نقول عنها أنها مؤسسة فاعلة ولكنها غير فعالة؛ والوضعية الثالثة التي يمكن أن تكون فيها المؤسسة وهي أسوأ الوضعيات، هي لما لا تحقق أهدافها المسطرة وتهدر الكثير من مواردها وهنا نقول عنها أنها مؤسسة غير فعالة وغير فاعلة؛ وأحسن الوضعيات التي يمكن أن تكون فيها المؤسسة (الوضعية المثلى) هي التي تحقق فيها أهدافها المسطرة مع استغلالها الجيد للموارد، وهنا نقول عنها أنها مؤسسة فعالة وفاعلة.

I-2- مفهوم الإدارة والمدير

على الرغم من أن هناك من يفرق بين مصطلحي التسيير والإدارة بالقول " أن التسيير كترجمة للمصطلح الفرنسي (Gestion) ضيق المضمون، حيث يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير بينما الإدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزي (Management) هي أوسع من التسيير، إذ تشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يمتلكها المسير في إطار زمكاني¹. إلا أنه في الحقيقة لا يوجد هناك فرق بينهما، فالذي أدى إلى هذا الفرق الظاهري هو في الحقيقة الاختلاف في الترجمة إلى العربية فقط*، فنجد مثلا الباحثون والكتاب في المشرق العربي وبحكم تاريخهم رجعوا إلى اللغة الإنجليزية وترجموا مصطلح (Management) إلى الإدارة، بينما نظراؤهم في المغرب العربي وبحكم تاريخهم رجعوا إلى اللغة الفرنسية وترجموا مصطلح (Gestion) إلى التسيير. ولو قارنا بشكل موضوعي بين الفريقين من حيث الترجمة أيهما الأقرب إلى الصواب سنميل أكثر إلى المشاركة، بحكم أنهم رجعوا إلى اللغة الأم والأصل لعلم الإدارة، والذي كانت انطلاقة الأولى في الدول الأنجلوسكسونية، وبالضبط في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن هذا المنطلق سنستخدم في هذه المطبوعة مصطلح الإدارة بدل مصطلح التسيير.

I-2-1- مفهوم الإدارة

نتناول في هذا العنصر تعريف الإدارة، خصائصها والعناصر الأساسية للعملية الإدارية.

أ- تعريف الإدارة

لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه بين الباحثين والكتاب للإدارة، فقد تعددت واختلفت التعاريف المقدمة لها، تعدد واختلاف الزوايا التي نظر من خلالها كل باحث لها، بالإضافة إلى تعدد واختلاف الإيديولوجيات والمشارب الفكرية للباحثين، دون أن ننسى التطور الذي عرفه علم الإدارة منذ ظهوره. وفيما يلي نورد بعض التعاريف التي قدمت للإدارة:

¹ بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

* يؤكد ذلك تشابه معاني ودلالات مصطلحي التسيير والإدارة في الكتب والأبحاث العلمية المكتوبة باللغة الإنجليزية أو الفرنسية.

عرف تايلور (Taylor) الإدارة بأنها " المعرفة الصحيحة لما يُراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"¹.

وحسب فايول (Fayol) تعني الإدارة بالنسبة للمدير " أن تنتبأ بالمستقبل وتخطط بناء عليه، وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب"².

ويرى برنارد (Bernard) في كتابه أعمال المدير أن الإدارة هي: " ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته"³.

ويعرف جريفن (Griffin) الإدارة بأنها: " مجموعة من الوظائف الموجهة نحو الاستخدام الفاعل والفعال للموارد في السعي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية"⁴.

ويعرفها روبنس وزملائه (Robbins et al) بأنها: " تلك العملية الموجهة نحو أداء الأشياء بفاعلية وفعالية من خلال ومع الآخرين"⁵.

ويعرف كل من دافت وماركيك (Daft & Marcic) الإدارة بأنها: " تحقيق أهداف المؤسسة بكل فاعلية وفاعلية، من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على موارد المؤسسة"⁶.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف الإدارة بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة التي تتضمن التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة، والتي يمارسها المدير من خلال ومع الآخرين، لتحقيق الاستخدام الفاعل والفعال لموارد المؤسسة سواء كانت بشرية، مادية، مالية أو معلوماتية، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف محددة لهذه المؤسسة.

¹ القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية، عمان، 2006، ص: 25.

² الضلاعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مركز يزيد للنشر، عمان، 2005، ص: 18.

³ كتانة خيرى، مدخل إلى إدارة الأعمال: منهج متكامل، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 21.

⁴ إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 22.

⁵ Robbins Stephen et al, **Management : L'essentiel des Concepts et Pratiques**, 7^{ed}, Traduction de Pierre – Olivier Dauphis et al, Pearson Education France, Paris, 2011, p : 26.

⁶ Daft Richard and Marcic Dorothy, **Understanding Management**, 5th Edition, Thomson South-Western, USA, 2006, p: 07.

ب- خصائص الإدارة

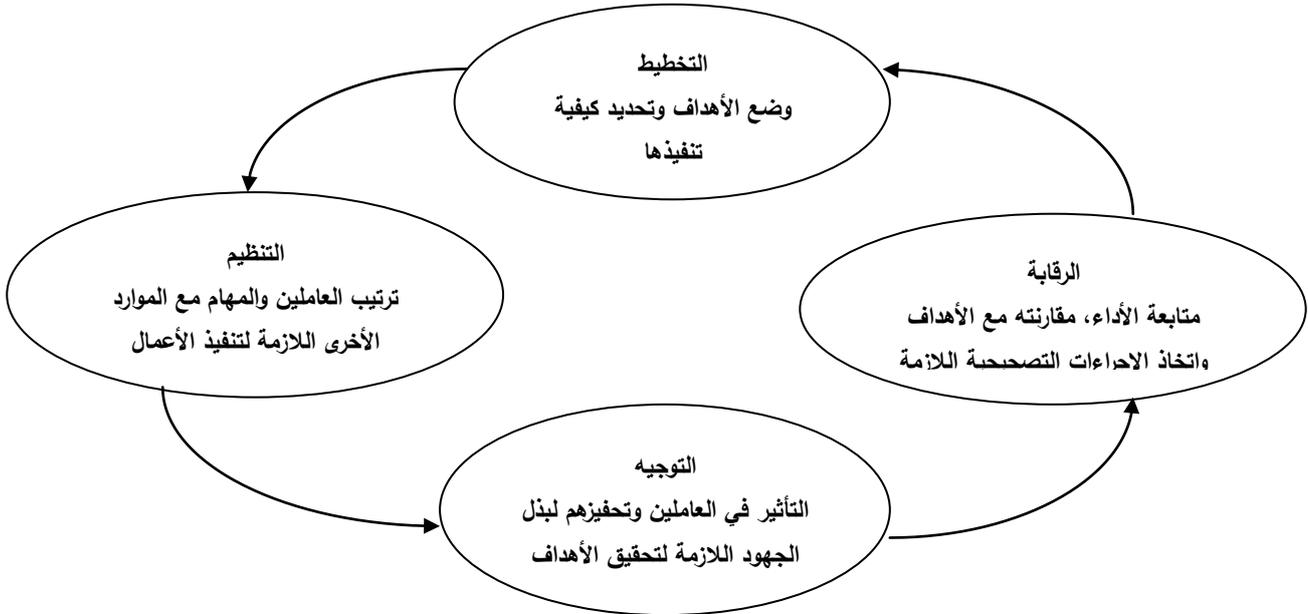
من التعاريف السابقة الذكر يمكن استنتاج الخصائص الأساسية للإدارة، وهي¹:

- الإدارة عملية متكاملة تضم أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛
- الإدارة موجهة نحو الاستخدام الفاعل والفعال لموارد المؤسسة سواء كانت بشرية، مادية، مالية أو معلوماتية؛
- ترتبط الإدارة بالجماعة وليس بالفرد، فهي تركز على العمل مع ومن خلال الآخرين؛
- يمكن أن تُمارس الإدارة في كافة أنواع المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، وهو ما يضيف عليها صفة العمومية؛
- الإدارة مطلب ضروري وحاسم لتحقيق المؤسسة غاياتها وأهدافها.

ج- العناصر الأساسية للعملية الإدارية

ينفق معظم الكتاب والمفكرون في الإدارة على أن هناك أربع عناصر أساسية للإدارة (وظائف الإدارة) يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة)



المصدر: زيارة فريد فهمي، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، عمان 2006، ص: 11 (بتصرف).

¹ إدريس ثابت عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 22-23.

فيما يلي شرح مختصر لكل وظيفة على انفراد*:

- **التخطيط:** تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف وتسبقها جميعاً، وتهتم بتحديد غايات وأهداف المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الغايات والأهداف¹.
- **التنظيم:** تأتي هذه الوظيفة بعد التخطيط، تعمل على التنفيذ الفعال للخطط الموضوعية، من خلال تحديد الأنشطة والمهام والتقسيمات الإدارية الضرورية من إدارات وأقسام ومصالح وشُعَب، والتنسيق فيما بينها، بالإضافة إلى تحديد السلطات والمسؤوليات لإنجاز الأعمال بشكل فاعل وفعال².
- **التوجيه:** تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة، وهي تهتم بإرشاد العاملين وإعطائهم الأوامر والاتصال بهم وتحفيزهم وتوظيف مهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا الوظيفي وتضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكل فاعلية وفعالية³.
- **الرقابة:** تهتم هذه الوظيفة بمتابعة وقياس الأداء المحقق ومقارنته بالأداء المخطط مسبقاً، ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة⁴.

I - 2-2- مفهوم المدير

يغطي مفهوم المدير مسميات عديدة ومتنوعة نجدها في جميع المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها، فالمدراء يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة كالمدير العام، الرئيس، قائد الفريق، مدير المشروع، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس مصلحة وغيرها⁵. فماذا نعني بالمدير؟ وما أنواع المدراء؟ وما هي أدوارهم ومهاراتهم؟

* سيتم التفصيل في هذه الوظائف في المحاور اللاحقة.

¹ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 20.

² العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص : 30.

³ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص : 21.

⁴ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص : 31.

⁵ المرجع السابق، ص : 31.

أ- تعريف المدير

يعرف روبنس وزملائه (Robbins et al) المدير بأنه: "ذلك الشخص الذي يتولى مهمة تنسيق وتوجيه أنشطة الآخرين في المؤسسة، سواء تم ذلك على المستوى الهرمي أو الأفقي"¹.

ويعرف ديبرن (DuBrin) المدير بأنه: " ذلك الشخص الذي يكون مسؤولاً عن عمل الآخرين"².

ويعرف (حريم) المدير بأنه: " شخص يعين من قبل جهة/ مرجع مختص مسؤولاً عن وحدة تنظيمية معينة (قسم أو إدارة أو المنظمة ككل)، ليشرف على تخطيط وتنظيم أنشطة وأعمال تلك الوحدة وتوجيه العاملين فيها والتحقق من حسن سير الأداء في سبيل تحقيق أهداف الوحدة"³.

الملاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها جميعاً تركز على فكرة أساسية وهي الإشراف أو المسؤولية على عمل الآخرين. أي أن المدير هو الذي يملك مرؤوسين يقعون تحت إشرافه. وهذه النظرة للمدير يعتبرها عالم الإدارة دراكر (Drucker) نظرة قاصرة وتقليدية، خاصة وأن هناك فئة من الأفراد هم في نمو مستمر داخل المؤسسات المعاصرة يعرفون بـ (Individual Professional Contributors) لا يملكون مناصب إشرافية (ليس لهم مرؤوسين يشرفون عليهم) ولكنهم حسب (دراكر) هم مدراء من خلال المهمة التي يقومون بها والإسهام الكبير الذي يقدمونه لمؤسساتهم⁴.

وعليه يعرف (دراكر) المدير بأنه كل شخص يمارس مهام إدارية وتكون مساهمته واضحة في النتائج التي تحققها المؤسسة، بغض النظر عن كونه يملك سلطة على الآخرين أو لا يملك⁵.

ب- أنواع المدراء

يمكن تصنيف أنواع المدراء وفقاً للمعيارين التاليين⁶:

- التقسيم الرأسي (المستوى الإداري)؛

¹ Robbins Stephen et al, **Op.Cit**, p : 25.

² DuBrun Andrew, **Essentiels of Management**, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2012, p: 02.

³ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص : 21.

⁴ Drucker Peter, **Management**, Revised Edition of Management : Tasks, Responsibilities, Practice by Marciariello Joseph, Harper Collins E-Books, New York, 2008, pp: 4- 5.

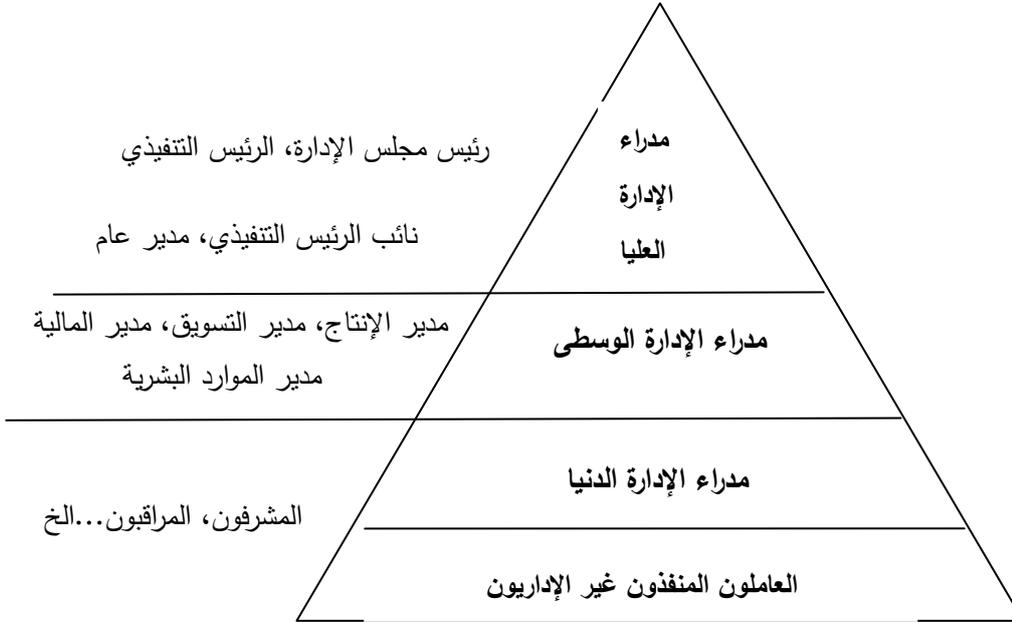
⁵ Ibid, p : 07.

⁶ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

- التقسيم الأفقي (نطاق الأنشطة التي يمارسونها).

ب-1- أنواع المدراء وفقاً للتقسيم الرأسي: يمكن تصنيف المدراء وفقاً لمعيار التقسيم الرأسي إلى ثلاثة أنواع رئيسية موضحة في الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3): أنواع المدراء وفقاً للتقسيم الرأسي



المصدر: حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 24.

وفيما يلي شرح مختصر عن المدراء في كل مستوى:

- **مدراء الإدارة العليا:** هؤلاء المدراء مسؤولون عن الأداء الشامل للمؤسسة، يهتمون بتوجهاتها الإستراتيجية، وقراراتهم لها تأثير كبير على حاضر ومستقبل المؤسسة، في العادة يكون عددهم محدود ومن أمثلتهم: الرئيس المدير العام، الرئيس التنفيذي ونائب الرئيس¹.
- **مدراء الإدارة الوسطى:** هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الإستراتيجيات التي يضعها مدراء الإدارة العليا، وهم يشغلون مناصب رئاسة الإدارات الرئيسية في المؤسسة². من أمثلتهم مدير الإنتاج مدير التسويق ومدير المالية.

¹ DuBrin, Op.Cit, pp : 2-3.

² العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

- **مدراء الإدارة الدنيا:** هؤلاء المدراء مسؤولون على تدريب والإشراف على العاملون الفنيون غير الإداريون الذين يكونون مسؤولون مسؤولية مباشرة على عملية إنتاج السلع والخدمات في المؤسسة، ومن أمثلة مدراء الإدارة الدنيا نجد: المشرفون، المراقبون ورؤساء المكاتب¹.

ب-2- أنواع المدراء وفقاً للتقسيم الأفقي: يمكن تصنيف المدراء وفقاً لمعيار التقسيم الأفقي إلى نوعين أساسيين هما²:

- **المدير العام:** هو ذلك الشخص الذي يكون مسؤولاً عن عدد من الإدارات التي تؤدي وظائف مختلفة مثل مدير شركة متعددة الأقسام أو وحدات الأعمال.
- **المدير الوظيفي:** هو ذلك الشخص الذي يكون مسؤولاً عن وحدة تنظيمية أو إدارة تؤدي وظيفة واحدة متخصصة مثل المدير المالي، مدير الإنتاج... الخ.

ج- أدوار المدير

في أواخر الستينات من القرن العشرين قام عالم الإدارة الكندي منتزيرج (Mintzberg) بإجراء دراسة ميدانية شملت خمسة من المدراء التنفيذيين للوقوف على ما يقوم به المدير في المؤسسة الاقتصادية. وقد خلصت دراسته إلى مجموعة من النتائج حول الأدوار الحقيقية للمدير كانت ضربة قوية للمدخل الوظيفي التقليدي الذي صنف وظائف الإدارة في أربعة وظائف هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث اعتبر (منتزيرج) المدخل الوظيفي بأنه مدخل عام وبسيط جداً لا يعكس ما يقوم به المدراء من أدوار في الواقع العملي، مشيراً إلى أن ما يقوم به المدراء فعلاً هو ما يمكن أن يُعبّر عنه بالأدوار التي يمكن لكل منهم أن يلعبها في مؤسسته³. ويعرف الدور بأنه: "مجموعة من التوقعات حول سلوك المدير"⁴.

¹ Chuck Williams, **Management**, 5th Edition, South- Western Cengage Learning, USA, 2009, p : 15.

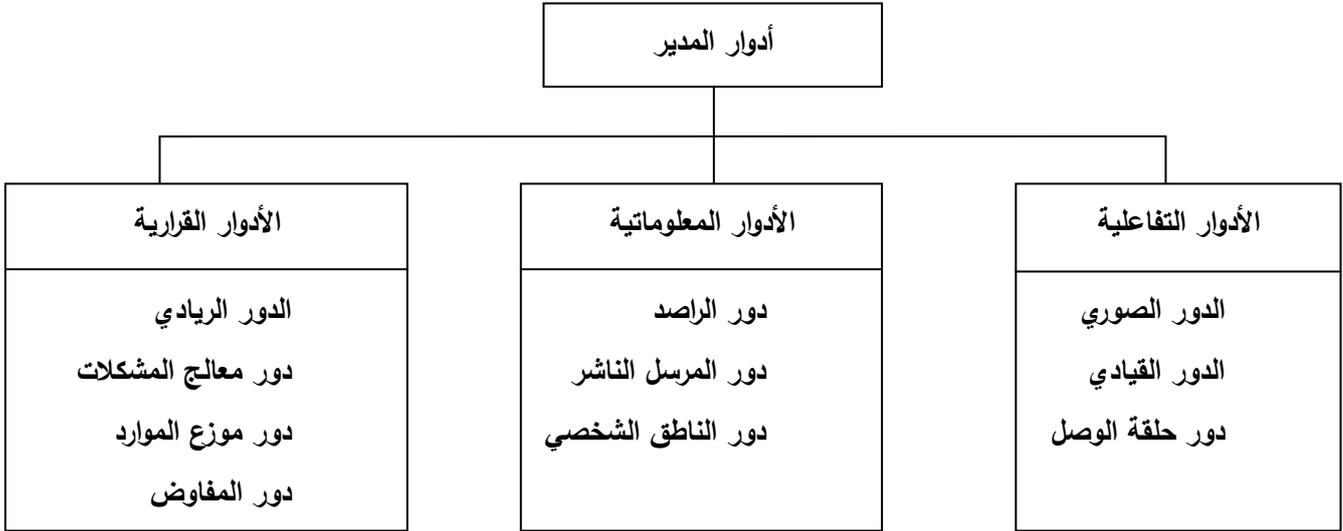
² Daft Richard, **Management**, 8th Edition, Thomson South- Western Cengage Learning, Usa, 2008, pp : 15-16.

³ زيارة فريد فهمي، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، عمان 2006، ص: 13.

⁴ Daft Richard and Marcic Dorothy, **Op.Cit**, p: 14.

وقد صنف (منتزج) أدوار المدير إلى عشرة أدوار مترابطة تضمنتها ثلاث مجموعات رئيسية كما يوضحها الشكل رقم (4):

الشكل رقم (4): أدوار المدير



Source: Havinal Veerabhadrapa, **Management and Entrepreneurship**, New Age International Publishers, New Delhi, 2009, p : 13.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأدوار:

ج- 1- الأدوار التفاعلية: توضح هذه الأدوار كيف يتفاعل المدير مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها¹.

تشتمل الأدوار التفاعلية على ما يلي²:

- **الدور الصوري:** يتضمن قيام المدير ببعض الأنشطة التي تحمل طابع احتفالي رمزي مثل استقبال ضيوف مهمين والإمضاء على الوثائق الرسمية.
- **الدور القيادي:** يتضمن قيام المدير بتوجيه وتحفيز مرؤوسيه والاتصال بهم.
- **دور حلقة الوصل:** يتضمن قيام المدير بالربط والتفاعل مع الآخرين من داخل المؤسسة وخارجها باستخدام وسائل الاتصال الشفوية و/أو الكتابية.

¹ Schermerhorn John, **Management**, 12th, John Wiley & Sons, New York, 2013, p : 21.

² Daft Richard and Marcic Dorothy, **Op.Cit**, p: 15.

ج- 2- الأدوار المعلوماتية: تتركز حول استلام المعلومات وإرسالها، وتتضمن الأدوار الثلاثة الآتية¹:

- دور الراصد: يتضمن قيام المدير برصد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وتشخيصها للوقوف على الفرص والتهديدات الموجودة فيها.
- دور المرسل الناشر: يتضمن قيام المدير بنشر المعلومات المتحصل عليها ومشاركتها مع الآخرين في المؤسسة.
- دور الناطق الشخصي: يتضمن قيام المدير بتمثيل وحدته أو مؤسسته أمام الغير، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ج- 3- الأدوار القرارية: هي تُعبّر عن قدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة، وتتضمن الأدوار الأربعة الآتية²:

- الدور الريادي: الذي يُعبّر عن قدرة المدير على الإبداع والابتكار.
- دور معالج المشكلات: يتضمن قيام المدير بمعالجة المشاكل التنظيمية، واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لذلك.
- دور موزع الموارد: يتضمن قيام المدير بتوزيع الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية على الوحدات التنظيمية المختلفة حسب طبيعة نشاطها وأهدافها.
- دور المفاوض: يتضمن قيام المدير بالتفاوض مع الأطراف الأخرى في المؤسسة أو خارجها لضمان مصالح وحدته.

د- مهارات المدير

حتى يقوم المدير بأدواره السابقة الذكر بكل فعالية وفاعلية، ينبغي عليه امتلاك مجموعة من المهارات وتطويرها بشكل مستمر. ويمكن تعريف المهارة على أنها " القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز"³.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

² العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

³ المرجع السابق، ص: 36.

وبالنسبة لتصنيف مهارات المدير، فقد تعددت محاولات الباحثين في حصرها، إلا أن محاولة روبرت كاتز (Robert Katz) في بداية الخمسينات من القرن العشرين كانت هي المتميزة من بين كل تلك المحاولات، حيث صنف مهارات المدير في ثلاث مجموعات هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية (التصورية)¹.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المهارات:

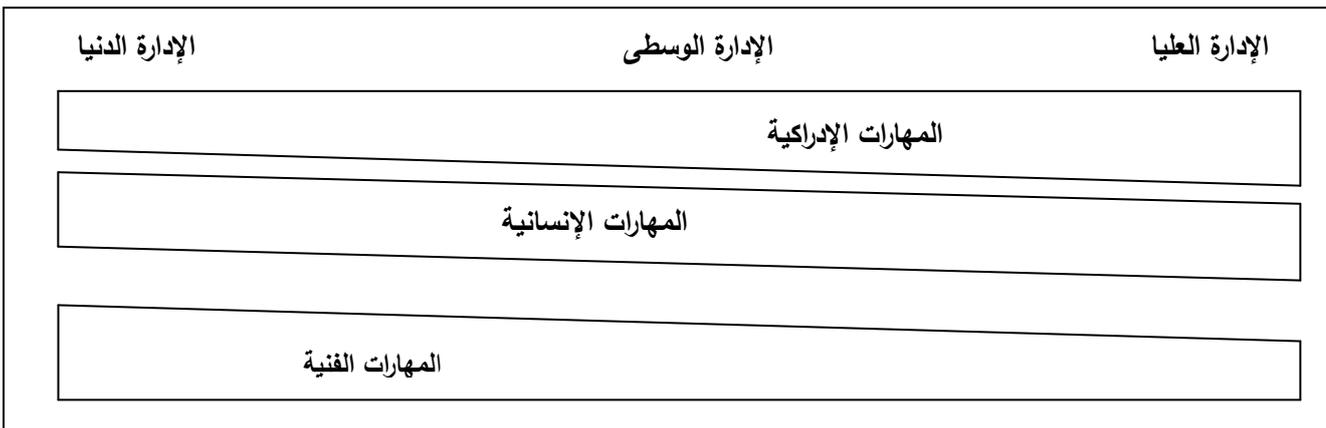
د-1- **المهارات الفنية**: تشير المهارات الفنية إلى القدرة على استخدام أساليب وتقنيات ومهارات متخصصة أو محددة لإنجاز عمل معين².

د-2- **المهارات الإنسانية**: تشير إلى القدرة على العمل في إطار الفريق، وفهم الآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم وبث روح التعاون والثقة فيهم سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي³.

د-3- **المهارات الإدراكية (الفكرية أو التصورية)**: تشير إلى القدرة على التفكير المنطقي، والحكم السليم والقدرة على التحليل والربط، وهي تعتبر محدّد ومطلب أساسي لمدراء الإدارة العليا⁴.

ومع أن جميع المهارات السابقة الذكر ضرورية لأي مدير، إلا أن أهميتها تتفاوت نسبياً من مستوى إداري لآخر، وتبعاً للأهمية النسبية للأدوار التي يقوم بها المدير. والشكل رقم (5) يوضح علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية.

الشكل رقم (5): علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية



Source : Schermerhorn John, Op.Cit, p : 23.

¹ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

² Chuck Williams, Op.Cit, p : 22.

³ Robbins Stephen et al, Op.Cit, p : 31.

⁴ Hitt Michael et al, Management, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p: 20.

يتضح من الشكل رقم (5) ما يلي¹:

- أن المهارات الفنية مطلوبة لجميع المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة، لكن أهميتها النسبية تختلف من مستوى إداري لآخر، حيث تزداد أهميتها والحاجة إليها لدى مدراء المستوى الإداري الأدنى وتقل كلما اتجهنا نحو الإدارة العليا. ومدراء الإدارة الدنيا يحتاجون أكثر من غيرهم للمهارات الفنية نظراً لكونهم يشرفون على عمال فنيون.
- أن المهارات الإنسانية مطلوبة لجميع المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة، وأهميتها متوازنة بالنسبة لجميع المستويات الإدارية، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري والذي يغلب عليه الجانب التفاعلي، بالإضافة إلى أن الموارد البشرية متواجدة في جميع المستويات، وهي أهم مورد تملكه المؤسسة، لذا وجب الاهتمام بها وكسب رضاها والتزامها.
- أن المهارات الإدراكية مطلوبة لجميع المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة، لكن أهميتها النسبية تختلف من مستوى إداري لآخر، حيث تزداد أهميتها والحاجة إليها لدى مدراء الإدارة العليا وتقل أهميتها كلما اتجهنا نحو الإدارة الدنيا. ومدراء الإدارة العليا يحتاجون أكثر من غيرهم للمهارات الإدراكية لكونهم مسؤولون عن التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

I-3- حاجة المؤسسة للإدارة

تبرز الحاجة للإدارة بمجرد وجود المؤسسة، حيث تحتاج إليها هذه الأخيرة، للتنسيق بين مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية، وتوجيهها الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الإدارة هي وسيلة المدراء في تحقيق أهداف المؤسسة. ويشير (عقيلي) إلى عاملين رئيسيين يبينان حاجة المؤسسة للإدارة هما²:

- **كبر حجم المؤسسات:** فقد كان تزايد عدد الأفراد العاملين في المؤسسات وتوسع نشاطها واستخدام الآلة فيها، عاملاً رئيسياً في اكتشاف مدى أهمية الإدارة وحاجة المؤسسات لها، لوضع الخطط ورسم السياسات وتنظيم الجهود الجماعية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة بنجاح.

¹ Schermerhorn John, **Op.Cit**, pp : 23- 24.

² عقيلي عمر وصفي، الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 17.

- انفصال الملكية عن الإدارة: فعندما كان حجم المؤسسات صغيراً، كان بإمكان أن يكون المالكين مدراء في نفس الوقت، لكن مع كبر حجم المؤسسات، وتعدّد وتنوّع نشاطاتها وتعقّدها، لم يعد بإمكان المالكين سواء من حيث الجهد أو التخصص، إدارة مؤسساتهم. مما دفعهم إلى توظيف أفراد متخصصين درسوا الإدارة كعلم، ومارسوها كفن، واحترفوها كمهنة من أجل إدارة مؤسساتهم بنجاح.

ويضيف (حنفي) العوامل التالية¹:

- التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال؛
- الندرة في موارد الإنتاج؛
- ارتفاع حدّة المنافسة بين المؤسسات؛
- زيادة نفوذ جماعات الضغط (النقابات، الأحزاب السياسية، المجتمع المدني... الخ)؛
- ازدياد درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال (الرقابة على الأسعار، تعدّد وتغيّر قوانين الاستيراد والتصدير والدعم)؛
- الاتجاه الحالي نحو العولمة والتكتلات الاقتصادية.

ويضيف كل من (العامري والغالبي) العوامل التالية التي تظهر حاجة المؤسسات للإدارة²:

- ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي مبني أساساً على المعرفة باعتبارها المحدد الرئيس للموقع التنافسي في السوق؛
- التنوّع في قوى العمل في المؤسسات الاقتصادية من ناحية الجنس، العمر، العرق والدين والثقافة وغيرها، نتيجة اتساع الأعمال وانتشارها الجغرافي؛
- توجه المؤسسات الاقتصادية العالمية نحو دعم أنشطة البحث والتطوير من خلال تخصيص ميزانيات ضخمة لها، وهو ما مثل تحدياً كبيراً للمؤسسات الاقتصادية في الدول النامية، خاصة وأن أنشطة البحث والتطوير تمثل وسائل رئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية.

¹ حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص:

² العمري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 44، ص: 45، ص: 47.

من خلال العوامل السابقة الذكر، يتضح أن للإدارة أهمية كبيرة في ضمان نمو واستمرارية المؤسسة من خلال ما يلي¹:

- توجيه العاملين نحو إنجاز العمل بطريقة فعالة وفاعلة؛
- تنسيق الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة؛
- مواكبة التطور واستمرار بقاء المؤسسات وتطورها من خلال الممارسات السلمية للإدارة؛
- تحقيق الاستجابة للتغيرات العلمية والتكنولوجية، بما يضمن تطور وسائل العمل لتنمية أداء المؤسسة كماً ونوعاً؛
- تحقيق تنمية اجتماعية مستدامة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية.

¹ النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 18.

الخلاصة:

عرفنا من خلال دراستنا لهذا المحور أن المؤسسة عبارة عن تنظيم اقتصادي واجتماعي مهيكّل ومفتوح على البيئة الخارجة، يتم فيها اتخاذ القرارات بشكل مستمر في مختلف الأنشطة والمستويات التنظيمية بغية تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي بذلك تحتاج لإدارة تقودها وتعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها؛ والشخص الذي يمارس هذه الإدارة يطلق عليه اسم المدير، هذا الأخير يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والوظائف الإدارية المتكاملة الموجهة نحو الاستغلال الفاعل والفعال لموارد المؤسسة.

II - وظيفة التخطيط

II - 1 - مفهوم التخطيط

II - 2 - أنواع التخطيط/ الخطط

II - 3 - مراحل العملية التخطيطية

II - 5 - صعوبات التخطيط

II - 6 - عوامل نجاح التخطيط

II - 7 - الانتقادات الموجهة للتخطيط

تمهيد:

تعتبر وظيفة التخطيط أول الوظائف الإدارية، وهي تسبقها جميعاً، وعليه إذا حدث خلل في وظيفة التخطيط فمن دون شك سيؤثر على بقية الوظائف الإدارية التي تعقبها من تنظيم، توجيه ورقابة. ومن هذا المنطلق وجب على المدير أن يُولي أهمية بالغة لعملية التخطيط، وأن يوفر لها جميع الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية، التي تُمكنه من بناء خطة فعالة تستطيع استشراف المستقبل والاستعداد له.

وسوف نتناول في هذا المحور مفهوم التخطيط، أنواعه، مراحلها، أدواته، صعوباته، عوامل نجاحه والانتقادات الموجهة له.

II- 1- مفهوم التخطيط

يتناول هذا العنصر تعريف التخطيط وأهميته.

II- 1- 1- تعريف التخطيط

يعرف روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) التخطيط بأنه: " عملية تحديد أهداف المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، وكذا تطوير الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال"¹.

ويعرف كوتز وأودونيل (Kootz and O'Donnel) التخطيط بأنه: " اتخاذ قرار مسبق حول ما يجب القيام به من عمل، وكيف يتم ذلك، ومتى، ومن يقوم بذلك، أي أن التخطيط يسد الفجوة بين ما نحن عليه وما نريد أن نصله إليه"².

ويعرف دافت وماركيك (Daft and Marcic) التخطيط بأنه: " تحديد أهداف المؤسسة والوسائل الكفيلة بتحقيقها"³.

ويعرف افانسوفينش وزملائه (Ivancevich et al) التخطيط بأنه: " ذلك الجزء/ الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة"⁴.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقها.

ومن التعاريف السابقة الذكر، يمكن استنتاج النقاط التالية والتي تُشكّل في مجموعها مفهوم التخطيط⁵:

- التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي، نقطة بدايته تحديد الأهداف، ونقطة نهايته تحقيق الهدف؛

¹ Robbins Stephen and Coulter Mary, **Management**, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p: 205.

² Havinal Veerabhadrapa, **Management and Entrepreneurship**, New Age International Publishers, New Delhi, 2009, p: 23.

³ Daft Richard and Marcic Dorothy, **Op.Cit**, p : 159.

⁴ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

⁵ المرجع السابق، ص ص: 112-113.

- التخطيط ينطوي على رسم الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال، والأسلوب الذي ينبغي اتباعه من أجل إنجاز الأهداف والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز؛
- التنبؤ أداة أساسية من أدوات التخطيط، ينطوي على استشراف المستقبل بناء على استقراء وتحليل للماضي؛
- التخطيط يركز على الأهداف والوسائل معاً، فهو يعمل على وضع الأهداف المراد تحقيقها وفي نفس الوقت يعمل على تحديد الوسائل المناسبة لبلوغ تلك الأهداف؛
- الخطة هي نتاج/ مخرجات عملية التخطيط، وهي وثيقة تتضمن أهداف المؤسسة المراد تحقيقها والنشاطات والأعمال التي ينبغي تأديتها لتحقيق هذه الأهداف.

II - 1 - 1 - أهمية التخطيط

يكتسي التخطيط أهمية كبيرة للمؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، وذلك للأسباب الرئيسية التالية¹:

- أسبقية التخطيط على بقية الوظائف الإدارية، فالتخطيط يشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم، توجيه ورقابة، وفيه يتم تحديد الأهداف التي ينبغي على هذه الوظائف تحقيقها؛
- تخفيض درجة المخاطر وعدم التأكد، فمن المعروف أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تعمل في إطار بيئة خارجية معقدة وسريعة التغير بشقيها العام والخاص، وما تحتويه من درجة عالية من المخاطر وعدم التأكد؛ والتخطيط الجيد يمكّن المدراء في المؤسسات الاقتصادية من التعامل مع هذه التغيرات والاستعداد لها ومن تم التقليل من درجة المخاطر وعدم التأكد؛
- التركيز على الأهداف، فالتخطيط من خلال أنه موجه أساساً نحو وضع الأهداف والخطط الكفيلة بتحقيقها، فهو بذلك يشكل القاعدة الأساسية لعمل الرقابة، حيث يوفر لهذه الأخيرة معايير الأداء المخطط، التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الفعلي، وبالتالي فالتخطيط يوفر معايير الأداء التي تركز عليها وتتطلب منها العملية الرقابية في المؤسسة؛

¹ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, pp : 26-27.

- الرفع من الفعالية التنظيمية، فالتخطيط عندما يقوم بوضع أهداف دقيقة وواقعية قابلة للقياس ومحددة بفترة زمنية للإنجاز، وعندما يقوم بتحديد ووضع الموارد المتاحة الموضع الصحيح، فهو بذلك يضمن إنجاز أكبر للأهداف المسطرة، ومن تم تحقيق النجاح للمؤسسة.

ويضيف (العامري والغالبي) النقاط التالية، التي توضح أهمية التخطيط في المؤسسة¹:

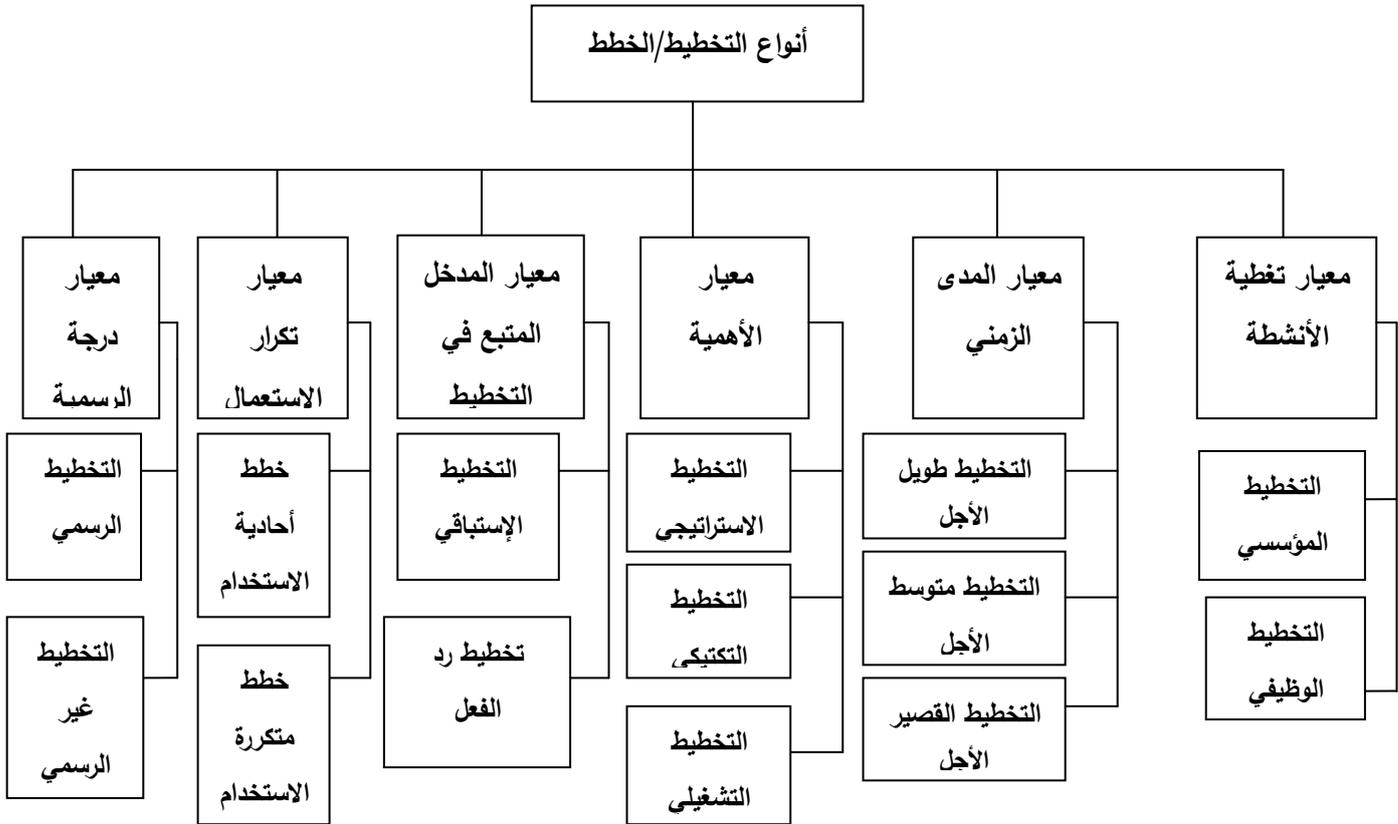
- يساهم التخطيط السليم في إعطاء مشروعية للمؤسسة أمام مختلف الأطراف الخارجية مثل المستثمرين، الزبائن، الموردون، الحكومة والمجتمع المدني، من خلال ما يوفره من معلومات حول رسالة، أهداف وخطط المؤسسة؛
- يحسّن التخطيط من التنسيق، حيث أن معرفة الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة للأهداف يجعلهم ينسقون أعمالهم ويوجهون قراراتهم نحو تحقيقها؛
- يحسّن التخطيط من إدارة الوقت، فالتخطيط الجيد يساعد المدير على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فاعل وفعال حسب أهميتها وأولويتها.

II - 2- أنواع التخطيط/ الخطط

يمارس المديرون أنواعاً عديدة من التخطيط ويضعون أنواعاً مختلفة من الخطط، وذلك راجع إلى طبيعة عملهم والتحديات التي تواجه المؤسسة. والشكل التالي يوضح أهم معايير تصنيف التخطيط والأنواع التي تتدرج تحتها:

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 205-206.

الشكل رقم (6): أنواع التخطيط/ الخطط.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ما ورد في: Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, pp: 27-29.

فيما يلي شرح لهذه الأنواع:

II - 2-1 - أنواع التخطيط/ الخطط حسب معيار تغطية الأنشطة

هناك نوعين من التخطيط وفق هذا المعيار هما¹:

أ- التخطيط على مستوى المؤسسة ككل (التخطيط المؤسسي): يغطي هذا النوع من التخطيط جميع الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة ككل، إذ يهتم بتحديد الأهداف الكلية طويلة الأجل للمؤسسة ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية. هذا النوع من التخطيط هو الأساس الذي يرتكز عليه التخطيط الوظيفي.

¹ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, pp: 27.

ب- التخطيط على مستوى الوظيفي (التخطيط الوظيفي): يغطي هذا النوع من التخطيط الوظائف الأساسية في المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، المالية... الخ، وهو مشتق من التخطيط المؤسسي ويعمل على المساعدة في تنفيذه، فهو بذلك تخطيط جزئي أو ضيق.

II - 2-2 - أنواع التخطيط/ الخطط حسب معيار المدى الزمني

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط وفق هذا المعيار وهي¹:

أ- التخطيط الطويل الأجل: يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية طويلة تقدر بثلاث سنوات أو أكثر، يهتم بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، عادة ما تمارسه الإدارة العليا.

ب- التخطيط متوسط الأجل: يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية متوسطة تزيد عن سنة وتقل عن ثلاث سنوات، يعمل في إطار التوجهات العامة للتخطيط الإستراتيجي، عادة ما تمارسه الإدارة الوسطى.

ج- التخطيط قصير الأجل: يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية قصيرة تقدر بسنة أو أقل، يعمل في إطار التوجهات العامة للتخطيط التكتيكي، عادة ما تمارسه الإدارة الدنيا.

II - 3-2 - أنواع التخطيط/ الخطط حسب معيار الأهمية

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط وفق هذا المعيار هي²:

أ- التخطيط الإستراتيجي: يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة، يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، ووضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، ويتولى القيام بهذا النوع من التخطيط عادة المستويات الإدارية العليا.

ب- التخطيط التكتيكي: يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية متوسطة الأجل، يهتم بتحديد الأهداف المتوسطة الأجل، ووضع الخطط التكتيكية الكفيلة بتحقيقها، عادة ما يمارس من قبل الإدارة الوسطى للمساعدة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، يشمل هذا النوع من التخطيط جميع الوظائف الرئيسية في المؤسسة من إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية وغيرها.

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 215-216.

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 117-119.

ج- **التخطيط التشغيلي**: يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية قصيرة، يهتم بتحديد الأهداف قصيرة الأجل، ووضع الخطط التشغيلية الكفيلة بتحقيقها، يمارس هذا النوع من التخطيط من قبل مدراء الإدارة الدنيا، يركز على الموازنات وكميات الإنتاج وجداول العمل.

II - 2-4- أنواع التخطيط/ الخطط حسب معيار المدخل المتبع في التخطيط

هناك نوعين من التخطيط وفق هذا المعيار هما¹:

أ- **التخطيط الإستباقي**: في هذا النوع من التخطيط يلجأ المدير إلى استباق عملية التغيير في البيئة، أي أن المدير عند ممارسته هذا النوع من التخطيط لا ينتظر حدوث التغيير في البيئة ثم يتكيف معه، وإنما يعمل على استعدائه وقيادته، وهنا تظهر أهمية التشخيص المستمر لبيئة المؤسسة.

ب- **تخطيط رد الفعل**: في هذا النوع من التخطيط ينتظر المدير حدوث التغيير في البيئة، ثم يحاول التكيف معه، هذا النوع من التخطيط يصلح للممارسة في البيئات التي تتميز بالاستقرار النسبي طويل الأجل.

II - 2-5- أنواع التخطيط/ الخطط حسب معيار تكرار الإستعمال

تصنف الخطط وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

أ- **الخطط أحادية الاستخدام**: يستخدم هذا النوع من الخطط لمرة واحدة، عادة ما توضع لمواجهة موافق طارئة، وهي تتضمن أهداف تفصيلية، هذا النوع من الخطط يصبح عديم الفائدة حالما يتم تحقيق الأهداف².

¹ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, pp: 28.

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص : 119.

تشمل الخطط أحادية الاستخدام ما يلي¹:

أ-1- البرنامج: هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها مثل برنامج إدخال خط إنتاجي جديد أو برنامج تطوير نظام المعلومات في المؤسسة.

أ-2- المشروع: هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة من الأنشطة المتكاملة، مشابه للبرنامج ولكنه أقل منه مدى وتعقيداً مثل مشروع إدخال منتج جديد في خط إنتاجي قائم أو مشروع تطوير برامج الحاسوب القائمة.

أ-3- الموازنة: خطة مالية أحادية الاستخدام تُخصص فيها الموارد للأنشطة والمشاريع والبرامج.

ب- الخطط متكررة الاستخدام (الخطط القائمة): تتضمن تغطية فعاليات متكررة تدخل في صميم عمليات المؤسسة وهي تشمل على²:

ب-1- السياسات: هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تُحدّد توجهات جميع الوحدات التنظيمية بشكل موحد تجاه قضايا معينة بغض النظر عن مكان وزمان مواجهة مثل تلك القضايا.

ب-2- الإجراءات: هي سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنياً، والتي تحدد ما الذي يجب عمله، وكيف يتم عمله، ومن ومتى وأين سيتم عمله؟ هي أكثر تحديداً وتفصيلاً من السياسة.

ب-3- القواعد: هي عبارة عن تعليمات محددة تُوضّح ما ينبغي القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك وتصرف.

II - 2-6- أنواع التخطيط/ الخطط حسب معيار درجة الرسمية

هناك نوعين من التخطيط وفق هذا المعيار هما³:

أ- التخطيط الرسمي: يمارس هذا النوع من التخطيط عادة في المؤسسات الكبيرة الحجم، أين يتم استحداث خلية رسمية لممارسة هذا النوع من التخطيط تلحق بالإدارة العليا، هذه الخلية تضم مجموعة من

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

² زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 196-198.

³ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, pp : 28- 29.

الأفراد ذوو مهارات ووظائف مختلفة مثل المهندسون، الإحصائيون، الإقتصاديون... الخ، يتلون مهما رصد التغيرات البيئية وتحليلها، وتقديم الاستراتيجيات الكفيلة باقتناص الفرص المتاحة فيها وتجنب تهديداتها، عادة ما تحكم عمل هذه الخلية إجراءات رسمية كما يخضع عملهم للعلم والعقلانية بشكل كبير.

ب- **التخطيط غير الرسمي:** يمارس هذا النوع من التخطيط عادة في المؤسسات الصغيرة الحجم، وهو يدخل ضمن العمل العادي للمدير، أين يعتمد هذا الأخير على خبرته وحده أكثر من الاعتماد على المنهج العلمي في تحليل التغيرات البيئية، عادة هذا العمل لا تحكم إجراءات رسمية.

II - 3 - مراحل العملية التخطيطية

يشير شيرميرهورن (Schermerhorn) إلى أن العملية التخطيطية تمر بخمس مراحل أساسية هي¹:

- المرحلة الأولى: تحديد أهداف المؤسسة

في هذه المرحلة يقوم المخطط بصياغة أهداف المؤسسة، أي تحديد النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً. وحتى تكون أهداف المؤسسة موجهة للسلوك ودافعة لجهود الأفراد والجماعات، ينبغي أن تتوفر على مجموعة من الخصائص، جُمعت في كلمة SMART والتي تعني أن تكون الأهداف محددة (Specific)، قابلة للقياس (Mesurable)، متفق عليه (Agreed)، واقعية (Realistic) ومحددة بوقت (Timely).

- المرحلة الثانية: تحديد الموقف الحالي للمؤسسة مقابل الأهداف

في هذه المرحلة يقوم المخطط بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة ومقارنته بالوضع المرغوب، أي تقييم النتائج الحالية بالنسبة للنتائج المرغوبة، من أجل الوقوف على نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها للوصول للهدف، وكذا الوقوف على نقاط الضعف التي تعيق الوصول للهدف والتي ينبغي معالجتها.

¹ Schermerhorn John, Op.Cit, p : 195.

- المرحلة الثالثة: تحديد افتراضات حول ما ستكون عليه الظروف المستقبلية

أي توقع أحداث مستقبلية ووضع سيناريوهات محتملة لها، مع تحديد الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا بالنسبة لكل سيناريو محتمل.

- المرحلة الرابعة: تطوير وتحليل البدائل واختيار الأفضل

في هذه المرحلة يقوم المخطط بتطوير بدائل الخطط وتحليلها، للوصول للبدائل أو الخطة الأفضل لتحقيق الأهداف المسطرة. لا يتوقف المخطط في هذه المرحلة عند تطوير البدائل وتحليلها واختيار أفضلها، بل يتعداه إلى شرح ما ينبغي القيام به أعمال لضمان التنفيذ الصحيح للخطة.

- المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

في هذه المرحلة الأخيرة يتولى المخطط عملية التنفيذ الفعلي للخطة، أي ترجمة الخطة إلى أفعال كما يتولى المخطط في هذه المرحلة عملية قياس التقدم نحو إنجاز الأهداف المسطرة وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.

II - 4 - أدوات التخطيط

من أهم الأدوات التي يمكن أن يعتمد عليها المخطط لدعم عمله وتحقيق الفعالية في التخطيط ما يلي¹:

- التنبؤ

يشير إلى تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية، يتم فيه الاعتماد على الأساليب الكمية (الإحصاء والرياضيات) والأساليب النوعية (مثلاً طريقة ديلفي).

- السيناريوهات

تشير إلى توقع حصول أحداث في الأمد البعيد وتحديد خيارات مستقبلية للتعامل مع كل سيناريو على حدة، أي ستكون هناك خطط جاهزة تتلاءم مع كل سيناريو متوقع حدوثه في المستقبل.

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 219-220.

- الكوادر التخطيطية

في هذه الأداة يتم تشكيل كادر تخطيطي متخصص يتمتع بمؤهلات ومهارات وخبرات في جميع مراحل العملية التخطيطية، يتولى في الأساس الإشراف على العملية التخطيطية ومتابعتها في المؤسسة ككل أو في أحد أقسامها الكبيرة.

- التخطيط التشاركي

تركز هذه الأداة على عملية إشراك جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثر أو يتأثر بالخطة في عملية بنائها، وهذا للاستفادة من خبراتهم، والأهم من ذلك كسب التزامهم عند تنفيذ الخطة.

- المقارنة المرجعية

تشير إلى القيام بمقارنات خارجية أو داخلية بالإستناد إلى مجموعة من مؤشرات أفضل أداء في مجال معين، بغرض التخطيط لتحسينات مستقبلية. ففي المقارنة المرجعية الخارجية يتم الإعتماد على مؤشرات خارجية تخص أفضل أداء لمؤسسات أخرى رائدة منافسة أو غير منافسة والمقارنة معها. أما في المقارنة المرجعية الداخلية فيتم الإعتماد على مؤشرات تخص أفضل أداء لأفراد، جماعات أو وحدات إدارية داخل المؤسسة والمقارنة معها¹.

II - 5- صعوبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من الصعوبات نذكر من أهمها ما يلي²:

- تعقد البيئة وسرعة تغييرها زاد من درجة المخاطرة وعدم التأكد بشأن الاحتمالات المستقبلية؛
- الوقت والنفقات الكبيرة التي تحتاجها عملية التخطيط؛
- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة؛
- الإعتماد الكبير على الخبرة في التنبؤ بدل الإعتماد على الأساليب العلمية الرياضية والإحصائية؛
- اتباع نظم تحفيزية غير مشجعة للتخطيط تهتم بتحفيز السلوك الإداري قصير المدى على حساب السلوك الإداري بعيد المدى؛

¹ Schermerhorn John, **Op. Cit.**, p : 206.

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 131 - 132.

- عدم توفر الموارد البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية اللازمة للقيام بالتخطيط؛
- القيود البيكولوجية، حيث نجد أن الأفراد يرتاحون للحاضر أكثر من المستقبل، لأن الحاضر معروف لديهم، بينما المستقبل مجهول، وهو ما يؤدي إلى ظهور ظاهرة مقاومة التغيير؛

ويضيف كل من (حمود واللوزي) الصعوبات التالية¹:

- ضعف مشاركة العاملين في بناء وإعداد الخطط مما يساهم في ضعف التزامهم بها؛
- الضعف أو عدم الإهتمام بتدريب وتأهيل المديرين في مختلف المستويات الإدارية لتزويدهم بالمهارات التخطيطية، مما يعيق نجاح العملية التخطيطية في المؤسسة؛
- الفشل في تحديد أهداف المؤسسة والتنسيق بين الأهداف الرئيسية والفرعية؛
- الخلط المقصود أو غير المقصود أحياناً بين ما هو رسمي وغير رسمي في التخطيط مما يساهم في حدوث الارتباك الذي يعيق تحقيق الأهداف من العملية التخطيطية؛
- ضعف التوجيهات الجادة نحو تنفيذ الخطط ومتابعتها، مما يساهم في عرقلة تنفيذ الخطط اللاحقة.

II - 6- عوامل نجاح التخطيط

من أهم عوامل نجاح التخطيط ما يلي²:

- الشمولية: يقصد بذلك أن تكون الخطة شاملة لكافة نشاطات وأعمال المؤسسة وتغطي جميع أبعادها؛
- الواقعية: أي أن تعكس الخطة الواقع الحقيقي لما تملكه المؤسسة من موارد بشرية، مالية، مادية ومعلوماتية؛
- المرونة: أي ضرورة تكييف الخطة مع التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- الإلزامية: أي التزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالخطة بتطبيقها وتنفيذها؛
- التكامل والتنسيق: يجب أن يكون هناك تكامل وتناسق بين الخطط في جميع المستويات الإدارية وجميع الأطراف العاملة في إطارها؛

¹ حمود خضير كاظم واللوزي موسى سليمة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 144.

² المرجع السابق، ص ص : 141 - 142.

- البساطة: أي ينبغي أن تتميز الخطة المتبناة بالبساطة وعدم التعقيد في شكلها، مضمونها، وطرق تنفيذها؛
- الدقة: أي ينبغي أن تكون الخطة دقيقة في معلوماتها المتعلقة بما سيتم عمله، كيف، متى ومن سيتولاه؛
- الاستمرارية في متابعة التنفيذ والتقييم: إذ يُمكن ذلك من الحصول على المعلومات المرتردة بسرعة، وهو ما يسمح بتدارك الخطأ في بدايته، ومن تحقيق الأهداف المسطرة.

II - 7- الانتقادات الموجهة للتخطيط

من أهم الانتقادات التي وُجّهت للتخطيط ما يلي¹:

- التخطيط قد يخلق شيء من الجمود نتيجة توجيهه للجهود نحو أهداف محددة وضمن إطار زمني للتنفيذ، وهو ما يتناقض مع طبيعة البيئة التي تتميز بالتغير المستمر والمتسارع، مما قد يجعل التخطيط يعمل خارج الإطار الصحيح؛
- أن المؤسسات هي نتيجة لرؤى مؤسسيها والتي تطورت لتتجسد في خطط وقواعد معينة، فقد تصبح تلك المؤسسات أسيرة لتلك الخطط والقواعد، وهو ما يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار فيها؛
- التخطيط يهتم بالمستقبل على حساب الحاضر، وهذا قد يجعل المؤسسة تخسر الكثير من الفرص المتوفرة في الحاضر؛
- أن التخطيط وبناء الخطط للأنشطة يلائم فقط المؤسسات الكبيرة ذات الإمكانيات المادية، المالية، البشرية والمعلوماتية الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة فلا يلائمها ستكون تكاليفه أكثر من عوائده.

¹ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 205- 206.

خلاصة:

عرفنا من خلال دراستنا لهذا المحور أن التخطيط عبارة عن عملية موجهة نحو تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقها، وأن له أنواع كثيرة ومتعددة تعدد المعايير التي يستند إليها في التصنيف، وهو يعتبر الحجر الأساس ومنطلق العمل لبقية الوظائف الإدارية التي تعقبه من تنظيم، توجيه ورقابة، لذا ينبغي الاهتمام به وبمقومات نجاحه.

III- وظيفة التنظيم

III -1 - مفهوم التنظيم

III -2 - مبادئ وأسس التنظيم

III -3 - خطوات التنظيم

III -4 - مفهوم الهيكل التنظيمي

III -5 - أنواع الهياكل التنظيمي

III -6 - أبعاد الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

III -7 - مداخل تصميم الهياكل التنظيمي

III -8 - مخرجات تصميم الهياكل التنظيمي

تمهيد:

التنظيم وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة، وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، فإذا كانت وظيفة التخطيط هي التعريف بالأهداف وتحديدها، فإن وظيفة التنظيم تتعلق بتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وتوزيعها على الأفراد والجماعات في المؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف التي وضعت أثناء التخطيط.

وسوف نتناول في هذا المحور مفهوم التنظيم ، مبادئ وأسس التنظيم، خطوات التنظيم، مفهوم الهيكل التنظيمي، أنواع الهياكل التنظيمية، أبعاد الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، مداخل تصميم الهيكل التنظيمي ومخرجات تصميم الهيكل التنظيمي.

III-1 - مفهوم التنظيم

يتناول هذا العنصر تعريف التنظيم، أنواعه وأهميته.

III-1-1 - تعريف التنظيم

تتركز التعاريف المتداولة بين أوساط الباحثين والكتاب لمصطلح التنظيم في مفهومين أساسيين هما¹:

- الأول: ينظر إليه باعتباره عملية أو وظيفة إدارية؛

- الثاني: ينظر إليه من منظور عضوي على أنه كيان أو وحدة.

وحيث أن المقرر الرسمي للمقياس يتركز حول العملية الإدارية (الوظائف الإدارية)، فسوف يقتصر الحديث هنا على وجهة النظر الأولى (اعتبار التنظيم عملية أو وظيفة إدارية). وفيما يلي أهم التعاريف المقدمة للتنظيم:

يعرف كل من روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) التنظيم بأنه " ترتيب وهيكلة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة"².

ويعرفه شيرميرهورن (Schermernhorn) بأنه " عملية ترتيب الأفراد وبقية الموارد للعمل بشكل منسجم لتحقيق الأهداف المسطرة"³.

ويعرفه كل من (العامري والغالبي) بأنه " مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة"⁴.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف التنظيم بأنه الوظيفة الإدارية الثانية التي تعمل على ترجمة الخطط إلى أفعال، من خلال تحديد الموارد والأنشطة وتجميعها في وحدات إدارية والتنسيق بينها وتحديد السلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف وقنوات الإتصال لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

² Robbins Stephen and Coulter Mary, Op.Cit, p: 265.

³ Schermernhorn John, Op.Cit, p : 270.

⁴ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 360.

III-1-2- أنواع التنظيم

هناك نوعين رئيسيين من التنظيم هما¹:

أ- **التنظيم الرسمي**: هو ذلك التنظيم المعتمد من قبل الإدارة، والذي تحكمه أطر وقوانين وإجراءات رسمية، ومن مخرجاته ما يعرف بالهيكل التنظيمي والذي تظهر مكوناته في الخريطة التنظيمية.

ب- **التنظيم غير الرسمي**: هو عبارة عن مجموعة العلاقات غير الرسمية (الشخصية) والتفاعلات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد في المؤسسة خارج الأطر والقوانين والإجراءات الرسمية، وهو لا يظهر في الخريطة التنظيمية.

III-1-3- أهمية التنظيم

تتجلى أهمية التنظيم في النقاط التالية²:

- يعتبر الوسيلة الرئيسية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط، من خلال ترجمة هذه الأخيرة إلى أفعال؛
- يعتبر التنظيم خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية بما ينسجم واحتياجات المؤسسة من المهارات لتنفيذ الأنشطة؛
- تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري.

III - 2 - مبادئ وأسس التنظيم

يرتكز التنظيم في عمله على المبادئ أو الأسس التالية:

III - 2 - 1 - تقسيم العمل والتخصص

يقصد به "تقسيم أنشطة العمل إلى مهام تسند إلى أفراد مختلفين"³.

¹ Schermerhorn John, **Op.Cit**, pp : 271- 272.

² العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 360 - 361.

³ Robbins Stephen and Coulter Mary, **Op.Cit**, p: 265.

وقد توسع استخدام مبدأ تقسيم العمل والتخصص عندما بدأت المؤسسات في النمو السريع الذي أدى إلى كبر حجمها وتعدد وتنوع أنشطتها، حيث أصبح الفرد الواحد عاجز عن إنجاز أكثر من وظيفة بشكل عام¹.

ويمكن توضيح مزايا وعيوب تقسيم العمل والتخصص في الجدول التالي:

الجدول رقم(1): مزايا وعيوب تقسيم العمل والتخصص.

المزايا	العيوب
- تسهيل عملية تكوين الأفراد؛	- يؤدي إلى الروتين والملل؛
- تحكم أكبر في العمل بسبب التكرار؛	- يقتل روح المبادرة الفردية والجماعية؛
- يؤدي إلى تحقيق الفاعلية الإنتاجية؛	- يحرم المؤسسة من الاستفادة من ميزة التنوع؛
- يسهل عملية تعلم الأفراد؛	- يُكرس التبعية لبعض المتخصصين؛
- يُسهل من عملية توظيف وتوجيه الأفراد	- يحد من المرونة الداخلية؛
المتخصصين نحو وظائفهم؛	- يؤدي إلى تفاقم المشكلات بسبب النظرة المحدودة
- يحدد بدقة أمام الجهات الداخلية والخارجية	التي ينظر بها الفرد للعمل.
المسؤولين عن تنفيذ المهام.	

Source : Helfer Jean-Piere et al, **Management : Stratégie et organisation**, 7^e édition, Librairie Vuibert, Paris, 2008, p : 269.

ولتجاوز أو على الأقل التقليل من عيوب تقسيم العمل والتخصص، يعتمد المدراء العديد من المداخل التي من خلالها يتم تحقيق التوازن بين الإنتاجية والكفاءة في العمل وحاجة الأفراد للاستقلالية والإبداع ومن أهم هذه المداخل نذكر²:

- **التدوير الوظيفي:** يعمل على تدوير أو تحريك العاملين من وظيفة إلى أخرى بشكل منهجي ومنظم.
- **التوسيع الوظيفي:** يعمل على زيادة عدد المهام أو المسؤوليات لوظيفة معينة وفق اتجاه أفقي.
- **الإثراء الوظيفي:** يعمل على زيادة عدد المهام أو المسؤوليات التي يقوم بها العامل، وكذلك زيادة الرقابة والصلاحيات وفق اتجاه عمودي.

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 364.

² المرجع السابق، ص ص: 364 - 365.

III - 2 - 2 - التنسيق

يصبح التنسيق ضرورياً في حالة تقسيم العمل والتخصص، وهو يشير إلى الترتيب المنظم للجهود والمهام وتوجيهها نحو إنجاز أو تحقيق الهدف المطلوب، وهناك ست آليات أساسية للتنسيق هي¹:

- **التعديل المتبادل:** ويكون ذلك من خلال الإتصال غير الرسمي بين الأفراد والجماعات في المؤسسة.
- **الإشراف المباشر:** وفقاً لهذه الآلية فإن التنسيق يتم من خلال قيام المشرف بإصدار الأوامر للآخرين باتجاه القيام بمتطلبات تحقيق الهدف.
- **معيارية العمليات:** وفقاً لهذه الآلية فإن التنسيق يتم من خلال التقيد بمجموعة العمليات والإجراءات التي تضعها المؤسسة.
- **معيارية المخرجات:** وفقاً لهذه الآلية فإن التنسيق يُركز على المخرجات بدل العمليات والإجراءات فإذا تم بلوغ المستوى المطلوب من النتائج أو المخرجات، فإن ذلك يعتبر مؤشراً لفعالية عملية التنسيق والعكس صحيح.
- **معيارية المهارات:** وفقاً لهذه الآلية فإن التنسيق يتم من خلال تحديد مستويات المهارات المطلوبة لدى الفرد العامل، ويشترط في تلك المهارات توفرها لدى الفرد قبل التحاقه بالعمل.
- **معيارية القيم:** وفقاً لهذه الآلية فإن التنسيق يقوم على مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد كضابط لمهمة التنسيق بين الجميع داخل المؤسسة، حيث يتم استغلال تلك القيم والمعتقدات في تحقيق التنسيق المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.

III - 2 - 3 - نطاق الإشراف

يسمى أيضاً نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة، ويعرف بأنه عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم المدير بكل فاعلية وفعالية².

يؤثر نطاق الإشراف في شكل الهيكل التنظيمي، بالتحديد في عدد المستويات الإدارية، فإذا كان نطاق الإشراف واسع، أي أن المدير يشرف على عدد كبير من المرؤوسين، فالهيكل التنظيمي يميل إلى أن

¹ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 242 - 244.

² Robbins Stephen and Coulter Mary, Op.Cit, p: 271.

يكون مسطحاً (عدد المستويات الإدارية قليل)؛ أما إذا كان نطاق الإشراف ضيق، فالهيكل التنظيمي يميل إلى أن يكون طويلاً (عدد المستويات الإدارية كبير)¹.

من أهم العوامل المحددة لنطاق الإشراف ما يلي²:

- نوع العمل الذي يؤديه المرؤوسين: فإذا كان العمل روتيني وبسيط يكون نطاق الإشراف واسع والعكس صحيح.
- مدى تشابه عمل المرؤوسين: فإذا كان المرؤوسين يؤدون أعمالاً متشابهة يتجه نطاق الإشراف إلى أن يكون واسعاً والعكس صحيح.
- مدى تقارب أو تباعد المرؤوسين من بعضهم البعض: حيث يؤدي تقارب المرؤوسين من بعضهم البعض عند قيامهم بالعمل إلى اتساع نطاق الإشراف والعكس صحيح.
- كفاءة المرؤوسين: فإذا كان المرؤوسين مدربين جيداً وعلى درجة عالية من الكفاءة ومتحكمون في عملهم، يتجه نطاق الإشراف إلى أن يكون واسعاً والعكس صحيح.
- مدى وضوح الإجراءات والقواعد: فإذا كانت إجراءات وقواعد العمل واضحة وتشرح بشكل دقيق كيفية تأدية الأعمال، يتجه نطاق الإشراف إلى أن يكون واسعاً والعكس صحيح.
- امتلاك المدير لنظم رقابية ومساعدين: فإذا كان المدير يمتلك نظم رقابية فعالة ومساعدين، يتجه نطاق الإشراف إلى أن يكون واسعاً والعكس صحيح.
- ميول واتجاهات المدير: فإذا كان المدير يميل إلى اتباع نطاق الإشراف الواسع سيكون كذلك والعكس صحيح.
- مقدار الوقت المتاح للأعمال غير الإشرافية: فإذا كانت هذه الأعمال تتطلب وقتاً قليلاً يتجه نطاق الإشراف إلى أن يكون واسعاً والعكس صحيح.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

² Daft Richard and Marcic Dorothy, Op.Cit, p: 261.

III - 2 - 4 - السلسلة الآمرة

تشير السلسلة الآمرة إلى خط السلطة المتصل الذي يربط بين جميع الأفراد في المؤسسة، وتحدّد السلسلة الآمرة من وإلى من تُقدّم تقارير الإنجاز والأداء¹.

III - 2 - 5 - وحدة الأمر

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تلقي المرؤوسين للأوامر من رئيس واحد فقط، أي أن المرؤوس ينبغي أن يكون له رئيس واحد فقط يتلقى منه الأوامر، وهذا تقادياً للتعارض والارتباك وعدم الفعالية².

III - 2 - 6 - السلطة، تفويض السلطة، المسؤولية والمساءلة

تعرف السلطة بأنها " الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة المحددة"³.

ويعرف تفويض السلطة بأنه " نقل أو تخويل صلاحيات أو سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إدارة أدنى"⁴.

وتصنف السلطات في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي⁵:

أ- **السلطة التنفيذية:** وهي تستند إلى علاقة الرئيس بالمرؤوس، حيث يمارس الرئيس إشرافاً مباشراً على المرؤوس، ويتولى هذا الأخير تنفيذ القرارات والأوامر التي يتلقاها من رئيسه. هذا وترتبط السلطة التنفيذية بالمدرء التنفيذيين الذين يساهمون بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة مثل مدير الإنتاج، مدير التسويق، مدير المالية... الخ.

¹ Daft Richard, **Op.Cit**, p : 309.

² Hitt Michael et al, **Op.Cit**, p : 137.

³ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 380.

⁴ المرجع السابق، ص : 381.

⁵ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 170 - 171.

ب- **السلطة الاستشارية:** تستند السلطة الاستشارية إلى الخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد، وهي استشارية بطبيعتها تقدم اقتراحات فقط، وصاحبها لا يملك سلطة إصدار الأوامر وإرغام الآخرين على قبول اقتراحاته.

ج- **السلطة الوظيفية:** وهي تلك السلطة التي تعطي لفرد أو وحدة تنظيمية حق القيام بعمليات أو إجراءات أو تطبيقات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى.

وتعرف المسؤولية بأنها "التزام المرؤوس بإنجاز الواجبات المحددة تجاه رئيسه، سواء كان هذا الالتزام مستمر أو أنه يحصل لمرة واحدة"¹.

في حين تعرف المساءلة بأنها " محاسبة الرئيس للمرؤوس عن مدى نجاحه في إنجاز المهام الموكلة له، وفي تحقيق الأهداف المسطرة، فالمساءلة إذاً هي الوجه الثاني للمسؤولية"².

في الأخير ينبغي الإشارة إلى أن السلطة والمسؤولية ينبغي أن تسيران جنباً إلى جنب، لأن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية المهام والواجبات، والمسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى عدم القدرة على تأدية المهام وتحقيق الفعالية.

III - 2 - 7 - المركزية واللامركزية

تشير المركزية إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد الجهاز الإداري الأعلى، في حين تشير اللامركزية إلى اتجاه المؤسسة نحو تقاسم سلطة اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الدنيا³.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار، نذكر من أهمها ما يلي⁴:

- التغيرات البيئية: حيث تميل المؤسسات التي تعمل في ظل بيئة ديناميكية إلى اتباع اللامركزية.
- إستراتيجية المؤسسة تحدد درجة المركزية أو اللامركزية الملائمة.
- في حالة الأزمات تميل المؤسسات إلى اتباع المركزية أكثر.

¹ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

³ Hitt Michael et al, Op.Cit, p : 140.

⁴ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 385.

ومن هنا يمكن القول أنه لا توجد وصفة جاهزة للمؤسسة تختارها بين إتباعها للمركزية واللامركزية، فلكل موقف وظرف ما يناسبه¹.

III - 3 - خطوات التنظيم

تمر العملية التنظيمية بالخطوات الأساسية التالية²:

- التعرف على أهداف المؤسسة كأساس لانطلاق العملية التنظيمية؛
- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة وتجميعها في وحدات إدارية؛
- توزيع الأنشطة والمهام والموارد على الأفراد بما يتناسب وتخصصاتهم، مهاراتهم وقدراتهم، للقيام بالعمل بأفضل صورة ممكنة؛
- تفويض السلطات للمرؤوسين لتمكينهم من أداء الأعمال المكلفين بها.

III - 4 - مفهوم الهيكل التنظيمي

نتناول في هذا العنصر تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته.

III - 4 - 1 - تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف كل من روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) الهيكل التنظيمي بأنه " الترتيب الرسمي للوظائف داخل المؤسسة"³.

ويعرف كل من دافت وماركيك (Daft and Marcic) الهيكل التنظيمي بأنه " ذلك الإطار الذي يوضح كيفية تقسيم المهام وتخصيص الموارد والتنسيق بين الوحدات التنظيمية"⁴.

ويعرف شيرميرورن (Schermerhorn) الهيكل التنظيمي بأنه " نظام يوضح المهام والعلاقات بين الوحدات التنظيمية وروابط الاتصال بينها"⁵.

¹ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

² Havinal Veerabhadrapa, **Op.Cit**, p : 47.

³ Robbins Stephen and Coulter Mary, **Op.Cit**, p: 265.

⁴ Daft Richard and Marcic Dorothy, **Op.Cit**, p: 256.

⁵ Schermerhorn John, **Op.Cit**, p : 271.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه ذلك الإطار الذي يوضح كيفية تقسيم الأعمال وتجميعها، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف، والعلاقات الموجودة بين الوحدات التنظيمية وروابط التنسيق والاتصال بينها.

III-4-2- أهمية الهيكل التنظيمي

أشار عالم الإدارة دراكر (Drucker) إلى أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ثلاث مجالات رئيسية هي¹:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية وتخصيص الموارد اللازمة وتحقيق التنسيق الفعال بينها؛
- تحديد أدوار كل فرد في المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

أما المجالات الفرعية التي تتدرج تحت المجالات الرئيسية السابقة الذكر، فهي²:

- تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة؛
- تفادي التداخل بين الأنشطة والأعمال، وتحقيق التناغم والانسجام بينها؛
- تجنب الاختناقات في العمل؛
- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية.

III - 5 - أنواع الهياكل التنظيمية

يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية في مجموعتين هما: الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

² نفس الصفحة والمرجع سابقاً.

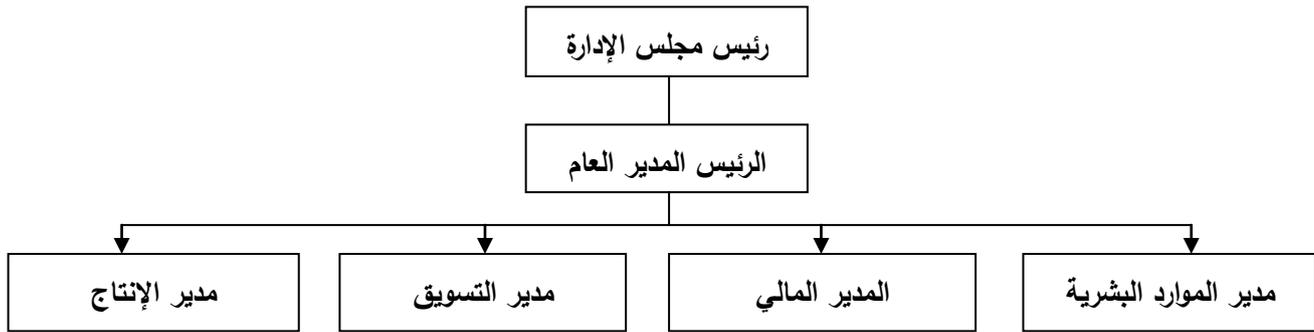
III - 5-1 - الهياكل التنظيمية التقليدية

ليس المقصود بالهياكل التقليدية أنها هياكل قديمة انتهت، بل المقصود بها أنها هياكل معروفة منذ زمن بعيد، وتستخدم حتى في وقتنا الحاضر، مع تغيير في محتواها الحقيقي¹.

من أهم الهياكل التنظيمية التقليدية نجد:

أ- **الهيكل التنظيمي الوظيفي**: هو ذلك الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والأعمال استناداً للوظائف الرئيسية المتخصصة في المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة، مع إمكانية تجزئة كل وظيفة رئيسية إلى وظيفة فرعية². والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي الوظيفي.

الشكل رقم (7): الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي الوظيفي



Source : Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, p: 51.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي.

الجدول رقم (2): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

العيوب	المزايا
- تركيز الأفراد فقط على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المؤسسة؛	- تحقيق الفاعلية الإنتاجية نتيجة التخصص؛
- زيادة الأعباء على رئيس الوحدة التنظيمية؛	- تسهيل عملية تدريب الأفراد؛
- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية في المؤسسات الكبيرة؛	- تسهيل عملية الرقابة على الأعمال؛
- عدم إعطاء اهتمام كاف للمنتجات، الأسواق والزبائن.	- تسهيل عملية الإشراف وإنجاز الأعمال.

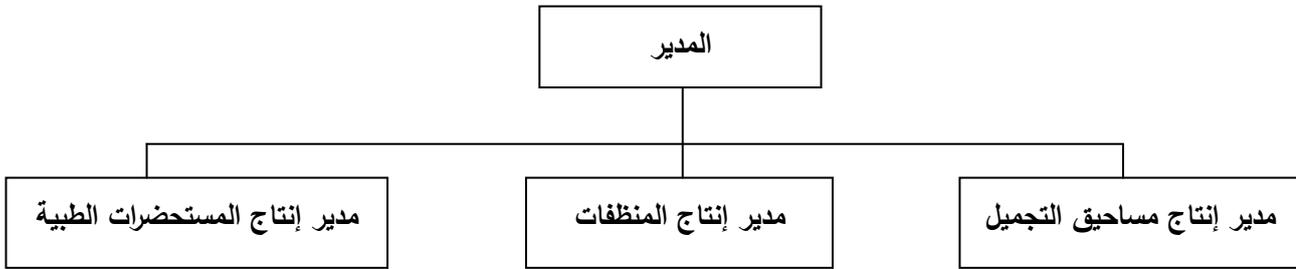
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ما ورد في: حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 369.

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

ب- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: هو ذلك الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والأعمال استناداً للمنتجات التي تنتجها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بمنتج معين¹. والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس المنتجات.

الشكل رقم (8): الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر: العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 368.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات.

الجدول رقم (3): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يركز الأفراد اهتمامهم وجهدهم على منتج واحد فقط؛ - سهولة تقييم أداء كل وحدة تنظيمية، بما يُمكن من معرفة الجهات التي تحقق ربح أو خسارة؛ - الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في الأسواق؛ - يُمكن من تخفيض العبء الواقع على مدرء الإدارة العليا، حيث تهتم المستويات الدنيا باتخاذ القرارات التشغيلية المتعلقة بالمنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية حدوث تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف إدارات المنتجات؛ - صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية للمنتجات؛ - حرمان المؤسسة من الاستفادة من الفاعلية الإنتاجية التي يوفرها الهيكل التنظيمي الوظيفي؛ - إمكانية حدوث مشاكل لزيائن الشركة، حيث سيجدون أنفسهم مشتتين بين عدة وحدات تنظيمية.

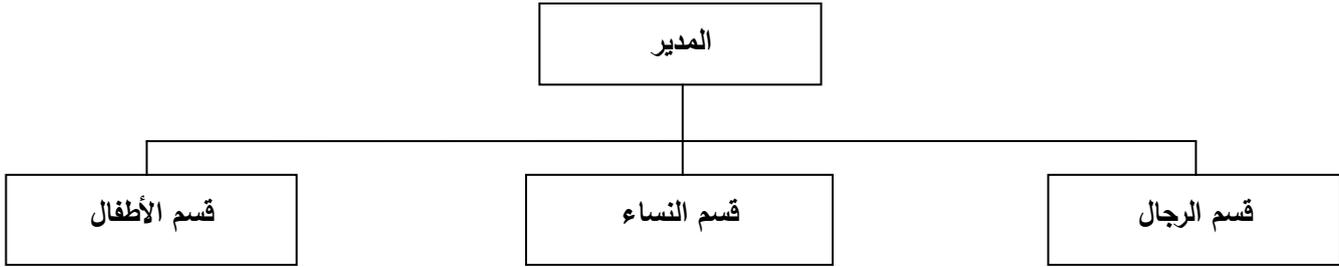
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ما ورد في:

Hitt Michael et al, **Management**, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012, pp : 144- 145.

¹ Schermerhorn John, **Op.Cit**, p : 275.

ج- الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن: هو ذلك الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والأعمال استناداً للزبائن الذين تخدمهم المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بزبائن معينين¹. والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس الزبائن.

الشكل رقم (9): الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس الزبائن



المصدر: حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن.

الجدول رقم (4): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من مزايا التخصص؛ - شعور الزبائن باهتمام المؤسسة بهم؛ - معرفة تطلعات الزبائن، مما يساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة؛ - تحديد واضح لمسؤولية كل وحدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة كبيرة في التنسيق؛ - الصعوبة في توزيع الموارد على الوحدات التنظيمية؛ - تكرار عملية الجرد والتدقيق.

المصدر: زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

د- الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي: هو ذلك الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والأعمال استناداً للمناطق الجغرافية التي تغطيها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بمنطقة جغرافية معينة². والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس جغرافي.

¹ Idem.

² Hitt Michael et al, **Op.Cit**, p : 147.

الشكل رقم (10): الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس جغرافي



المصدر: العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 368.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي.

الجدول رقم (5): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي

العيوب	المزايا
- تكرار جهود المؤسسة في كل منطقة جغرافية تغطيها؛	- معرفة الإدارة بالظروف والقيم والعادات السائدة في المنطقة الجغرافية؛
- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية المختلفة؛	- الاستفادة من التوزيع الجغرافي للأسواق بما يُمكن من تخفيض التكاليف؛
- حاجة المؤسسة لمتخصصين قد لا تتوفر في المنطقة الجغرافية المركز عليها؛	- التقليل من أخطاء التنبؤ وتقدير الطلب، بسبب تركيز كل وحدة إدارية على منطقة جغرافية واحدة.

المصدر: زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 232.

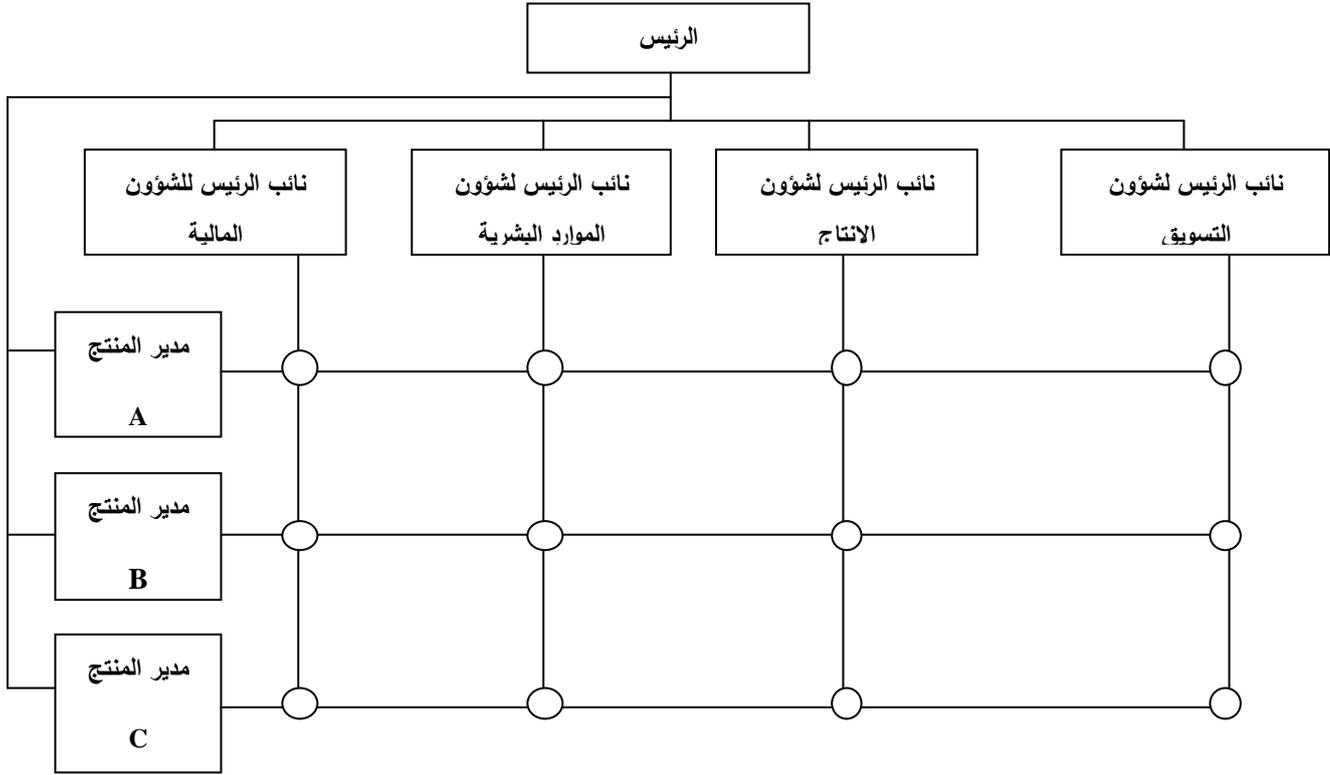
هـ - الهيكل التنظيمي المصفوفي: هو ذلك الهيكل القائم على الجمع بين أساسين لتجميع الأعمال، وهما

الأساس الوظيفي والأساس المبني على المنتجات، وذلك للاستفادة من المزايا التي يوفرها¹.

والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي المصفوفي.

¹ Schermerhorn John, Op.Cit, p : 277.

الشكل رقم (11): الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: العامري صالح مهدي محسن، والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 373.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي.

الجدول رقم (6): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - حدوث صراع على السلطة بين المدير الوظيفي ومدير المنتج؛ - خضوع الفرد لرئيسين، مما يفتح الباب للتضارب؛ - استهلاك كثير من الوقت نتيجة اجتماعات ولقاءات التنسيق الكثيرة؛ - تحمّل تكاليف عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - اتصال وتنسيق جيدين بين مختلف الوظائف؛ - تحقيق الفعالية في اتخاذ القرارات من خلال الاستفادة من تنوع المهارات؛ - استجابة أسرع لمتطلبات الزبائن، نتيجة وجود إدارة متخصصة للمنتجات؛ - مرونة وتكيف سريع مع البيئة الخارجية.

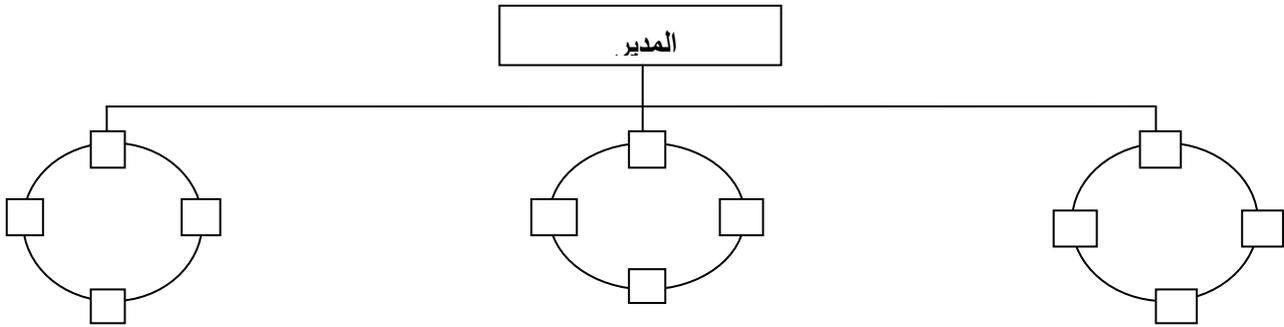
Source : Schermerhorn John, Op.Cit, p: 278.

III - 5-2 - الهياكل التنظيمية الحديثة

مع التغيرات الكبيرة التي عرفتھا البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال المعاصرة، اتجهت هذه الأخيرة لتبني هياكل تنظيمية حديثة تُمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، والتي نذكر من أهمها: هيكل الفريق، الهيكل الشبكي والهيكل اللامحدود (الافتراضي)¹.

أ- هيكل الفريق: يقوم هذا الهيكل على فكرة تشكيل فرق عمل يتكون أعضاؤها من تخصصات مختلفة تتولى مهمة حل مشاكل المؤسسة، سواء كان مصدرها البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن هذه الفرق ما هو دائم وما هو مؤقت². والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية لهيكل الفريق.

الشكل رقم (12): الخريطة التنظيمية لهيكل الفريق



Source: Daft Richard, **Management**, 8th Edition, Thomson South- Western Cengage Learning, Usa, 2008, p : 315.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب هيكل الفريق.

الجدول رقم (7): مزايا وعيوب هيكل الفريق

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تبني المؤسسة العمل بفرق العمل يقضي على الحواجز بين الأقسام وينمي الإبداع والمبدعين؛ - تحسين أداء المؤسسة نتيجة تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء الفريق؛ - ارتفاع الرضا الوظيفي والحماس لدى العاملين نتيجة مشاركتهم واندماجهم مع بعضهم البعض. 	<ul style="list-style-type: none"> - حدوث تضارب في الولاء بين الفريق والمؤسسة؛ - ضياع الوقت نتيجة كثرة الاجتماعات واللقاءات؛ - إمكانية تدهور جودة مخرجات عمل الفريق إذا حدث صراع بين أعضائه.

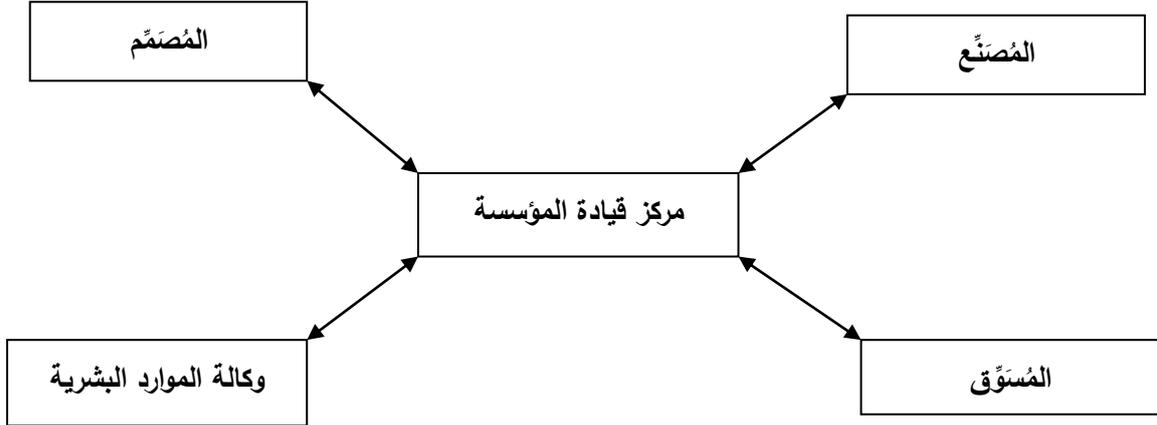
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ما ورد في: Schermerhorn John, **Op.Cit**, pp: 279- 280.

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 374، ص: 376، ص: 377.

² عباس علي، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 135.

ب- الهيكل الشبكي: يقوم هذا الهيكل على فكرة إحالة بعض الوظائف الرئيسية للمؤسسة إلى مؤسسات أخرى مستقلة لتقوم بها، بينما تلعب هي دور المنسق والرابط بينها وبين المؤسسات الأخرى المتعاقد معها¹. والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل الشبكي.

الشكل رقم (13): الخريطة التنظيمية للهيكل الشبكي



Source : Daft Richard, Op.Cit, p : 315.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب الهيكل الشبكي.

الجدول رقم (8): مزايا وعيوب الهيكل الشبكي

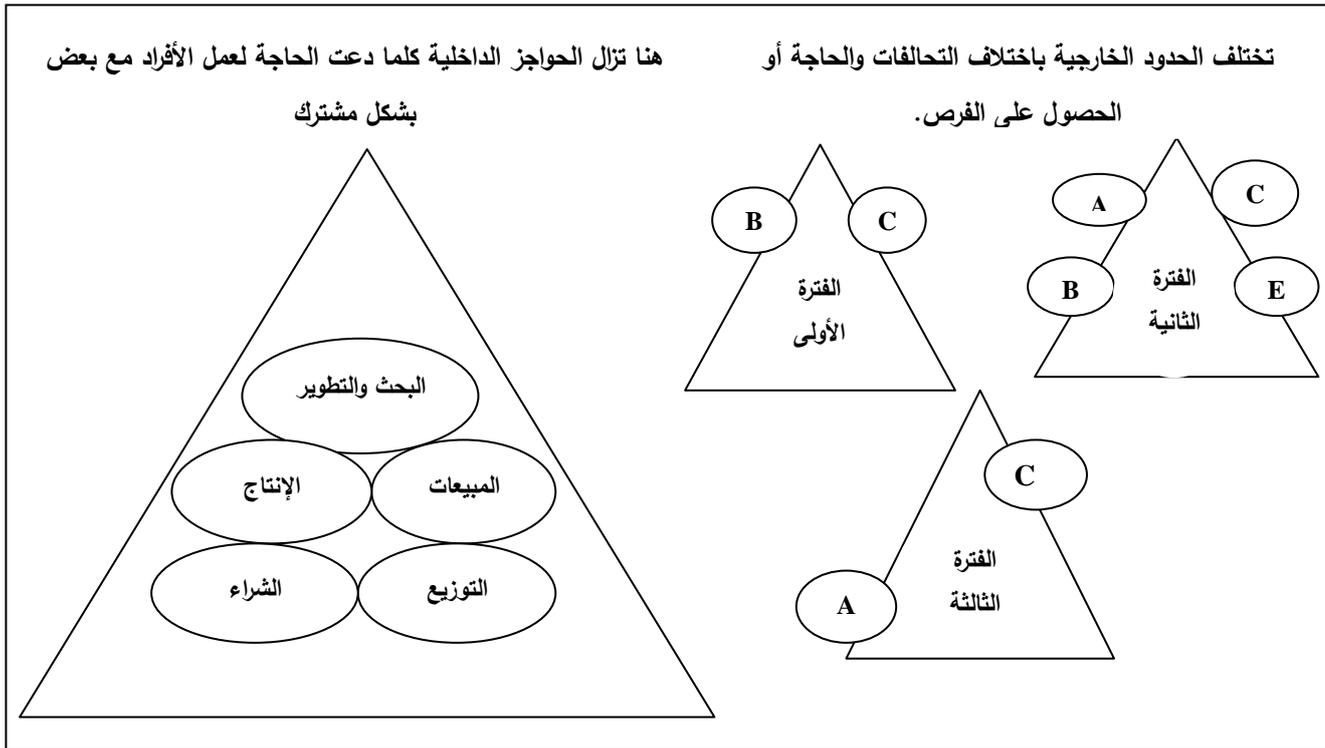
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يساعد على ترشيح المؤسسة؛ - تخفيض أكبر للتكاليف؛ - الاستفادة من الخبرات الخارجية المتخصصة؛ - القدرة على المنافسة؛ - مرونة في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة الرقابة والسيطرة، خاصة لما تكون الشبكة كبيرة؛ - الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل؛ - فقدان المهام الرئيسية للمؤسسة؛ - المخاطر المرتبطة بانهيار المؤسسة، نتيجة إحالة بعض النشاطات المهمة والسرية لجهات خارجية.

المصدر: العامري صالح مهدي محسن، والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 377.

¹ عباس علي، مرجع سبق ذكره، ص : 136.

ج- الهيكل اللامحدود (الافتراضي): في هذا النوع من الهياكل تزال الحدود الداخلية بين النظم الفرعية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الحدود الخارجية مع محيط المؤسسة¹. والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل.

الشكل رقم (14): الهيكل اللامحدود (الافتراضي)



Source : Schermerhorn John, Op.Cit, p : 382.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود (الافتراضي).
الجدول رقم (9): مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود (الافتراضي)

المزايا	العيوب
- الاستفادة من الخبراء في كل مكان؛	- صعوبة المراقبة؛
- مرونة عالية واستجابة سريعة؛	- ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة؛
- تقليل التكاليف الإدارية؛	- يحتاج إلى مدراء ذوو مهارات عالية؛
- اكتساب خبرات تكنولوجية عالية؛	- يتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متطورة؛
- لا واجبات رسمية محددة ولا روتين؛	- احتمال سوء الفهم في بعض الأمور.
- تقاسم الخبرة والمعرفة.	

المصدر: العامري صالح مهدي محسن، والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 378.

¹ Schermerhorn John, Op.Cit, p : 281.

III - 6 - أبعاد الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

نتناول في هذا العنصر أبعاد الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

III - 6 - 1 - أبعاد الهيكل التنظيمي

اقترح الكتاب والباحثون ثلاثة أبعاد رئيسية لوصف الهيكل التنظيمي هي¹:

أ- **التعقيد**: تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر هي: التمايز الأفقي، التمايز العمودي والتمايز الجغرافي. ويشير التمايز الأفقي إلى عدد الوحدات التنظيمية ودرجة الاختلاف الموجود بينها وكلما زاد عدد هذه الوحدات وتنوعت اختصاصاتها، كلما زادت درجة تعقد الهيكل التنظيمي.

أما التمايز العمودي فيشير إلى درجة عمق الهيكل التنظيمي، وكلما زاد عدد المستويات الإدارية كلما زاد تعقد الهيكل التنظيمي.

أما فيما يخص التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار الجغرافي للوحدات التنظيمية، حيث يزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً كلما كانت الوحدات التنظيمية منتشرة في عدة مناطق جغرافية متباعدة.

ب- **الرسمية**: يشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين، الإجراءات والقواعد في ضبط وتوجيه سلوك الفرد أثناء العمل، حيث كلما زاد الاعتماد على القوانين والإجراءات والقواعد في السيطرة على سلوك الفرد اتصف الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية.

ج- **المركزية**: وتعني موقع ومكان اتخاذ القرارات في المؤسسة، وقد تمت مناقشتها سابقاً.

III - 6 - 2 - العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

من أهم العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي ما يلي²:

أ- **الإستراتيجية**: يعتبر شاندلر (Chandler) من الباحثين الأوائل الذين درسوا العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، حيث خلص في دراسته التي مست عدد من المؤسسات الأمريكية الكبيرة، أن هذه

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 176 - 177.

² Robbins Stephen and Coulter Mary, Op.Cit, pp: 275- 276.

الأخيرة عند تبنيها لاستراتيجيات جديدة رافقت ذلك بإحداث تغييرات في هياكلها التنظيمية، بما يتناسب وتوجهات هذه الاستراتيجيات الجديدة. وهو ما يكرس حسبه فكرة أن الهيكل التنظيمي ينبغي أن يتبع الإستراتيجية.

ب- حجم المؤسسة: عندما يكون حجم المؤسسة صغيراً، يميل الهيكل التنظيمي إلى أن يكون بسيطاً وعندما يكون حجم المؤسسة كبيراً، يميل الهيكل التنظيمي إلى أن يكون معقداً، حيث تزداد فيه درجة التمايز الأفقي ودرجة الرسمية والمركزية، وفي هذه الحالة يكون من المناسب للمؤسسة تبني الهيكل العضوي الذي يتميز بالمرونة العالية واللامركزية والرسمية المنخفضة.

ج- التكنولوجيا: كل مؤسسة تحتاج إلى استخدام نوع من التكنولوجيا لتحويل المدخلات إلى مخرجات ومن دون شك فإن التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي هذا إطار يشير وودوارد (Woodward) إلى أن هناك ثلاثة أنواع لتكنولوجيا التصنيع هي: تكنولوجيا الإنتاج بالدفعات الصغيرة، تكنولوجيا الإنتاج الواسع وتكنولوجيا إنتاج العمليات. وحسب (Woodward) فإن المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا الإنتاج بالدفعات الصغيرة وتكنولوجيا إنتاج العمليات يكون من المناسب لها تبني الهيكل العضوي الذي تقل فيه مستويات الرسمية والمركزية، في حين أن المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا الإنتاج الواسع يكون من المناسب لها تبني الهيكل الميكانيكي، الذي تزيد فيه مستويات الرسمية والمركزية.

د- البيئة: تعمل بعض المؤسسات في ظل بيئة بسيطة ومستقرة، في حين تعمل بعضها في ظل بيئة معقدة وديناميكية. فإذا كانت المؤسسة تعمل في بيئة بسيطة ومستقرة فإنها تحتاج إلى هيكل ميكانيكي أما إذا كانت تعمل في بيئة معقدة وديناميكية فإنها تحتاج إلى هيكل عضوي.

III - 7 - مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

يشير الكتاب والباحثون إلى مدخلين أساسيين في تصميم الهيكل التنظيمي هما: المدخل الفوقي والمدخل التحتي.

III - 7-1 - المدخل الفوقي

ينطلق هذا المدخل من رؤية الإدارة العليا، وفيه يتبنى القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي أسلوب عمل يبدأ من أعلى الهرم التنظيمي وصولاً لقاعدته، وهو يمر بالمراحل التالية¹:

أ- **تحديد إستراتيجية المؤسسة:** يكون ذلك بعد تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد رؤيتها ورسالتها والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها.

ب- **تحديد إدارات المؤسسة:** بما أن الإستراتيجية تؤثر في الهيكل التنظيمي، فإنها تؤثر بذلك على تشكيل إدارات المؤسسة، حيث يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على إنشاء إدارات وأقسام تعكس محتوى وتوجه إستراتيجية المؤسسة، وكذا تعيين مدراء لهذه الإدارات والأقسام، مع تزويدهم بالموارد اللازمة، وتمكينهم من الوسائل اللازمة لتحقيق التكامل والتنسيق مع باقي إدارات المؤسسة.

ج- **تحديد الوظائف:** يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الإدارات والأقسام، وذلك من خلال تحديد أسماء الوظائف المطلوبة، وصنف وعدد العاملين في كل وظيفة.

د- **تحديد سلطات الإدارات والوظائف:** يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد السلطات وحدود تفويضها، بالإضافة إلى تحديد الاختصاصات والمهام والعلاقات التنظيمية.

هـ- **التنسيق:** يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحقيق التكامل والانسجام بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على أساليب متنوعة مثل اللجان المشتركة والاجتماعات الرسمية.

¹ ماهر أحمد، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص: 175-178.

III - 7-2 - المدخل التحتي

يتبنى القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي وفق هذا المدخل أسلوب عمل يبدأ من قاعدة الهرم التنظيمي وصولاً لأعلاه، وهو يمر بالمراحل التالية¹:

أ- تحليل الأنشطة والمهام: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على الحصول على معلومات مبدئية عن المؤسسة، من حيث طبيعة نشاطها، منتجاتها، مشكلاتها... الخ.

ب- تحديد معدلات الأداء: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد عبء العمل في كل نشاط أو مهمة، وتحديد الأدوات المستخدمة وعدد العاملين في كل وظيفة.

ج- تصميم الوظائف وتوصيفها: ويعني ذلك تجميع الأنشطة في مهام واضحة ومحددة، ثم تجميع هذه المهام في وظيفة كاملة، وإعطاء وصف كامل عن كل وظيفة في المؤسسة.

د- تجميع الوظائف في أقسام وإدارات: بعد القيام بتصميم الوظائف وتوصيفها، ينتقل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي إلى تجميعها في أقسام، والتي يتم تجميعها بالتبعية في وحدات إدارية أكبر.

هـ- التنسيق: بعد تكوين الأقسام والإدارات يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي على إقامة التكامل والانسجام بينها، من خلال الاعتماد على أساليب متنوعة مثل اللجان المشتركة والاجتماعات الرسمية.

III - 8 - مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي

من أهم مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي نجد ما يعرف بالخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

III - 8 - 1 - الخريطة التنظيمية

تشير الخريطة التنظيمية إلى ذلك الشكل أو المخطط البياني الذي يوضح نوع ومكونات الهيكل التنظيمي، ولها ثلاث أنواع رئيسية هي²:

¹ المرجع السابق، ص ص: 178 - 181.

² حريم حسين ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 179 - 180.

- أ- الخريطة الرأسية: حيث تتناسب السلطة في هذه الخريطة من الأعلى إلى الأسفل.
- ب- الخريطة الأفقية: حيث تتناسب السلطة في هذه الخريطة من أقصى اليمين إلى اليسار.
- ج- الخريطة الدائرية: حيث تتناسب السلطة في هذه الخريطة من المركز إلى المحيط.

III - 8 - 2 - الدليل التنظيمي

يشمل الدليل التنظيمي على المعلومات الضرورية للمؤسسة مثل¹:

- تاريخ المؤسسة وتطورها؛
- رؤية، رسالة وأهداف المؤسسة؛
- سياسات المؤسسة؛
- الخريطة التنظيمية الرئيسية للمؤسسة؛
- دليل توصيف الوظائف؛
- إجراءات وأساليب العمل.

¹ المرجع السابق، ص ص: 180 - 181.

خلاصة:

عرفنا من خلال دراستنا لهذا المحور أن التنظيم عبارة عن تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يُراد أداؤها وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف وطريقة التنسيق بغرض تحقيق الأهداف.

كما عرفنا من خلال دراستنا لهذا المحور أن الهيكل التنظيمي يعتبر من مخرجات العملية التنظيمية، وأن هناك مجموعة من العوامل التي ينبغي أن يأخذها المدير بعين الاعتبار عند تصميمه واختياره للهيكل التنظيمي للمؤسسة والمتمثلة أساساً في: حجم المؤسسة، الإستراتيجية، البيئة والتكنولوجيا.

IV- وظيفة التوجيه

IV-1- مفهوم التوجيه

IV-2- مبادئ التوجيه

IV-3- القيادة

IV-4- التحفيز

IV-5- الاتصال

تمهيد:

تُعبّر وظيفة التوجيه على تلك العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس، والتي يحاول فيها الرئيس توجيه مرؤوسيه وإصدار الأوامر لهم، والاتصال بهم والتأثير فيهم وتحفيزهم، وحشد هممهم وطاقاتهم وجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، بالشكل الذي يؤدي في الأخير إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وسوف نتناول في هذا المحور مفهوم التوجيه، مبادئ التوجيه، القيادة، التحفيز والاتصال.

IV-1- مفهوم التوجيه

التوجيه هو أحد الوظائف الإدارية، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه باتجاه الأهداف المطلوبة، من خلال تحقيق التعاون بينهم، وجعلهم يطيعون أوامره عن رغبة واقتناع، وتوفير الحوافز المناسبة لهم، وجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي¹.

ويعرف التوجيه أيضا بأنه " الوظيفة الإدارية التي تهتم بإرشاد وإصدار الأوامر للأفراد وتحفيزهم لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة"².

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف التوجيه بأنه تلك الوظيفة التي يمارسها المدير، والتي تُعنى بإرشاد وقيادة وتحفيز والاتصال بالمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية وفاعلية.

وتتبع أهمية التوجيه من كونه يتعامل مع العنصر البشري، الذي يعتبر أهم عنصر في المؤسسة، فهو أساس نجاح المؤسسة أو فشلها. فعندما يتوفر لدى مؤسسة ما التوجيه السليم والفعال، لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري فعال³.

IV-2- مبادئ التوجيه

يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادئ الأساسية والمتمثلة في⁴:

- **تجانس الأهداف:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة، وأهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة.
- **وحدة الأمر:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط.
- **توفير المعلومات:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تزويد المرؤوسين بالمعلومات الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد.

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص: 385.

² Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, p: 71.

³ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص: 388.

⁴ المرجع السابق، ص ص: 386 - 388.

▪ **السلطة:** تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمروؤسيهم، من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف.

▪ **تفويض السلطة:** عندما يطلب الرئيس من مروؤسيه أداء مهمة معينة، لا بد من تفويض السلطة الكافية لهم، التي تُمكنهم من أداء المهمة.

وبعد هذا المدخل لوظيفة التوجيه، ننتقل الآن إلى شرح أدوات أو أركان التوجيه الأساسية، والمتمثلة في: القيادة، التحفيز والاتصال.

IV-3- القيادة

نتناول في هذا العنصر مفهوم القيادة، مصادر قوة تأثير القائد، نظريات القيادة والعوامل المؤثرة في القيادة.

IV-3-1- مفهوم القيادة

نتناول في هذا العنصر تعريف القيادة، عناصرها، والفرق بين القائد والمدير.

أ- تعريف القيادة

تعرف القيادة بأنها " عملية ممارسة التأثير في المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف محددة"¹. ويعرفها ليكرت (Likert) بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"². ويعرف ديبرن (DuBrin) القيادة بأنها "القدرة على بث الحماسة والثقة والدعم للمرؤوسين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة"³.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الجماعة وبث الحماسة فيهم وجعلهم يُقدّمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

³ DuBrin Andrew, Op.Cit, p: 346.

ب- عناصر القيادة

من التعاريف السابقة الذكر يمكن استنتاج أربعة عناصر أساسية للقيادة هي¹:

- وجود قائد؛

- وجود جماعة من الناس؛

- ممارسة مهارات التأثير؛

- وجود هدف مشترك.

ج- الفرق بين القائد والمدير

يلخص الجدول رقم (9) أهم الفروق بين القائد والمدير

الجدول رقم (9): الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
يعطي الأولوية للأفراد	يعطي الأولوية للأشياء
منفتح على العالم الخارجي	يهتم بالداخل
موجه بالرؤية	موجه بالخطط
يعمل على إيجاد المستقبل	يعمل على تحسين الحاضر
يفوض	يمارس رقابة ضيقة
لديه شركاء	لديه مرؤوسين
يثق في الآخرين ويعمل على تطويرهم	يصدر الأوامر وينسق
يعمل على إحداث التغيير	يدبر التغيير
يهتم بخدمة الزبائن	يهتم بخدمة الإدارة العليا

المصدر: العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 458-459 (بتصرف).

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

IV-3-2- مصادر قوة تأثير القائد

يستمد القائد قوته من خمسة مصادر أساسية هي¹:

أ- **قوة المكافأة**: وفق هذا المصدر يستمد القائد قوته من إدراك أتباعه أن امتثالهم لأوامره سيؤدي إلى حصولهم على مكافآت.

ب- **قوة الإكراه/ العقاب**: وفق هذا المصدر يستمد القائد قوته من إدراك أتباعه أن عدم امتثالهم لأوامره وتوجيهاته يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليهم.

ج- **القوة المشروعة**: مستمدة من المنصب الذي يشغله القائد في السلم الهرمي للمؤسسة.

د- **قوة الخبرة**: مستمدة من الخبرة التي يمتلكها القائد.

هـ- **قوة الإقتراد والإعجاب**: مستمدة من الخصائص والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد والتي تجعل الآخرين ينجذبون نحو ويتأثرون به.

IV-3-3- نظريات القيادة

يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: نظرية السمات، النظريات السلوكية والنظريات الموقفية².

أ- **نظرية السمات**: تعتبر هذه النظرية من أول المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، حيث ظهرت في بداية الثلاثينيات من القرن العشرين، وافترضت هذه النظرية أن هناك سمات أو خصائص إذا توفرت في الفرد أصبح قائداً، وهي³:

- **الحركية**: حيث يتميز الأفراد الذين يمتلكون هذه الصفة أو السمة بالنشاط والرغبة في الإنجاز والطموح العالي والمبادرة؛

¹ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 317- 318.

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص : 219.

³ Robbins Stephen et al, **Op.Cit**, p : 348- 349.

- **الرغبة في القيادة:** حيث يتميز الأفراد الذين يمتلكون هذه الصفة أو السمة بالرغبة في قيادة وتوجيه الآخرين، وتقلد مناصب المسؤولية؛
- **النزاهة والصدق:** حيث يتميز الأفراد الذين يمتلكون هذه الصفة أو السمة بالنزاهة والصدق في القول والعمل؛
- **الأمان:** حيث يتميز الأفراد الذين يمتلكون هذه الصفة أو السمة بقدرتهم على جعل الآخرين يحسون بالأمان تجاههم؛
- **الذكاء:** حيث يتميز الأفراد الذين يمتلكون هذه الصفة أو السمة بالقدرة على التحليل والربط والاستنتاج والتلخيص، وكذا القدرة على تقاسم رؤيتهم مع الآخرين؛
- **الكفاءة المهنية:** حيث يتميز الأفراد الذين يمتلكون هذه الصفة أو السمة بالقدرة على ترجمة المهارات الفنية التي يمتلكونها إلى أفعال تحقق الأهداف المسطرة؛
- **الانبساط:** حيث يتميز الأفراد الذين يمتلكون هذه الصفة أو السمة بالقدرة على جعل الآخرين منبسطين عند التعامل معهم، أي أنهم يمتلكون ما يعرف بالذكاء الاجتماعي.

من أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية ما يلي¹:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛
- التفاوت في الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛
- أن نظرية السمات لم تنتبأ بدقة من الأفراد الذين سينجحون في القيادة؛
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل سمة؛
- إغفال النظرية لمتغيرات عديدة تتعلق بفعالية القيادة.

ب- النظريات السلوكية: وفقا لهذه المجموعة من النظريات فإن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة. فبدلا من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة (الأساليب أو الأنماط القيادية)، وفيما يلي أهم النظريات/ الدراسات السلوكية حول القيادة²:

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

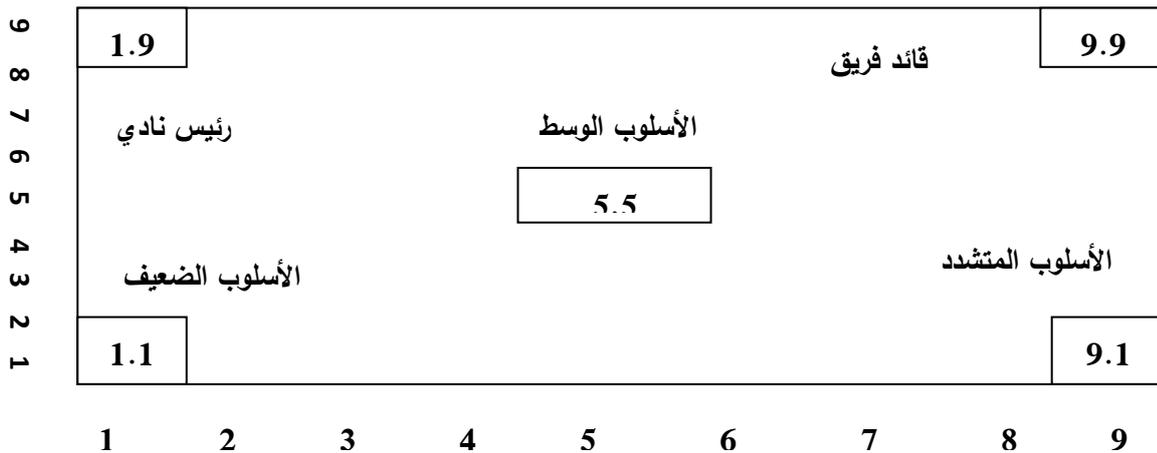
² العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 221- 224.

ب-1- دراسات ميتشيغان (Michigan Study): في إطار دراسات ميتشيغان التي تمت في أربعينات القرن العشرين، تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيهم، وقد خلصت هذه الدراسات إلى تحديد نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل والتركيز على العاملين، حيث يهتم السلوك الأول بكيفية وإجراءات تنفيذ العمل وتحقيق الأداء العالي، بينما يهتم السلوك الثاني بتشكيل فرق العمل وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

ب-2- دراسات أوهايو (Ohio): تتشابه هذه الدراسات مع دراسات ميتشيغان، وفي إطار دراسات أوهايو تم الاستناد على بُعدين أساسيين للوقوف على أساليب القيادة، هما بُعد الإهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته وبُعد الاعتبارات. وقد خلصت هذه الدراسات إلى أربعة أنماط رئيسية للقيادة هي: نمط ذو اهتمام عالي بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات، نمط ذو اهتمام عالي بهيكلية العمل ومنخفض بالاعتبارات، نمط ذو اهتمام منخفض بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات ونمط ذو اهتمام منخفض بهيكلية العمل وعالي بالاعتبارات.

ب-3- نظرية الشبكة الإدارية: قدم هذه النظرية الباحثان (Robert Blake) و (Jane Mouton) عام 1964، وهي تصنف القيادة في المنظمات من حيث السلوك، وتعكس اهتمام القيادة الإدارية ببعدين رئيسيين، هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (العمل أو المهمة) ودرجة الاهتمام بالعاملين (العلاقات). والشكل التالي يوضح الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية:

الشكل رقم (15): الشبكة الإدارية



الاهتمام بالإنتاج

المصدر: حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

وفيما يلي شرح مختصر للأنماط القيادية الموضحة في الشكل رقم (15)¹:

- **الأسلوب الضعيف (1.1):** في هذا الأسلوب لا يعطي القائد أدنى اهتمام للإنتاج أو العاملين، إذ ينسحب من العملية القيادية؛
- **الأسلوب المتشدد (9.1):** في هذا الأسلوب يعطي القائد اهتمامه الأول والأخير للإنتاج، دون الاهتمام بالعاملين؛
- **رئيس النادي (1.9):** في هذا الأسلوب يعطي القائد اهتمامه الأول والأخير للعاملين، دون الاهتمام بالإنتاج؛
- **الأسلوب الوسط (5.5):** في هذا الأسلوب يعطي القائد اهتمام متوازن بالإنتاج والعاملين؛
- **قائد الفريق (9.9):** يعرف هذا الأسلوب أيضا بالأسلوب المثالي، وفيه يهتم القائد اهتمام عال بالعاملين والإنتاج معاً.

ج- **النظريات الموقفية:** وفقاً لهذه المجموعة من النظريات ليس هناك نمط قيادي واحد فعال في كل الظروف والمواقف التي تواجه القائد في المؤسسة، فالظرف أو الموقف الذي يواجهه القائد هو المحدد الرئيسي للنمط القيادي المناسب².

وفيما يلي أهم النظريات الموقفية في القيادة:

ج-1- **نظرية فيدلر (fiedler's Theory):** ظهرت هذه النظرية سنة 1964 على يد (fiedler) أين أشار فيها إلى أن هناك أسلوبين في القيادة هما: الأسلوب الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية والأسلوب الذي يهتم بالعمل أو المهمة³. وقد افترض (fiedler) في نظريته عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان ومكان، وأيضاً أن ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، كما أشار إلى أن فعالية القائد تعتمد على التوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاث متغيرات موقفية هي⁴:

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه؛

- مدى وضوح مهام العمل ووضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين؛

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 223- 224.

² زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 337.

³ Daft richard and Marcic Dorothy, **Op.Cit**, pp: 417-418.

⁴ Ibid, pp: 418- 419.

- درجة القوة في مركز القائد.

ج-2- نظرية المسار - الهدف (The path-Goal Theory): طرح هذه النظرية روبرت هاوس (Robert House) سنة 1971، وفكرة هذه النظرية أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه بتوضيح المسارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف من خلال إزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على انجازها¹.

وتتفرع هذه النظرية أربعة أساليب قيادية هي²:

- **الأسلوب الموجه:** في هذا الأسلوب يتولى القائد مهمة إعلام المرؤوسين بما هو مطلوب منهم، وكيف ومتى يقومون به؛
- **الأسلوب المساند:** في هذا الأسلوب يولي القائد اهتماماً كبيراً بحاجات العاملين، وبكل ما يحقق لهم رضاهم الوظيفي؛
- **الأسلوب المشارك:** في هذا الأسلوب يهتم القائد بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تتعلق بكل ما يرتبط بعملهم؛
- **أسلوب المتوجه للإنجاز:** في هذا الأسلوب يهتم القائد بوضع أهداف واضحة وعالية للمرؤوسين تخلق في أنفسهم التحدي، شرط أن تكون قابلة للإنجاز.

ج-3- نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard's Theory): تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تغيير سلوكه بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم، وقد استندا الباحثان على بُعدي الإهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات كأساسيين للوقوف على أساليب القيادة والمتمثلة في³:

- أسلوب البائع الذي يهتم بتفسير وتوضيح القرارات؛
- أسلوب الأمر الذي يهتم بإصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين؛
- أسلوب المفوض الذي يهتم بتقاسم بعض السلطات مع المرؤوسين؛
- أسلوب المشارك الذي يهتم بتقاسم ومشاركة الأفكار.

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 474.

² زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 345-346.

³ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 473.

IV - 3-4- العوامل المؤثرة في القيادة

من أهم العوامل المؤثرة في فعالية القائد وأسلوبه القيادي ما يلي¹:

- أ- **عوامل تتعلق بالقائد نفسه:** تتأثر فعالية القائد وأسلوبه القيادي كثيراً بشخصيته وقيمه وطموحاته وأهدافه، وكذلك اتجاهاته نحو المرؤوسين ومدى استعداده لمنحهم الاستقلالية وحرية التصرف.
- ب- **عوامل تتعلق بالجماعة التي يرأسها القائد:** تتأثر فعالية القائد وأسلوبه القيادي كثيراً بشخصية وقيم الجماعة التي يرأسها، وكذلك بمدى التزامهم بأهداف المؤسسة واستعدادهم لتحمل المسؤولية.
- ج- **عوامل تتعلق بالمؤسسة:** تتأثر فعالية القائد وأسلوبه القيادي أيضاً بثقافة المؤسسة التي يعمل فيها وبأهدافها وسياساتها وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي وغيرها من المتغيرات التنظيمية.
- د- **عوامل ثقافية:** تتأثر فعالية القائد وأسلوبه القيادي كثيراً بثقافة المجتمع والمؤسسة اللذان ينتمي إليهما حيث تؤثر قيمه ومعتقداته في الأسلوب القيادي الذي يمارسه.
- هـ- **ظروف الحالة أو الموقف:** تتأثر فعالية القائد وأسلوبه القيادي أيضاً بالمواقف التي يواجهها، والتي من أهمها مدى وضوح المهام والإجراءات، مدى صعوبة العمل ومستوى المهارات التي يتطلبها، مدى امتلاك الجماعة للمهارات اللازمة لتأدية العمل وحل المشاكل التنظيمية، وأخيراً عامل الزمن الذي يعتبر محدد رئيسي في اختيار القائد للأسلوب القيادي الذي سيمارسه.

IV- 4- التحفيز

نتناول في هذا العنصر تعريف التحفيز، أنواعه، نظرياته والوسائل الحديثة لزيادته.

IV- 1-4- تعريف التحفيز

يعرف التحفيز "بأنه ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة"².

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 231-232.

² العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 491.

ويعرف التحفيز أيضا بأنه " إلهام المرؤوسين و بث الحماسة فيهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف التحفيز بأنه استخدام مؤثرات خارجية لتحريك دوافع داخلية تؤدي إلى تحقيق أهداف مرغوبة.

ومن المفاهيم ذات الصلة بالتحفيز نجد²:

- الدافع (Motive): هو العامل المحرك النابع من داخل الفرد والذي يثير الرغبة لديه للعمل والإنجاز.
- الحاجة (Need) : هي الرغبة في إشباع نقص معين لدى الفرد.
- الحافز (Incentive): مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل.

IV- 2-4- أنواع الحوافز

يمكن تصنيف الحوافز لأنواع الرئيسية التالية³:

- أ- الحوافز المادية: هي تلك الحوافز التي تكون في طبيعتها مادية مثل الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة، منحة المردودية، المشاركة في الأرباح.
- ب- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تكون في طبيعتها معنوية مثل الاعتراف بجهد العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- ج- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تكون موجهة نحو تشجيع أفراد معينين للرفع من مستوى أدائهم، وقد تكون مادية و/أو معنوية.
- د- الحوافز الجماعية: هي تلك الحوافز التي تكون موجهة نحو إشاعة روح التعاون والعمل في إطار الفريق، وقد تكون مادية و/أو معنوية.

¹ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, p : 75.

² العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 490.

³ القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 276-282.

IV- 4-3- نظريات التحفيز

من أهم نظريات التحفيز ما يلي:

أ- نظرية الحاجات لماسلو:

تعتبر نظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) والتي ظهرت عام 1954 من أهم نظريات التحفيز حيث قام ماسلو بترتيب حاجات الإنسان في شكل هرمي، يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (16): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 70.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الحاجات¹:

- **الحاجات الفسيولوجية:** تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في هرم ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء... الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

- **حاجات الأمن والاستقرار:** تحتل المرتبة الثانية في هرم ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز و البطالة... الخ.

¹ Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, **les théories de l'organisation et de l'entreprise**, édition Marketing, Paris, 1999 , P : 87.

- **الحاجات الاجتماعية:** تحتل المرتبة الثالثة في هرم ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل و خارج العمل... الخ.

- **حاجات التقدير والاحترام:** تحتل المرتبة الرابعة في هرم ماسلو، تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

- **حاجات تحقيق الذات:** هي الحاجة الأخيرة في هرم ماسلو، تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره و أن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه.

هذا وتقوم نظرية تدرج الحاجات لماسلو على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها¹:

- الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أولاً تؤثر في سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب له توتراً، أي أنها تؤثر في سلوكه، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني وبالتالي فهي لا تؤثر فيه.

- تتدرج حاجات الإنسان في شكل هرمي يبدأ بحاجات النقص التي تضم الحاجات الفسيولوجية حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، وتنتهي بحاجات النمو التي تضم كل من حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.

- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

هذا وقد وُجِّهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية نذكر من أهمها²:

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً. ففي الحالة التي يرث فيها مثلاً شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات

¹ الحناوي محمد صالح، وسلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص: 214-215.

² عطية مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص: 134-

الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائما في الواقع. حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.
- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

ب- نظرية ذات العاملين

قدم هيرزبرج (Herzberg) عام 1959 نظريته المعروفة باسم " نظرية ذات العاملين"، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي¹. حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي².

وبعد دراسة أجراها هيرزبرج على 200 محاسب ومهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا وعدم الرضا الوظيفيين، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل، سميت المجموعة الأولى بمجموعة العوامل الدافعة التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة. أما المجموعة الثانية فسميت بمجموعة

¹ Soutenain Jean-François, **Management**, édition Faucher, Paris, 2008, P : 178.

² دره عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 392.

العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا الوظيفي)، والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة الأجر والعلاقات مع الآخرين¹.

بالرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمتها نظرية ذات العاملين للإدارة إلا إن هذا لا يعني خلوها من بعض النقائص، حيث وجّه إليها علماء النفس والسلوك عدة انتقادات نذكر من أهمها²:

- افتراض هيرزبرغ أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا غير صحيح، حيث أن الدافعية تمثل فقط أحد عوامل الأداء؛

- عدم قيام هيرزبرغ بتجارب ميدانية كافية، تثبت عدم دقة النتائج التي توصلت إليها نظريته وبالأخص ما تعلق منها بالأداء؛

- صغر حجم العينة التي أستخدمها هيرزبرغ في بحوثه، حيث أنها لا تتجاوز 200 محاسب ومهندس وهذا يفتح الباب واسعاً أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته؛

- لم تتمكن البحوث والدراسات الميدانية التي استخدمت أساليب منهجية مخالفة للأسلوب المنهجي الذي أستخدمه هيرزبرغ من الوصول إلى نفس النتائج، وهذا يفتح الباب واسعاً أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته.

ج- نظرية التوقع

طرح هذه النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتتلخص افتراضاتها في³:

- التوقع Expectancy (E): ويقصد به اعتقاد الفرد بأن الجهد الكبير سيعطي نتائج وأداء عالي؛
- المنافع Instrumentality (I): ويقصد به اعتقاد الفرد بأن الأداء الناجح ستنبهه مكافأة مناسبة؛
- القيمة Valance (V): وتتمثل في تقييم الفرد للمنافع المتوقعة حصولها عند إنجاز العمل أو المهمة.

¹ جريننج جيرالد وبارون وروبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وبسيوني اسماعيل علي، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 208.

² عطية مصطفى كامل أبو العزم، مرجع سبق ذكره، ص: 140-141.

³ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 499.

إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده، وقد تمت صياغة فكرة هذه النظرية في المعادلة التالية:

$$M = E \times I \times V$$

إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيمن من المعادلة يعني أن التحفيز لدى الأفراد ستكون صفراً، لدى لا بد من أن يعمل المدراء على تعظيم هذه القيم الثلاثة إلى أقصى ما يمكن.

د- نظرية العدالة

قدم ستاسي آدمز (Stacy Adams) عام 1965 نظريته المعروفة باسم "نظرية العدالة" والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة¹. وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للفرد تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فإن الفرد لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضاً بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلم زاد مستوى شعور الفرد بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح².

هـ- نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند

قدم ماكلياند (McClelland) عام 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنف الحاجات في ثلاث مجموعات هي³ :

- **الحاجة للإنجاز (Need for Achievement)**: تمثل الرغبة التي يبديها الفرد نحو تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية، أي باختصار هي الرغبة في التميز.
- **الحاجة للقوة (Need for Power)**: تمثل رغبة الفرد في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

¹ جرينبج جيرالد وبارون وروبرت، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

² الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص: 309.

³ طه طارق، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 645-646.

- الحاجة للانتماء (Need for Affiliation): تمثل رغبة الفرد في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الإفتراضات نذكر من أهمها¹:

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات الفرد في الحياة؛
- يتباين شعور الأفراد فيما بينهم نحو الحاجة للإنجاز. فالأفراد الذين يتميزون بأن لديهم دافع قوي للإنجاز يرتفع لديهم الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجازي ضعيف؛
- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية .

وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن الفرد الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الفرد الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف. كذلك فإن الفرد الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من الفرد الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء².

من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها الكبير على حاجة الإنجاز وتجاهلها باقي الحاجات الإنسانية، والتي من الممكن أيضا أن تكون محرك أساسي لدافعية الفرد لأداء عمله³.

¹ المرجع السابق، ص: 646، ص: 648.

² الحناوي محمد صالح وسلطان محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 225، ص: 228.

³ سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1997، ص ص: 197 - 198.

IV-4-4- الوسائل الحديثة لزيادة تحفيز العاملين

من الوسائل الحديثة لزيادة تحفيز العاملين ما يلي¹:

أ- مشاركة العاملين: وهذا بإشراكهم في العملية الإدارية، ومن صور وأشكال المشاركة نجد: الإدارة بالمشاركة، التمكين وحلقات الجودة.

ب- الأجور المتنوعة: من أنواعها الأجر المربوط بالأداء والمشاركة في الأرباح.

ج- التعويض على أساس المهارة: يكون ذلك من خلال الاعتراف بمهارات الأفراد، وأخذها بعين الاعتبار عند تعويضهم.

د- توفير مكان عمل عائلي ومريح: من خلال مثلاً توفير خدمة رعاية الأطفال داخل المؤسسة واعتماد نظام ساعات عمل مرنة.

هـ- برامج الاعتراف والتقدير: يكون ذلك من خلال وضع برامج تتعلق بالاعتراف بالإنجاز والأداء المتميز.

IV -5- الاتصال

نتناول في هذا العنصر مفهوم الإتصال، أنواعه، خطواته، عقباته وشروط نجاحه.

IV-5-1- مفهوم الاتصال

نتناول في هذا العنصر تعريف الاتصال وأهميته.

أ- تعريف الاتصال

يعرف الاتصال بأنه عملية تبادل الفهم والمعلومات بين طرف يعرف بالمرسل وطرف آخر هو المستقبل من خلال رموز وتعبيرات مفهومة للطرفين وعبر وسط مشترك بينهما².

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 260 - 261.

² زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

ويعرف أيضا بأنه " عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الإتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة"¹.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف الإتصال بأنه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعارف والاتجاهات بين المرسل والمستقبل لتحقيق هدف ما.

ب- أهمية الاتصال

يمكن إيجاز أهمية الإتصال في المؤسسة في النقاط التالية:²

- تحقيق الفاعلية والفعالية في العمل الإداري، من خلال تبادل المعلومات والمعارف والاتجاهات بين العاملين في المؤسسة عبر قنوات اتصال معينة؛
- من خلال الاتصال يستطيع الرئيس توضيح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، ويستطيع المرؤوسين تقديم اقتراحاتهم أو شكاويهم للرئيس؛
- يعتبر الإتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة؛
- يساعد الإتصال في نقل البيانات والمعلومات والمفاهيم لمختلف الأفراد والجماعات والإدارات في المؤسسة، بما يُمكن من تحقيق التنسيق الفعال؛
- الإتصال وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والجماعات في المؤسسة.

IV - 5 - 2- أنواع الاتصالات

من أهم أنواع الاتصالات ما يلي:³

أ- **الاتصالات الشفوية:** اتصالات يتم فيه نقل الرسالة بشكل شفوي مثل المقابلات والمؤتمرات والاجتماعات والندوات.

ب- **الاتصالات المكتوبة:** اتصالات يتم فيه نقل الرسالة بشكل كتابي مثل المذكرات والنشرات والتقارير.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

² العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 523.

³ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, pp: 83- 84.

ج- الاتصالات غير اللفظية: اتصالات تتم بواسطة تعابير الجسد، مثل إيماءات الوجه، نبرة الصوت وإشارات اليدين والرجلين.

د- الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات التي تتم من الإدارة الدنيا صعوداً نحو الإدارة العليا، أي من المرعوسين إلى الرؤساء حسب التسلسل الإداري المعمول به في أي مؤسسة، مثل التقارير والشكاوي وصندوق الاقتراحات.

هـ- الاتصالات النازلة: هي الاتصالات التي تتم من الإدارة العليا نزولاً نحو الإدارة الدنيا، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب التسلسل الإداري المعمول به في أي مؤسسة، مثل الأوامر والتعليمات.

و- الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تتم ما بين الإدارات أو العاملين في نفس المستوى الإداري مثل الاتصالات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة الإنتاج. وهي تساعد في تحقيق التنسيق بين الأعمال.

ويضيف (حريم) النوعين التاليين¹:

ز- الاتصالات الرسمية: هي تلك الاتصالات التي تمر عبر قنوات رسمية، أي تحكمها سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

ح- الاتصالات غير الرسمية: هي تلك الاتصالات التي لا تمر عبر القنوات الرسمية، وتحدث نتيجة احتكاك وتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.

IV - 3-5- خطوات الاتصال

تمر عملية الاتصال بالخطوات التالية²:

- رغبة المرسل في الإتصال بطرف آخر قصد التأثير على سلوكه؛
- قيام المرسل بتصوير فكرة ذهنية بشأن موضوع معي؛
- ترجمة الفكرة إلى رموز/لغة يستطيع المستقبل فهمها؛

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 276-277.

² زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 277-279.

- ظهور الرسالة التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل؛
- اختيار وسيلة الاتصال لنقل الرسالة للمستقبل؛
- استقبال المستقبل الرسالة؛
- يقوم المستقبل بتفسير الرسالة؛
- يتوصل المستقبل إلى استنتاج معنى الرسالة وأهدافها؛
- قبول الرسالة أو رفضها من قبل المستقبل؛
- يبلغ المستقبل المرسل بتسلمه الرسالة وكيفية استجابته لها.

IV - 4-5- عقبات الاتصال

من أهم عقبات الإتصال ما يلي¹:

- الاختيار الخاطئ لقناة الإتصال؛
- عدم صياغة الرسالة بطريقة واضحة، شاملة وبسيطة؛
- الفشل في فهم الإشارات غير اللفظية، بسبب عدم امتلاك مهارة قراءة لغة الجسد؛
- عدم توفر الموارد المالية الكافية لشراء وسائل الإتصال الحديثة؛
- التباعد الكبير في السلطة، حيث يؤدي ذلك إلى خوف الكثير من المرؤوسين الإتصال برؤسائهم؛
- عدم امتلاك مستلمي الرسائل لمهارات الإنصات الضرورية؛
- ازدحام قنوات الإتصال، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث تشويش كبير على عملية الاتصال.

IV - 5-5- شروط الاتصال الفعال

حتى يكون الاتصال فعالاً ينبغي أن تتوفر فيه الشروط التالية²:

- يجب أن تكون الرسالة واضحة وعباراتها بسيطة، مألوفة ودقيقة؛
- يجب أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة؛

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 536- 537.

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 288- 289.

- الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة؛
- أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة؛
- تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.

خلاصة:

عرفنا من خلال دراستنا لهذا المحور أن التوجيه -ممثلاً بأدواته الرئيسية من قيادة، تحفيز واتصال- يحتل أهمية كبيرة في المؤسسة كونه يتعامل مع العنصر البشري، الذي يعتبر أهم عنصر في المؤسسة، فهو أساس نجاحها أو فشلها. فعندما يتوفر لدى مؤسسة ما التوجيه السليم والفعال، لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري فعال.

V - وظيفة الرقابة

V -1 - مفهوم الرقابة

V -2 - أنواع الرقابة

V -3 - مراحل العملية الرقابية

V -4 - أدوات الرقابة

V -5 - خصائص النظام الرقابي الفعال

تمهيد:

الرقابة هي الوظيفة الرابعة والأخيرة في العملية الإدارية، وهي تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة، فبعد أن يتم تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقها، وبعد أن يتم ترجمة تلك الخطط إلى أفعال من خلال وظيفتي التنظيم والتوجيه، تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن كل الجهود والموارد موجهة نحو تحقيق الأهداف المسطرة والخطط الموضوعة مسبقاً بالشكل الصحيح والوقت والمكان المناسبين.

وسوف نتناول في هذا المحور مفهوم الرقابة، أنواعها، مراحلها، أدواتها وخصائص النظام الرقابي الفعال.

V- 1- مفهوم الرقابة

يتناول هذا العنصر تعريف الرقابة، أهدافها وأهميتها.

V- 1-1- تعريف الرقابة

قدم علماء الإدارة والباحثين تعاريف عديدة للرقابة تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها، نعرض أهمها فيما يلي:

عرف عالم الإدارة الفرنسي فايول (Fayol) الرقابة بأنها: " التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة"¹.

وعرف روبنس وزملائه (Robbins et al) الرقابة بأنها: " متابعة الأنشطة للتأكد من أنها تتوافق مع ما هو محدد وموصى به مسبقاً، والقيام بإجراء التصحيحات اللازمة للانحرافات الكبيرة التي تحدث"².

وعرف شيرميرون (Schermerhorn) الرقابة بأنها: " قياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة"³.

وعرف دافت (Daft) الرقابة بأنها: " تلك العملية التي من خلالها يقوم المدراء بضبط الأنشطة التنظيمية لجعلها تتلاءم مع التوقعات التي تم تحديدها في الخطط، ومع الأهداف ومعايير الأداء"⁴.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف الرقابة بأنها: تلك الوظيفة أو العملية التي تهتم بوضع معايير الأداء بناء على أهداف محددة مسبقاً، وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف معتبر بين ما هو محقق وما هو مخطط.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

² Robbins Stephen et al, **Op.cit**, p : 431.

³ Schermerhorn John, **Op.cit**, p : 219.

⁴ Daft Richard, **Op.cit**, p : 632.

V - 1 - 2 - أهمية الرقابة

تكتسي الرقابة أهمية كبيرة في المؤسسات، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، والتي تظهر من خلال النقاط التالية¹:

- من خلال الرقابة يمكن مساءلة الأفراد والجماعات عن أعمالهم/ أعمالها، فهي تقوم بوضع المعايير التي تستند إليها في قياس الأداء، وتوضّح كيف سيتم تقييمه؛
- الرقابة تساعد في تكييف الخطط الموضوعة بما يتوافق والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- الرقابة الفعالة تساعد المدراء في التقليل من درجة التعقيد في المؤسسات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والانتشار الجغرافي الواسع، من خلال ما توفره من نظم رقابية فعالة لقياس الأداء، كما أن اتجاه المؤسسات المعاصرة إلى تبني سياسة اللامركزية يتطلب توفر نظام رقابي فعال؛
- يساعد النظام الرقابي الفعال في اكتشاف القرارات الخاطئة مبكراً، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكّن من تجنّب أو التقليل من المخاطر التي تترتب على ذلك.

V - 1 - 3 - أهداف الرقابة

من أهم الأهداف التي تسعى الرقابة إلى تحقيقها ما يلي²:

- التكيّف مع التغيرات البيئية الخارجية المتسارعة، وذلك من خلال الرقابة والتشخيص المستمرين لمتغيراتها؛
- التقليل من تراكم الأخطاء والانحرافات ومعالجتها؛
- التعرّف على التعقيدات التنظيمية ومحاولة مواكبتها والانسجام معها؛
- تخفيض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 304.

² العامري صالح مهدي محسن، والغالي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 229-230.

V- 2- أنواع الرقابة

تتعدد أنواع الرقابة بتعدد المعايير التي يُستند إليها في التصنيف، وفيما يلي أهم هذه المعايير والأنواع التي تتضمنها:

V- 1-2- أنواع الرقابة وفق معيار المستوى

وفق هذا المعيار توجد ثلاثة أنواع للرقابة وهي¹:

أ- الرقابة الإستراتيجية: يمارس هذا النوع من الرقابة مدراء الإدارة العليا، وهي تغطي المؤسسة ككل تهتم بمتابعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وتعمل على التأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة ملائمة ومناسبة لتحقيق الغايات والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة.

ب- الرقابة التكتيكية: يمارس هذا النوع من الرقابة مدراء الإدارة الوسطى، وهي تهتم بمتابعة تنفيذ الخطط التكتيكية المتعلقة بوظائف المؤسسة. ومن أهم أنواعها نجد: الرقابة المالية، الرقابة الهيكلية والرقابة على الموارد البشرية.

ج- الرقابة التشغيلية: يمارس هذا النوع من الرقابة مدراء الإدارة الدنيا، وهي تهتم بمتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية اليومية أو الأسبوعية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات. ومن أهم أنواعها نجد: الرقابة السابقة الرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة.

V- 2-2- أنواع الرقابة وفق معيار زمن التطبيق

وفق هذا المعيار توجد ثلاثة أنواع للرقابة هي²:

أ- الرقابة السابقة: يطلق عليها أيضا الرقابة الوقائية، حيث تعمل على تجنب الانحرافات والمشاكل قبل وقوعها، وذلك من خلال التأكد من أن الموارد والاتجاهات صحيحة وملائمة قبل الانطلاق في عملية التنفيذ.

¹ Hitt Michael, et al, **Op.Cit**, pp : 395- 402.

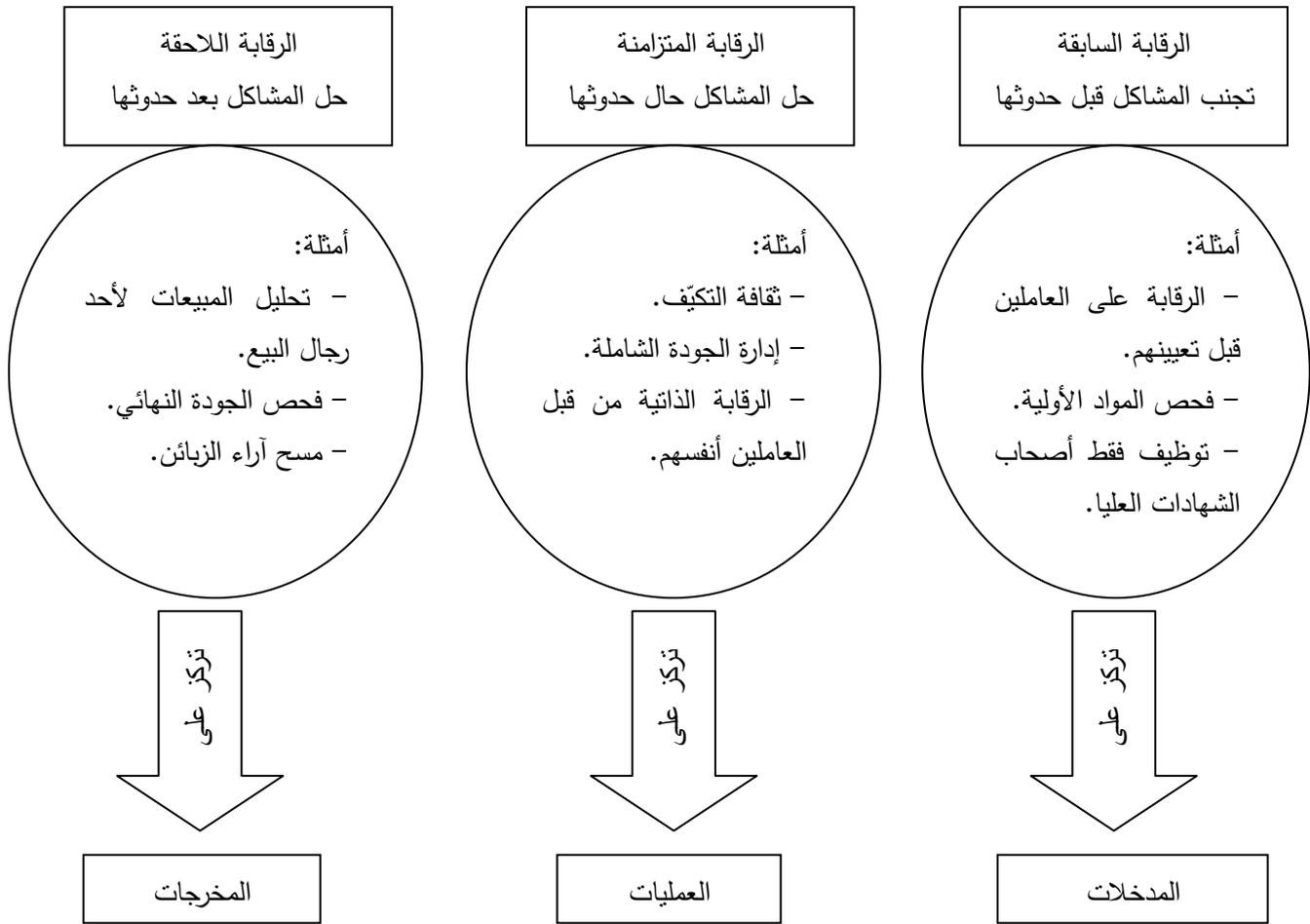
² Robbins Stephen and coulter Mary, **Op. Cit**, p: 494.

ب- الرقابة المتزامنة: هي الرقابة التي تتزامن مع عملية التنفيذ، ومن هنا فهي تعالج أي انحراف عن الأداء المخطط مباشرة عند ظهوره وقبل أن يتفاقم.

ج- الرقابة اللاحقة: يطلق عليها أيضا الرقابة البعدية أو العلاجية، فهي تأتي بعد الانتهاء من عملية التنفيذ، وتعمل على معالجة الأخطاء والانحرافات بعد حدوثها.

ويمكن أن نلخص أفكار الأنواع السابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): أنواع الرقابة حسب معيار زمن التطبيق



Source : Daft Richard and Marcic Dorothy, **Understanding Management**, 5th Edition, Thomson South-Western, USA, 2006, p: 566.

V-2-3 - أنواع الرقابة وفق معيار المصدر

وفق هذا المعيار توجد نوعين للرقابة هما¹:

أ- الرقابة الداخلية: تسمى أحياناً بالمراجعة الداخلية، وهي تتم على مستوى المؤسسة، تقوم بها جهة داخلية (مدير، رئيس قسم...الخ) لمراقبة سير الأنشطة والأعمال والموارد والتأكد من مدى توافقها مع الخطط الموضوعة وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.

ب- الرقابة الخارجية: في هذا النوع من الرقابة تتولى جهة خارجية عملية مراجعة وتقييم عمليات ونشاطات المؤسسة ومستوى أدائها.

V-2-4 - أنواع الرقابة وفق معيار المجال

وفق هذا المعيار توجد أربعة أنواع للرقابة هي²:

أ- الرقابة على الموارد المادية: هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية للعمل من آلات معدات، مواد أولية...الخ، وذلك للتأكد من سلامتها وملاءمتها للعملية الإنتاجية.

ب- الرقابة على الموارد البشرية: هي تلك الرقابة التي تمارس على الموارد البشرية من حيث اختيارها، تعيينها، تدريبها، تقييم أدائها ومكافأتها.

ج- الرقابة على المعلومات: هي تلك الرقابة المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يكون مصدرها البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

د- الرقابة المالية: هي تلك الرقابة التي تهتم بمتابعة جميع ما يتعلق بالموارد المالية سواء ما يخص التدفقات النقدية، الاستثمارات، الالتزامات تجاه الغير، التمويل...الخ.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 314-315.

² العامري صالح مهدي محسن، والغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

V-2-5 - أنواع الرقابة وفق معيار مدى تكرارها وانتظامها

وفق هذا المعيار توجد ثلاثة أنواع للرقابة هي¹:

- أ- الرقابة الدورية: هي الرقابة التي تمارس بصفة دورية مثلاً كل أسبوع أو شهر، أو سداسي..الخ.
- ب- الرقابة المفاجئة: هي تلك الرقابة التي تتم بشكل مفاجئ دون إخطار مسبق للجهة المشمولة بالرقابة، مثل الزيارات التفتيشية التي يقوم بها المسؤولون.
- ج- الرقابة المستمرة: هي تلك الرقابة التي تتم بشكل مستمر، مثل الرقابة على سير عملية إنتاج الحديد، الإسمنت...الخ.

V-3 - مراحل العملية الرقابية

تمر العملية الرقابية بثلاث مراحل أساسية هي²:

- **مرحلة وضع معايير الأداء:** إن أول المراحل التي تمر بها عملية الرقابة هي مرحلة وضع معايير الأداء، ومعيار الأداء هو عبارة عن الأساس المرجعي لقياس الأداء الفعلي للنشاط. وفي الواقع العملي تستخدم خمسة أنواع من المعايير هي:

- المعايير المادية مثل عدد الوحدات المنتجة كل ساعة؛
 - معايير التكلفة مثل التكلفة المباشرة وغير المباشرة للوحدة المنتجة؛
 - معايير الإيرادات مثل حجم المبيعات لكل زبون؛
 - معايير رأس المال مثل معدل عائد رأس المال المستثمر؛
 - معايير غير ملموسة مثل كفاءة المديرين والعاملين.
- **مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير:** في هذه المرحلة يتم قياس الأداء الفعلي للأفراد الجماعات، أو الوحدات التنظيمية باستخدام طرف كمية أو نوعية حسب الحالة المراد قياسها، بعد ذلك يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لاكتشاف أي انحراف ممكن عما هو محدد ومخطط مسبقاً.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

² Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, pp : 88- 89.

- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: عند مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة (الأداء المخطط) هناك ثلاث حالات رئيسية يمكن أن يصادفها القائم بالعملية الرقابية؛ الحالة الأولى يكون فيها الأداء الفعلي مساوياً للأداء المخطط، وهنا لا يتم اتخاذ أي إجراء تصحيحي، وهي حالة نادرة الحدوث؛ الحالة الثانية يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المخطط، أي أن الانحراف إيجابي، وهنا يتم التأكد أولاً من الظروف المحيطة بالجهة المشمولة بالتقييم ومعايير الأداء الموضوعة وطرق القياس المستخدمة، فإذا كانت جميعها ملائمة، صحيحة وموضوعية يتم تشجيع وتعزيز ما هو محقق، أما إذا كان الانحراف الإيجابي مصدره وجود خلل في العوامل السابقة الذكر، هنا ينبغي تحديد العامل أو العوامل المسببة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛ والحالة الثالثة والأخيرة التي يمكن أن يصادفها القائم بالعملية الرقابية، هي أن الأداء الفعلي أقل من الأداء المخطط، معناه وجود انحراف سلبي ينبغي قياس حجمه والبحث عن أسبابه، فإذا كان انحراف كبير لا يمكن تجاهله، ينبغي البحث عن الأسباب التي أدت إليه ثم العمل على تصحيحها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى.

V - 4 - أدوات الرقابة

يستخدم المدراء في المؤسسات العديد من الأدوات الرقابية، نذكر من أهمها ما يلي:

V - 4 - 1 - أدوات الرقابة المالية

من أهم الأدوات التي يعتمد عليها المدير في الرقابة المالية نجد¹:

أ- الموازنات التقديرية: تعتبر الموازنات التقديرية من أدوات الرقابة المالية المهمة، وهي عبارة عن خطة رقمية تقديرية معروضة في شكل كشوفات مالية مقيمة بوحدات نقدية أو عينية؛ وهي تساعد المدير في تنسيق الموارد واستخدامها في إطار مختلف البرامج والمشروعات، وتساعد أيضاً في تحديد المعايير الخاصة بالرقابة، بالإضافة إلى أنها بمثابة دليل عمل لكيفية استخدام موارد المؤسسة وتوقع النتائج من هذا الاستخدام، وأخيراً تساعد الموازنات التقديرية المدير في عملية تقييم أداء الأفراد، الجماعات والوحدات التنظيمية. ومن أهم أنواع الموازنات المالية التقديرية نجد: موازنة التدفق النقدي وموازنة النفقات الرأسمالية.

¹ العامري صالح مهدي محسن العامري، والغالي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 238-242.

ب- النسب المالية: هي عبارة عن مؤشرات لقياس الأداء المالي للمؤسسات والحكم على وضعيتها المالية من حيث القوة والضعف، ومن أنواع هذه النسب نجد: نسبة السيولة، نسبة التداول ونسبة المديونية.

ج- الكشوفات المالية: هي عبارة عن قوائم أو ملخصات تعطي صورة عن الوضعية المالية والأداء المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة، ومن أهم أنواع هذه الكشوفات نجد: الميزانية وكشف الدخل.

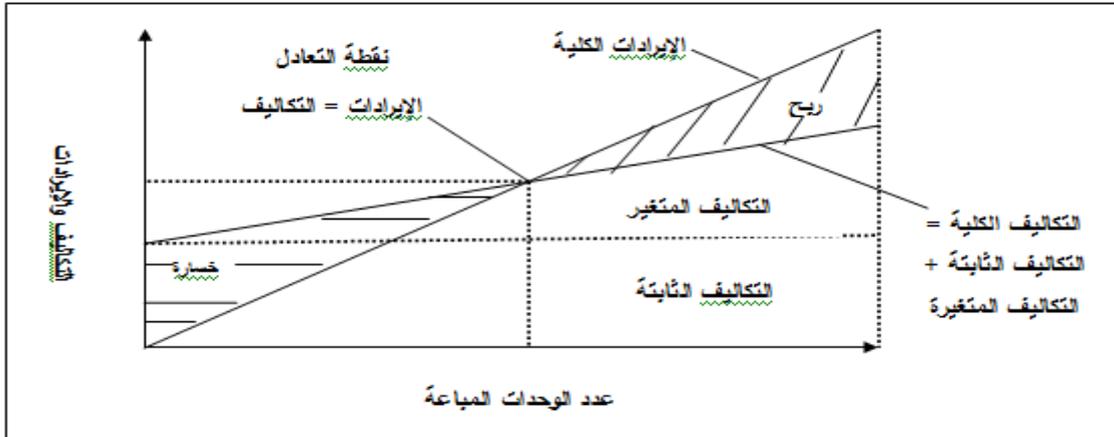
V- 4- 2- تحليل نقطة التعادل

تحدث نقطة التعادل عندما تتساوى الإيرادات مع التكاليف، ويعبر عنها رياضياً بالمعادلة التالية¹:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

ويمكن تلخيص فكرة نقطة التعادل بيانياً كما يلي:

الشكل رقم (18): نقطة التعادل



Source : Schermerhorn John, Op.Cit, p : 229.

تعتبر نقطة التعادل مهمة جدا في مجال الرقابة لأنها تحدد حجم الإنتاج الذي يغطي التكاليف الكلية (الثابتة + المتغيرة)، والتي تبدأ المؤسسة في تحقيق الربح بعد تغطيته².

¹ Schermerhorn John, Op.Cit, p : 229.

² العامري صالح مهدي محسن، والغالي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

V - 4 - 3 - بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن، والتي قدمها كبلن ونورتن (Kaplan and Norton) في بداية التسعينات من القرن العشرين، من أهم أدوات الرقابة، والتي يمكن لها أن تعطي فهم شامل وسريع لمدراء الإدارة العليا عن واقع الأداء الحقيقي للمؤسسة. ومن ثم معرفة نقاط قوة المؤسسة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها¹.

ويمكن قياس والرقابة على أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي²:

أ- **بُعد الأداء المالي**: يركز هذا البُعد على قياس الأداء المالي، وهذا باستخدام مجموعة من المقاييس أو المؤشرات المالية مثل: التدفقات النقدية، نمو المبيعات وإيرادات التشغيل، النمو في الحصة السوقية والعائد على حقوق الملكية.

ب- **بُعد رضا الزبون**: يركز هذا البُعد على قياس رضا الزبون، وهذا باستخدام مجموعة من المقاييس مثل: نسبة المبيعات من منتج جديد ونسبة التسليم في الوقت المحدد.

ج- **بُعد تحسين العمليات الداخلية**: يقيس هذا البُعد درجة أو مستوى المساهمة المباشرة للأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة في الرفع من القيمة المقدمة للزبائن، من خلال مجموعة من المقاييس مثل: دورة الوقت، الفاعلية الهندسية والوقت المستغرق لإنتاج وطرح منتج جديد.

د- **بُعد الابتكار والتعلم**: يقيس هذا البُعد درجة أو مستوى التعلم والتغيير والتحسين في مختلف الجوانب الفنية والإدارية للمؤسسة مع مرور الزمن، وهذا باستخدام مجموعة من المقاييس مثل: الوقت المستغرق لتطوير تكنولوجيا جديدة، أو منتج جديد أو أسلوب إداري جديد.

V - 5 - خصائص النظام الرقابي الفعال

النظام الرقابي هو في الحقيقة نظام فرعي من نظام الإدارة الكلي في المؤسسة، وهو يتكون من مدخلات تضم مختلف الإمكانيات البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية، ومن عمليات رقابية متكاملة

¹ Schermerhorn John, Op.Cit, p : 231.

² Idem.

تكون قبل تنفيذ الأنشطة، أثناء تنفيذها وبعد تنفيذها، تنصب على وضع معايير الأداء وقياسه ومقارنته بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ثم أخيراً مخرجات النظام الرقابي، وهي النتائج المستهدفة منه¹.

وحتى يكون النظام الرقابي فعالاً في تحقيق أهدافه ينبغي أن يتميز بالخصائص التالية²:

- **الملاءمة:** حيث ينبغي أن يكون النظام الرقابي مناسب ويتلاءم مع طبيعة وحاجة الأنشطة المشمولة بالرقابة.
- **التوقيت والتطلع للمستقبل:** حيث ينبغي للنظام الرقابي أن يكون له نظام معلومات فعال يستطيع الحصول على المعلومة، نشرها وتطبيقها في الوقت والمكان والطريقة المناسبة. كما ينبغي أن يكون النظام الرقابي متطلع للمستقبل باستطاعته اكتشاف الانحرافات بسرعة وتصحيحها، وهذا لتأمين المستقبل.
- **الموضوعية والوضوح:** حيث ينبغي أن يُبنى النظام الرقابي على أسس علمية موضوعية يعطي تفاصيل كمية محددة، بعيد عن التحيز، كما ينبغي أن يكون النظام الرقابي واضح في آليات عمله وبسيطاً.
- **المرونة:** يقصد بذلك قدرة النظام الرقابي على الاستجابة والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- **أن يكون النظام الرقابي ذو تكلفة مناسبة:** حتى يكون النظام الرقابي فعالاً ينبغي أن تكون العوائد التي يحققها أعلى من تكاليف تشغيله أو تنفيذه.
- **الرقابة بالاستثناء:** تعرف أيضاً بالإدارة بالاستثناء، حيث ينبغي أن يركز النظام الرقابي فقط على الانحرافات المعنوية عن الأداء المخطط، سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويستثنى الانحرافات غير المعنوية.
- **أن يكون النظام الرقابي عملي وإجرائي:** يقصد بذلك أن لا يكتفي النظام الرقابي باكتشاف وتحديد الانحرافات عن الأداء المخطط فقط، بل ينبغي أن يتعدى ذلك إلى تحديد الأسباب التي تؤدي إلى هذه الانحرافات، والبحث عن الحلول ووضع الإجراءات اللازمة لحلها ومنع حدوثها مستقبلاً.

¹ العامري صالح مهدي محسن، والغالي تاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

² Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, pp : 90- 91.

- **القبول:** يقصد بذلك أن يكون النظام الرقابي مقبولاً لدى أعضاء المؤسسة، وحتى يتحقق ذلك ينبغي إشراكهم في تصميمه وبنائه (مثلاً المشاركة في وضع المعايير)، وهذا مهم بالنسبة للمؤسسة حيث يخلق ذلك التزام كبير لدى أعضاء المؤسسة تجاه النظام الرقابي.
- **أن يكون النظام الرقابي محفزاً:** يقصد بذلك أن تكون الفلسفة التي يرتكز عليها النظام الرقابي موجهة نحو التعلّم والتحسين المستمرين وليس نحو اكتشاف الأخطاء للعقاب.

خلاصة:

عرفنا من خلال دراستنا لهذا المحور أن الرقابة عبارة عن عملية شاملة تهتم بوضع معايير الأداء بناء على أهداف محددة مسبقاً، وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف معتبر بين ما هو محقق وما هو مخطط. وأن لها أنواع كثيرة ومتعددة تعدد المعايير التي يستند إليها في التصنيف. وأن النظام الرقابي الفعال هو ذلك النظام الذي يتوفر على مجموعة من الخصائص أهمها: الملاءمة، التوقيت والتطلع للمستقبل، الموضوعية والوضوح، التكلفة المناسبة، الاستثناء، العملية القبول والتحفيز.

VI- الاتجاهات الحديثة في التسيير (الإدارة)

VI-1- الإدارة بالأهداف

VI-2- إدارة الجودة الشاملة

VI-3- إدارة المعرفة

تمهيد

حتى تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات التي أفرزتها بيئة أعمال القرن الواحد والعشرون، والمتمثلة أساساً في اشتداد المنافسة، ارتفاع تطلعات وتوقعات الزبائن، التطورات التكنولوجية السريعة وزيادة أهمية دور الموارد البشرية في المؤسسات، ينبغي لها أن تطلع جيداً على أفكار الاتجاهات الحديثة في التسيير (الإدارة)، وتحاول تطبيقها بما يتوافق وخصوصياتها، وهذا للتحسين من أدائها والرفع من قدراتها التنافسية. وعليه يأتي هذا المحور ليستعرض بعض الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والمتمثلة في الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

VI-1- الإدارة بالأهداف

نتناول في هذا العنصر مفهوم الإدارة بالأهداف، أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف مبادئ الإدارة بالأهداف وخطواتها.

VI-1-1- مفهوم الإدارة بالأهداف

نتناول في هذا العنصر، نشأة وتطور الإدارة بالأهداف وتعريفها.

أ- نشأة وتطور الإدارة بالأهداف

يعتبر بيتر دراكر (Peter Drucker) أول من نادى بمفهوم الإدارة بالأهداف، وهذا في كتابه المعروف باسم (The Practice of Management) الذي ظهر للوجود عام 1954، حيث أوضح فيه دراكر أن هناك استياء كبير من قبل المديرين على طريقة تقييم أدائهم، فقد كان التقييم يركز بشكل كبير على الأعمال الروتينية التي يقومون بها ككتابة التقارير عن المرؤوسين، التقارير المالية وتقارير الإنتاج... الخ، ومن ثم قدم دراكر منهجا جديدا لتقييم الأداء يقوم على وضع أهداف للمدراء يسعون إلى تحقيقها والاعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وممكنة التحقيق¹.

وقد مر مفهوم الإدارة بالأهداف بثلاثة مراحل أساسية هي²:

- المرحلة الأولى: تقييم الأداء

كانت الإدارة بالأهداف في هذه مرحلة الوسيلة الفعالة للتقييم الموضوعي لأداء الفرد، وهي تستخدم في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقع تحقيقها من قبل الأفراد.

- المرحلة الثانية: نظام التخطيط والرقابة

في هذه المرحلة تطورت الإدارة بالأهداف لتكون أحد الوسائل التي يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية معينة مع تحديد طرق بلوغ هذه الأهداف ومعايير قياس النتائج. أي أن الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة حاولت الإجابة على الأسئلة التخطيطية التالية:

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 09.

² المرجع السابق، ص: 09 - 10.

- ما الذي يجب عمله؟

- كيف يتم عمله؟

- من يعمله؟

- ما هي تكلفته؟

أما فيما يخص الأسئلة الرقابية التي حاولت الإدارة بالأهداف الإجابة عليها في هذه المرحلة هي:

- ما هي الأخطاء التي تم الوقوع فيها؟

- ما هي أسباب هذه الأخطاء و كيف يتم تصحيحها؟

- المرحلة الثالثة: المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة تطورت الإدارة بالأهداف لتصبح:

- أسلوب شامل لتطوير الأداء؛

- أسلوب جديد للتفكير؛

- عملية شاملة تجمع الوظائف الإدارية الأربعة من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة.

ب- تعريف الإدارة بالأهداف

لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه من قبل الباحثين للإدارة بالأهداف، فكل باحث نظر إليها من زاوية معينة. وفيما يلي نورد مجموعة من التعاريف:

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها " أسلوب إداري منطقي يجمع بين إستراتيجية التخطيط لضمان استمرار المؤسسة والتخطيط التكتيكي، بالإضافة إلى تقييم الأداء ومحاولة تطويره و تحسينه بما يحقق الأهداف بفاعلية أعلى"¹.

¹ مرغاد لخضر ورايس حدة، الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال، مداخلة في الملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص: 02.

ويعرف ألبrecht (Albrecht) الإدارة بالأهداف بأنها " نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير، وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية"¹.

مما تقدم ذكره يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري حديث يتيح لجميع الأطراف في المؤسسة فرصة المشاركة في وضع الأهداف والسعي جماعيا لتحقيقها، وفي التقييم الذاتي للأداء وفقا للنتائج المحققة.

VI-1-2- أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف والخصائص التي ينبغي أن تتوفر فيها

يتناول هذا العنصر أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف والخصائص التي ينبغي أن تتوفر فيها.

أ- أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف

توجد هناك ثلاثة أنواع من الأهداف التنظيمية تشملها الإدارة بالأهداف نوضحها فيما يلي²:

- الأهداف الإستراتيجية

تتمثل في تلك الأهداف التي توضع من طرف الإدارة العليا، وهي تغطي فترة زمنية طويلة (أكثر من 07 سنوات) ولا تقتصر على قسم من أقسام المؤسسة بل تشمل المؤسسة ككل من أمثلتها الدخول لأسواق جديدة ، فتح فروع جديدة للمؤسسة في بلدان خارجية ...إلخ .

- الأهداف التكتيكية

تتمثل في تلك الأهداف التي توضع من طرف الإدارة الوسطى، وهي تغطي فترة زمنية متوسطة (أكثر من سنة وأقل من سبع سنوات) من أمثلتها تحسين جودة المنتجات، الرفع من كفاءة الموارد البشرية...إلخ.

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 08 .

² طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص 321.

- الأهداف العملية

تتمثل في تلك الأهداف التي توضع من طرف الإدارة الدنيا، وهي تغطي فترة قصيرة (أقل من سنة) من أمثلتها تخفيض 10% من وقت العمل الإضافي الشهر القادم...إلخ .

ب- خصائص الأهداف الفعالة

مما تقدم ذكره من تعاريف نستنتج أن فعالية الإدارة بالأهداف ترتكز بشكل كبير على مدى صحة وقوة الأهداف الموضوعية من قبل الرؤساء والمرؤوسين. لهذا قدم الباحثون بعض الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الأهداف، والتي نوردتها فيما يلي¹:

- أهداف محددة ويمكن قياسها

معناه أن تكون الأهداف محددة بعبارات كمية مثل زيادة الأرباح ب 10%، تخفيض التكاليف ب 15%..إلخ.

- أهداف تركز على النتائج النهائية

معناه أن يكون تقييم الأداء مبني على النتائج النهائية التي يصل إليها الأفراد، و ليس على الأنشطة اليومية التي يقومون بها.

- أهداف فيها تحدي وواقعية

معناه تجنب السهولة الكبيرة التي تؤدي إلى الملل، و تجنب الصعوبة الكبيرة التي تؤدي إلى الإحباط أي وضع أهداف واقعية تكون مصدرا للتحدي .

- أهداف ترتبط بفترة زمنية محددة

معناه يجب تحديد الفترة الزمنية التي يتم تحقيق الأهداف خلالها، مثلا آخر أجل لتسليم المشروع هو

. 2020/07/06

¹ العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 127- 128.

VI- الاتجاهات الحديثة في التسيير (الإدارة)

- أهداف ترتبط بالمكافآت

معناه في حالة تحقيق الأهداف المسطرة يتم مكافأة الأطراف المعنية، فالمكافآت تعطي أهمية للأهداف وتساعد على الالتزام بتحقيقها.

- أهداف مصادق عليها من الجميع

معناه السماح للمرؤوسين بالمشاركة في وضع الأهداف حتى يكون هناك التزام كبير منهم للوصول إليها.

VI-1-3- مبادئ الإدارة بالأهداف

تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ نذكر من أهمها ما يلي¹:

- للفرد أهمية كبيرة داخل المؤسسة، وهو يحب العمل و يندفع إليه كما أنه قابل للتطوير وذو قدرة عالية على الإبداع والابتكار؛
- تركز الإدارة على النتائج وليس على الأنشطة، فالنتائج هي التي تجمع وتوجه الجهود في المؤسسة؛
- يزيد التزام الرؤساء والمرؤوسين بتحقيق الأهداف التنظيمية كلما كانت واضحة ولا تتعارض مع مصالحهم الشخصية؛
- يتم النظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل تسعى جميع عناصره إلى تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمؤسسة؛
- إن الإدارة عملية ديناميكية تستدعي تحديد أهداف مرنة تتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة.

VI-1-4- مراحل الإدارة بالأهداف

تتضمن عملية الإدارة بالأهداف ثلاث مراحل رئيسية نوضحها فيما يلي²:

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 10 - 11 .

² طه طارق، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 319 - 320.

VI- الاتجاهات الحديثة في التسيير (الإدارة)

- المرحلة الأولى: الصياغة المشتركة للأهداف

حيث يقوم كل من الرؤساء والمرؤوسين بصياغة الأهداف وهذا من خلال:

- تحديد نطاق الأهداف؛

- تحديد معايير قياس الأداء؛

- تحديد وسائل تحقيق الأهداف.

- المرحلة الثانية: تنفيذ المهام

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط الموضوعة سابقاً، وهذا بتوزيع المهام على مختلف الأفراد في المؤسسة.

- المرحلة الثالثة: تقييم الأداء الكلي

تمثل الخطوة الأخيرة في عملية الإدارة بالأهداف، وهنا يتم تقييم الأداء الكلي للمؤسسة (الأداء المالي، أداء الموارد البشرية، ...إلخ) للتأكد من تحقق النتائج المطلوبة، ويكون ذلك من خلال مقارنة ما تم إنجازه فعلاً مع ما كان مخطط له. وفي حالة وجود انحرافات سلبية يتم تصحيحها وتفاديها مستقبلاً أما في حالة وجود انحرافات إيجابية يتم تدعيمها.

VI-2- إدارة الجودة الشاملة

نتناول في هذا العنصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئها ومراحل تطبيقها.

VI-2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

نتناول في هذا العنصر، نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة وتعريفها.

أ- نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

قسم الباحثون نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل، نوردتها فيما يلي¹:

¹ علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، لبنان، 2005، ص 24 - 29.

- المرحلة الأولى: الفحص (Inspection)

امتدت هذه المرحلة ما بين (1900 . 1920) وقد ركزت على التأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية من حيث حجمها، شكلها وتكوينها وهذا بعد الانتهاء من إنتاجها. وفي حالة وجود منتجات معيبة يتم استبعادها من عملية البيع للزبون.

ويمكن إيجاز أهم خصائص هذه المرحلة بالآتي:

. مفهوم الجودة في هذه المرحلة يعني مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية مسبقاً؛

. تصميم المنتج كان يوجه المنتجون أكثر مما يوجهه الزبائن (لا يوجد هناك توجه بالزبون).

- المرحلة الثانية : ضبط الجودة (Quality Control)

امتدت هذه المرحلة ما بين (1920 . 1940) وقد ركزت على ضرورة فحص المنتجات في جميع عمليات الإنتاج وليس بعد نهايتها كما كان عليه الحال في المرحلة السابقة.

وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

. استخدام أساليب إحصائية في ضبط الجودة؛

. تحليل نتائج عملية الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية.

- المرحلة الثالثة: ضمان الجودة (Quality Assurance)

امتدت هذه المرحلة ما بين (1940 . 1960) وقد ركزت على التأكد من مدى إنجاز الضبط الكلي لعمليات الإنتاج من تصميم المنتج إلى غاية تسليمه للزبون.

وقد تميزت هذه المرحلة بالآتي:

. يتم الوصول إلى الجودة بدءاً من عملية التصميم؛

. امتلاك الأفراد في قسم الجودة لمعلومات كافية عن جميع موارد المؤسسة؛

. ظهور العديد من المفاهيم الإنتاجية مثل ضبط الجودة، العيوب الصفرية... الخ .

- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة [Total Quality Management (TQM)]

امتدت هذه المرحلة من 1960 إلى يومنا هذا. وقد ركزت على الجودة الكلية لجميع عمليات الإنتاج و بشكل مستمر مع التركيز الكبير على حاجات ورغبات الزبون.

ب- تعريف إدارة الجودة الشاملة

استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة¹.

وتعددت بعد ذلك تعاريف الباحثين لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن كل باحث نظر إليها من زاوية معينة. وفيما يلي نعرض بعض هذه التعاريف:

- يعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر وفي أقصر وقت مع الاعتماد على التقييم المستمر لمعرفة مدى تحسن الأداء"².

- يعرف جابلونسكي (Jablonski) إدارة الجودة الشاملة بأنها " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والأفراد بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر"³.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة فكرية حديثة تعتمد على الشمولية والتكامل ما بين جميع الأنشطة في المؤسسة وعلى التحسين المستمر في كافة عمليات الإنتاج وهذا كله من أجل إشباع حاجات و رغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة لم تتطور إلا نتيجة إسهامات العديد من الباحثين والذين كان من أبرزهم إدوارد ديمينج (Edward Deming) صاحب الدائرة المعروفة باسم PDCA

¹ العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص : 39.

² خضير عمر ياسين، الجودة الشاملة و المؤسسات المالية و المصرفية ، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان : " الجودة في القطاع الصحي . نحو خدمات صحية متميزة"، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26 . 27 أبريل 2006، ص: 02.

³ علوان قاسم نايف، مرجع سبق ذكره ، ص: 80.

(خطط: Plane، نفذ: Do، افحص : check، حسن: Act)، جوزيف جوران (Joseph Juran) صاحب فكرة ثلاثية عمليات الإدارة (تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة)، فيليب كروسبي (Philip Crosby) صاحب فكرة الثوابت الأربعة للجودة (الملائمة، الوقاية التالف الصفري والكلفة) وكاورو إيشيكاوا (Kauro Ishikawa) صاحب فكرة حلقات الجودة¹.

VI- 2-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ نذكر من أهمها²:

أ- مبدأ التحسين المستمر

من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة نجد مبدأ التحسين المستمر، والذي يعني أن الجودة الشاملة ليست برنامجاً له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة تسعى من خلالها إدارة المؤسسة للوصول إلى تحقيق مبدئي الفعالية والفاعلية. ويتطلب التحسين المستمر إكساب الأفراد المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواكبة التغيرات الحاصلة في مفاهيم العمل وإجراءاته، كما تتطلب الاهتمام بأفكار الأفراد حتى ولو كانت بسيطة، لأن الاهتمام بالأفكار البسيطة يؤدي إلى ظهور الأفكار الكبيرة والهامة. كما يتطلب التحسين المستمر الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والتحليل المستمرين لكافة عمليات الإنتاج.

ب- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

يتم اتخاذ القرارات في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة بناء على جمع البيانات وتحليلها وتبويبها. سواء ما يتعلق منها بالعمليات أو بالزبائن أو الموردين... الخ، و ذلك من أجل الوصول إلى معلومات دقيقة تسمح باتخاذ قرارات فعالة. وينبغي هنا ضمان تدفق وتبادل مستمرين للمعلومات فيما بين

¹ المرجع السابق، ص: 83، ص: 86، ص: 90.

² الخشالي شاعر، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان: الجودة في القطاع الصحي - نحو خدمات صحية متميزة " كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26-27 أبريل 2006، ص: 06-07.

VI- الاتجاهات الحديثة في التسيير (الإدارة)

مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، وكذلك فيما بين المؤسسة وكل ما يحيط بها في البيئة الخارجية التي تعمل في نطاقها¹.

ج- دعم الإدارة العليا

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ دعم الإدارة العليا للمؤسسة عملية تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وذلك لأن هذه الأخيرة تحتاج للدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي، كما أنها تحتاج إلى بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تساعد على تنمية العمل الجامعي وإطلاق الحرية التامة للأفراد لعرض أفكارهم ومقترحاتهم، وغيرها من أشكال الدعم التي ينبغي على الإدارة العليا تقديمها لبناء نظام الجودة الشاملة في المؤسسة.

د- التركيز على الزبون

يعتمد نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافه بشكل كبير على إرضاء الزبون الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي يركز عليه مدخل إدارة الجودة الشاملة. ويقصد هنا بالزبون، الزبون الداخلي (جميع الإدارات والأقسام الفرعية والأفراد داخل المؤسسة) والزبون الخارجي (الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي توجه إليه السلعة أو الخدمة).

VI- 2- 3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل حددها جابلونسكي (Jabolonski) فيما يلي²:

- المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد

في هذه المرحلة يتم البحث عن مدى حاجة المؤسسة المعنية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهي مرحلة إعدادية توضح العديد من القضايا منها:

- توضح الرؤيا الإستراتيجية؛

- تحديد رسالة المؤسسة؛

¹ سويلم محمد، الإدارة في القرن الحادي والعشرين ، بدون دار نشر ، القاهرة ، 1997 ، ص: 326.

² علوان قاسم نايف، مرجع سبق ذكره، ص: 110- 113.

- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

تعتمد هذه المرحلة على المعلومات التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة. فإذا كانت هذه المعلومات تشجع على اتخاذ قرار فعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يتم تشكيل لجنة تكون مهمتها:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ؛

- تحديد الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية اللازمة لتنفيذ الخطة؛

- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

- المرحلة الثالثة: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة

في هذه المرحلة يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة المعنية لمعرفة نقاط القوة التي تدعم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ومعرفة نقاط الضعف التي تعيق تطبيقها.

- المرحلة الرابعة: التنفيذ

في هذه المرحلة يتم ترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، من خلال:

- تهيئة البيئة الثقافية للملاءمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ وهذا من خلال تكوين وإعادة

تكوين الأفراد بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

- استخدام أدوات حل المشاكل، وهذا لتكريس ثقافة التحسن المستمر؛

- استخدام الأساليب الإحصائية للتحكم في عمليات الإنتاج وتحليل نتائجها بالشكل الذي

يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

- المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات

في هذه المرحلة، وانطلاقاً من الخبرات المكتسبة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم تبادل هذه الخبرات بين مختلف الأفراد في المؤسسة، مع القيام بتقييم نتائج التطبيق الأول واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

VI-3- إدارة المعرفة

نتناول في هذا العنصر نشأة وتطور إدارة المعرفة، مفهوم إدارة المعرفة، أهمية وأهداف إدارة المعرفة المجالات الجوهرية لإدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.

VI-3-1- نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في الوقت نفسه، فهي قديمة من حيث الاهتمام الفكري بالمعرفة حيث وُجدت في كتابات الفلاسفة منذ آلاف السنين¹. أما الاهتمام بدراسة المعرفة في المؤسسات وكيفية إدارتها فهو حديث، إذ تشير أدبيات الدراسة إلى أن دراكر (Drucker) هو أول من اهتم بها وحدد حاجة المؤسسات لها في مقال له تحت عنوان (The Coming of the New Organization) سنة 1988². ولعل الكتاب الذي نشره اليابانيان نوناكا وتاكووشي (Nonaka & Takauchi) عام 1995 والموسوم بـ " الشركة المنشأة بالمعرفة: كيف تنشئ الشركات اليابانية الإبداع الديناميكي " (The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation)، والذي يعتبر حتى اليوم العمل الأكثر قراءة عن إدارة المعرفة، وهو الذي كانت له المساهمة الكبيرة في انتشار الاهتمام بإدارة المعرفة علمياً وعملياً³.

كما يمكن إضافة عاملين أساسيين ساهما في تطوير إدارة المعرفة هما⁴:

1- التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والذي أدى إلى:

¹ عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 123.

² Parsons Mathew, **Effective Knowledge Management for Law Firms**, Oxford University Press, New York, 2004, p: 19.

³ عليان ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص : 131.

⁴ جردات ناصر محمد سعود وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 82.

- سهولة تقاسم المعارف المتاحة بين الأفراد وانتشارها بين عدد كبير منهم؛

- تسارع نمو المعرفة، والنتائج عن الإمكانيات التي يوفرها الحاسوب في معالجة كميات كبيرة من البيانات بشكل يسهل استيعابها.

2- تنامي المعرفة النفسية والاجتماعية حول عمليات التعلم والتفكير، وما ترتب عنها من تطوير الآليات المشاركة الفاعلة بالمعرفة وتناقلها.

VI- 3- 2- مفهوم إدارة المعرفة

نتناول في هذا العنصر تعريف المعرفة، خصائصها وتعريف إدارة المعرفة.

أ- تعريف المعرفة

تعرف المعرفة لغة حسب قاموس راندوم هاوس (Random House) بأنها: " عملية الإطلاع على الوقائع والحقائق، والفهم الواضح والمؤكد للأشياء"¹.

أما اصطلاحاً فيعرفها عالم الإدارة الياباني (Nonaka) بأنها: " معتقد صحيح مبرر ومنطقي يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون تلك العملية مبررة، ويتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي المعرفة المعلنة والضمنية"².

وتعرف أيضاً بأنها " مزيج من الخبرات والمعلومات، وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمهارات والبراعة"³.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف المعرفة بأنها مزيج من المعلومات والخبرات التي يكتسبها فرد أو جماعة خلال فترة زمنية معينة، وهي عملية إنسانية ديناميكية، وتأخذ صورتين أساسيتين هما المعرفة الصريحة والضمنية.

¹ جردات ناصر محمد مسعود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

² المرجع السابق، ص: 40.

³ الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص: 30.

ب- خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص نذكر من أهمها ما يلي¹:

- المعرفة يمكن أن تولد: أي أن الأفراد المبدعون في المؤسسة يمكنهم توليد معرفة جديدة، من خلال ما يمتلكونه من قدرات إبداعية؛
- المعرفة يمكن أن تموت: ويكون ذلك بموت حاملها، وهنا تظهر الحاجة لتسجيل المعارف أو نقلها للآخرين من أجل ديمومتها في المؤسسات؛
- المعرفة يمكن أن تمتلك: ويكون ذلك من خلال التعلّم، أو الحصول على براءات الاختراع أو تراخيص الاستغلال؛
- أن المعرفة يمكن أن تخزن في وسائط خارجية ورقية كانت أو الكترونية: وهنا تصبح معرفة صريحة ومنظورة؛
- أن المعرفة متجددة في الأفراد: وهذا يعني أنه ليس كل المعرفة صريحة ومنظورة، بل هناك ما يعرف بالمعرفة الضمنية والتي تكون موجودة في رؤوس الأفراد، والتحدي هنا بالنسبة للمؤسسة هو كيفية تحويلها إلى معارف صريحة ومنظورة؛
- أن المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة الصريحة والضمنية، هناك أنماط أخرى للمعرفة مثل معرفة الأدلة، معرفة العملية ومعرفة الأفراد.

ج- تعريف إدارة المعرفة

يعتبر دون مارتشون (Don Marchand) أول من استخدم مصطلح وتسمية إدارة المعرفة في الثمانينات من القرن العشرين². وفيما يلي نورد أهم التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة:

يعرف نيومان (Newman) إدارة المعرفة بأنها " مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسي نوعية القرارات وتنفيذها"³.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 21.

² الجاموس عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

³ عليان رحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص : 137.

وتعرف أيضا بأنها: عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء كان في الوظائف أو قواعد البيانات أو عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الإبداع والابتكار وتكامل المعرفة¹.

وتعرف أيضا بأنها: " بيئة تعلّم من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة التنظيمية وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعياً نحو تحقيق وإضافة قيمة للأعمال"².

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات المرتبطة بتوليد المعرفة، خزنها، نشرها وتطبيقها في المؤسسة بالشكل الذي يؤدي إلى إيجاد قيمة مضافة للأعمال التي تقوم بها، سواء كانت أعمال إدارية أو فنية.

VI- 3- 3- أهمية وأهداف إدارة المعرفة

نتناول في هذا العنصر أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

أ- أهمية إدارة المعرفة

تظهر أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات من خلال أنها تساهم في إزالة القيود التنظيمية، من خلال إعادة الهيكلة، وهو ما يُمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها بجميع مكوناتها، كما أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وترفع من رضا وولاء العاملين، وتُحسن الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على الأصول غير الملموسة، والتي يصعب تقليدها. كما تظهر أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة من خلال أنها تُبين نماذج تراكم التعلم في المؤسسة وتؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار، وتعطي صورة واضحة للمؤسسة عن كيفية تدفق المعرفة ضمنها، وهو ما يُمكنها من تحسينها وتوظيفها في إيجاد قيمة مضافة لأعمالها³.

¹ العلي عبد الستار، قنديلجي عامر والعمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص:

27.

² جردات ناصر محمد مسعود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

³ المرجع السابق، ص: 83.

ب- أهداف إدارة المعرفة

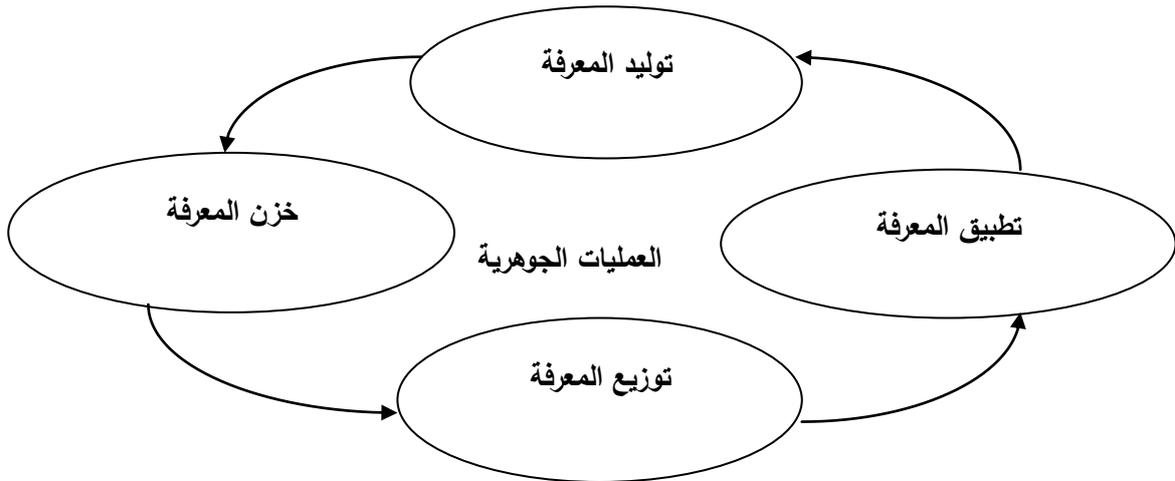
من بين الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها ما يلي¹:

- الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة و تخزينها واستخدامها؛
- إيجاد بيئة تنظيمية تشجع على التعلّم وعلى المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- جذب رأس المال الفكري وتوظيفه في حل المشكلات التنظيمية؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- العمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن تطبيقها والاستفادة منها؛
- تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها؛
- إيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن وتقييم النتائج.

VI - 3- 4- العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة حول عدد عمليات إدارة المعرفة، ولا حول تسمياتها وترتيبها، وعليه سنقتصر على ذكر عملياتها الجوهرية والتي أشار إليها مرتينس وزملائه (Mertins et al) في دراستهم التي نشرت سنة 2001، والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (19): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 62.

¹ الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 43- 44.

فيما يلي شرح مختصر لتلك العمليات:

أ- **توليد المعرفة:** تشير هذه العملية إلى توليد أو الحصول على المعرفة، سواء كان ذلك من خلال الأسر (Capturing)، الشراء، الإبداع، الاكتشاف، الامتصاص أو الاستحواذ. فالأسر يشير إلى استخراج المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، والشراء يشير إلى الحصول على المعرفة من خلال الشراء المباشر أو من خلال الحصول على تراخيص الاستغلال، والإبداع يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مألوفة والاكتشاف يشير إلى الوصول إلى معرفة موجودة في الأصل ولكنها غير متاحة أو غير معروفة بعد والامتصاص يشير إلى فهم واستيعاب المعرفة الظاهرة أو الصريحة، والاستحواذ يشير إلى اكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير¹.

ب- **خزن المعرفة:** تشير هذه العملية إلى الاحتفاظ بالمعرفة سواء في وسائط ورقية أو إلكترونية. ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها². ولا بد في هذه العملية من الانتباه إلى قضية حماية المعرفة، والتي تشير إلى الحماية القانونية لها، ولماكيها، من خلال التأكيد على حماية الملكية الفكرية، حقوق النشر وبراءات الاختراع والقوانين المنظمة لتراخيص الاستغلال³.

ج- **توزيع المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تقاسم وتبادل ومشاركة المعرفة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وإذا كانت عملية توزيع المعرفة الصريحة سهلة بالنسبة للمؤسسات، خاصة مع توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها، فإن عملية توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد ما زالت تشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات⁴.

د- **تطبيق المعرفة:** تشير هذه العملية إلى استخدام المعرفة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الصحيحة بكافة أنواعها في الوقت والمكان المناسبين وبشكل صحيح، والمعرفة يستفاد منها أيضاً في عمليات الإشراف وتنفيذ المهام الروتينية⁵.

¹ المرجع السابق، ص: 69.

² العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

³ الجاموس عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

⁴ عليان ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

⁵ طيطي خضر مصباح اسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، 2010، ص: 105.

VI - 3-5- متطلبات إدارة المعرفة

للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة لابد من توفير المقومات أو المتطلبات الأساسية التالية¹:

- توفير البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة والمتمثلة في التكنولوجيا، والتي تظهر أساساً في الحواسيب والبرمجيات ومحركات البحث الإلكترونية وكافة التقنيات ذات العلاقة؛
- توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، حيث تعتبر من أهم مقومات نجاح تطبيق إدارة المعرفة، فهي التي تمارس جميع عملياتها من توليد، تخزين، توزيع وتطبيق؛
- بناء هيكل تنظيمي مرن، يُحرّر المعرفة لا يقيدّها، ويُيسّط الإجراءات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة؛
- تبني القيادات الإدارية لنمط قيادي موجه نحو الاهتمام بالموارد البشري، ويعمل على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وخلق الرغبة لدى المرؤوسين لتحقيقها، ويعمل على ترسيخ قيم التميّز لدى المرؤوس وتدعيم السلوك المتميّز²؛
- إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للمعرفة ومشجعة للتعلم والإبداع والمشاركة الجماعية.

¹ عليان ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

² الجاموس عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

الخلاصة

انطلاقاً مما تم تناوله في هذا المحور يمكن القول أن الفلسفة والأفكار التي بُنيت عليها كل من الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، إذا طبقت بشكل صحيح، ووفرت لها الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة، ستحقق من دون شك الكثير من الفوائد للعاملين وللمؤسسة على حد سواء. إذ أنها ستسهم في شعور العاملين بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتزيد من قدرتهم على الإبداع، وهو ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة في شكل زيادة في الأرباح وانخفاض في التكاليف وكسب أكثر لرضا وولاء الزبون.

تطرقنا في هذه المطبوعة لأهم المفاهيم المرتبطة بتسيير المؤسسة وهذا وفقا للمقرر الوزاري، حيث وضحنا أولا تعريف المؤسسة، خصائصها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ثم وضحنا مفهوم الإدارة والمدير وحاجة المؤسسات للإدارة، وبعدها استعرضنا المفاهيم الأساسية المرتبطة بالوظائف الإدارية الأربعة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، لنستعرض في الأخير بعض الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمتمثلة في الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

وقد عرفنا من خلال هذه المطبوعة أن المؤسسة هي الوسيلة الرئيسية لإشباع حاجات المجتمع المختلفة، وأن لها أهداف اقتصادية تسعى لتحقيقها، ونجاحها أو فشلها في تحقيق ذلك يتوقف بشكل كبير على نمط إدارتها؛ لذا ينبغي الاهتمام بدراسة الإدارة وتعلم وممارسة مبادئها وأساليبها، وتطويرها بما يتوافق والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

وفي الأخير نأمل أن تساعد هذا المطبوعة طلبة السنة الثانية جدع مشترك من اكتساب المفاهيم الأساسية المرتبطة بتسيير المؤسسة، والاستفادة منها في تكوين قاعدة قوية، تضمن لهم إن شاء الله انطلاقة قوية وصحيحة في مسارهم التخصصي الذي يختارونه.

أولاً- باللغة العربية

أ- الكتب

- إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009.
- الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2013.
- جردات ناصر محمد سعود، المعاني أحمد اسماعيل، الصالح أسماء رشاد، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وبسيوني اسماعيل علي، دار المريخ، الرياض، 2004.
- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- حمود خضير كاظم واللوزي موسى سليمة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- الحناوي محمد صالح، وسلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
- دره عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- زيارة فريد فهمي، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، عمان 2006
- سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1997.
- سويلم محمد، الإدارة في القرن الحادي والعشرين ، بدون دار نشر ، القاهرة ، 1997.
- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2003.
- الضلاعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مركز يزيد للنشر، عمان، 2005.
- طه طارق، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007.

- طيطي خضر مصباح اسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان 2010.
- العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان، 2010.
- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن 2005.
- عطية مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2000.
- عقيلي عمر وصفي، الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، لبنان، 2005.
- العلي عبد الستار، قنديلجي عامر والعمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009.
- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية عمان، 2006.
- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- كتانة خيرى، مدخل إلى إدارة الأعمال: منهج متكامل، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- الكتبي محسن علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، المكتبة الأكاديمية، الإسمايلية 2005.
- ماهر أحمد، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ب- الملتقيات العلمية

- الخشالي شاكر، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية ، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان : الجودة في القطاع الصحي- نحو خدمات صحية متميزة " كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن ، 26-27 أبريل 2006.
- خضير عمر ياسين، الجودة الشاملة والمؤسسات المالية والمصرفية ، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان: " الجودة في القطاع الصحي . نحو خدمات صحية متميزة"، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26 . 27 أبريل 2006.
- مرغاد لخضر ورايس حدة، الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال، مداخلة في الملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، 3-4 ماي 2005.

ثانياً- باللغة الأجنبية

- Chuck Williams, **Management**, 5th Edition, South- Western Cengage Learning, USA 2009.
- Daft Richard and Marcic Dorothy, **Understanding Management**, 5th Edition, Thomson South-Western, USA, 2006.
- Daft Richard, **Management**, 8th Edition, Thomson South- Western Cengage Learning Usa, 2008.
- Drucker Peter, **Management**, Revised Edition of Management : Tasks, Responsibilities Practice by Marciariello Joseph, Harper Collins E-Books, New York, 2008.
- Dubrun Andrew, **Essentiels of Management**, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2012.
- Havinal Veerabhadrapappa, **Management and Entrepreneurship**, New Age International Publishers, New Delhi, 2009/
- Helfer Jean-Piere et al, **Management : Stratégie et organisation**, 7^e édition, Librairie Vuibert, Paris, 2008.
- Hitt Michael, Black Stewart and Porter Lyman, **Management**, 3rd Edition, Prentice Hall New Jersey, 2012.
- Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, **les théories de l'organisation et de l'entreprise**, édition Marketing, Paris, 1999 .
- Parsons Mathew, **Effective Knowledge Management for Law Firms**, Oxford University Press, New York, 2004.
- Robbins Stephen and Coulter Mary, **Management**, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012.

- Robbins Stephen, DeCenzo David and Coulter Mary, **Management : L'essentiel des Concepts et Pratiques**, 7^{ed}, Traduction de Pierre –Olivier Dauphis et al, Pearson Education France, Paris, 2011.
- Schermerhorn John, **Management**, 12th, John Wiley & Sons, New York, 2013.
- Soutenain Jean-François, **Management**, édition Faucher, Paris, 2008.