



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة محاضرات في مقياس "مدخل لإدارة الأعمال"

لطلبة السنة الأولى قسم التعليم الأساسي علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

من إعداد الدكتور: وليد بولغب

السنة الجامعية 2018/2019.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الفهرس	II - II
المقدمة	أ
الفصل الأول: ماهية وتطور إدارة الأعمال.	1
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية إدارة الأعمال.	3
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال	3
1- تعريف الإدارة.	3
2- خصائص الإدارة.	4
المطلب الثاني: أهمية الإدارة وأهدافها	5
1- أهمية الإدارة.	5
2- أهداف الإدارة.	6
المطلب الثالث: مستويات الإدارة، الأدوار والمهارات الإدارية.	7
1- مستويات الإدارة.	7
2- الأدوار الإدارية.	8
3- المهارات الإدارية.	9
المطلب الرابع: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.	9
1- الإدارة وعلم السياسة.	9
2- الإدارة والاقتصاد.	10
3- الإدارة والتاريخ.	10
4- الإدارة مع الإحصاء وبحوث العمليات.	10
5- الإدارة وعلم النفس.	10
6- الإدارة وعلم الاجتماع.	11

11	7-الإدارة والقانون.
11	8-الإدارة والدين.
12	9-الإدارة وعلم الحاسوب.
12	10-العلاقة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.
14	المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري.
14	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.
14	1-نظرية الإدارة العلمية.
15	2-نظرية المبادئ الإدارية.
17	3-البيروقراطية.
18	المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي في الإدارة.
18	1-مدرسة العلاقات الإنسانية.
20	2-مدخل العلوم السلوكية.
23	المطلب الثالث: المدخل الكمي (مدرسة علم الإدارة/ بحوث العمليات).
24	1-تعريف جمعية بحوث العمليات الإنجليزية لبحوث العمليات.
24	2-العوامل التي ساعدت على انتشار بحوث العمليات.
24	المطلب الرابع: المدرسة الحديثة في الإدارة
25	1-نظرية النظم.
27	2-النظرية الموقفية.
28	3-نظرية الإدارة بالأهداف.
29	4-نظرية Z.
31	الخلاصة
32	الفصل الثاني: الوظائف الإدارية.
33	تمهيد
34	المبحث الأول: التخطيط والتنظيم

34	المطلب الأول: وظيفة التخطيط.
34	1- مفهوم التخطيط.
35	2- أهمية التخطيط.
36	3- خطوات التخطيط.
38	4- أنواع التخطيط.
41	5- فوائد وخصائص ومعوقات التخطيط.
44	المطلب الثاني: وظيفة التنظيم.
44	1- مفهوم التنظيم.
45	2- خطوات التنظيم.
45	3- مبادئ التنظيم.
47	4- أهمية التنظيم.
47	5- مفهوم الهيكل التنظيمي.
60	6- المركزية.
61	7- الرسمية والنمطية.
62	8- علاقة مبادئ التنظيم بالهيكل.
63	9- مبادئ أخرى للتنظيم.
70	10- تصميم وأنواع الهياكل التنظيمية.
89	المبحث الثالث: التوجيه والرقابة.
89	المطلب الأول: وظيفة التوجيه.
89	1- القيادة.
104	2- التحفيز.
107	3- الاتصال.
115	المطلب الثاني: وظيفة الرقابة.
115	1- مفهوم الرقابة الإدارية.

116	2-خطوات العملية الرقابية.
118	3-أهداف الرقابة الإدارية.
118	4-أنواع الرقابة الإدارية.
119	5-مجالات استخدام الرقابة.
120	6-استخدام نتائج العملية الرقابية.
120	7-مكونات نظام الرقابة وعوامل نجاحه.
121	8-الشروط الواجب توفرها في الأداة الرقابية الملائمة.
122	9-فوائد الرقابة.
123	الخلاصة
124	الخاتمة
126	قائمة المراجع

مقدمة عامة

المقدمة

المقدمة:

لقد جاءت هذه المطبوعة كعمل يلخص خبرة سنوات تدريس مقياس مدخل لإدارة الأعمال لطلبة السنة الأولى بقسم التعليم الأساسي للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى عمل المؤلف في مجال الإدارة قبل مشوار التدريس لمدة تزيد عن ست سنوات، وانطلاقاً من ذلك وتحقيقاً لأهداف تدريس هذه المادة، فهذه المطبوعة نسعى من خلالها كذلك لتقديم محاضرات حول أهم المواضيع التي وردت في مقرر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لطلبة السنة الأولى التعليم الأساسي للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ذلك أن مادة مدخل لإدارة الأعمال تعد من المواد الأساسية التي يدرسها طلبة هذا التخصص في السداسي الثاني.

كما أن تقديم هذه المواضيع جاء منسجماً ومرتباً، وبالنظر لكثرة الاسهامات في مجال إدارة الأعمال سيتم التطرق لموضوعات ومضامين هذا المجال العلمي من خلال التطرق لماهية الإدارة في القسم الأول، ثم تطور الفكر الإداري في القسم الثاني، وأخيراً الوظائف الإدارية في القسم الثالث، إذ تم التركيز في البداية على مدخل عام للإدارة، ثم التطرق لأهم المدارس التي بني عليها الفكر الإداري، أما في الأخير فتم التطرق لأهم الوظائف الإدارية وما ينضوي تحتها من مفاهيم، وذلك بذكر التخطيط والتنظيم "الهياكل التنظيمية"، والتوجيه "القيادة والتحفيز والاتصال" والرقابة.

ولقد حرصنا من خلال المواضيع المعروضة من خلال التطرق للعناصر الأساسية لكل موضوع، وتوخي البساطة في التقديم والشرح، بما يجعل هذا العمل مثمراً ومفيداً، وأملنا أن يلقي عملنا هذا من المتلقي القبول والاستحسان. ويسعى العمل المقدم إلى جعل الطالب قادراً على استيعاب أهم المفاهيم التي يتضمنها مجال إدارة الأعمال، واكتساب قاعدة معرفية تمكنه من مواصلة الدراسة لا سيما في التخصصات التي تركز على مجال إدارة الأعمال، وكذلك بما يعود بالفائدة من الناحية المنهجية والعلمية على من يطلع على هذا العمل.

وقد تم تقسيم هذه المطبوعة لفصلين كالآتي:

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال.

وهو مخصص في المبحث الأول للتعريف بعلم الإدارة وخصائص الإدارة، أدوار المدير، علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى وما إلى ذلك. كما تم تخصيص المبحث الثاني لهذا الفصل لأهم مداري الفكر الإداري بتسلسل زمني، حتى يتمكن الطالب من استيعاب مضامين هذا المقياس بشكل أفضل بعد معرفة أهم التطورات التي شهدتها الفكر الإداري.

الفصل الثاني: وظائف الإدارة.

الوظائف الإدارية التي تعتبر أهم مكونات العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه ورقابة، إذ سيتم تسليط الضوء على كل وظيفة بالتطرق لمختلف التفاصيل المهمة التي تخص كل منها.

وفي الأخير سيتم تقديم خاتمة لهذا العمل بما من شأنه التأكيد على فهم ما ورد في الموضوع، وإرشاد الطلبة للمطالعة أكثر لا سيما بالنسبة للذين سيختارون تخصص قريب من مضامين هذا المقياس.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال

تمهيد:

بالرغم من وجود الفكر الإداري عبر القرون الماضية إلا أن الإدارة بالشكل الذي نعرفه اليوم لم تتضح معالمها إلا مع نهاية القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين أين بدأت تبرز نظريات ومدارس ومفكرين في مجال الإدارة، كما ازداد الاهتمام بالكفاءة الاستخدامية للموارد البشرية والمادية من طرف المنظمات.

فالإدارة كعلم من العلوم الإنسانية تتمحور حول الموضوعات الرئيسية المتعلقة بالإنسان، سواء كان الإنسان عاملاً أم قائداً، وبما أن الإنسان يعتبر العنصر البشري في الإدارة وهو عنصر الحسم على مر الزمن، ومع تقدم الوسائل التكنولوجية جعل ذلك من الإدارة علم إنساني واجتماعي كسائر العلوم الإنسانية والاجتماعية: مثل التاريخ والاقتصاد، وعلم النفس، فهي جميعها تخضع في تعريفاتها لأكثر من وجهة نظر، وعليه فإن هناك أقوال بأن الإدارة هي كالكرة شديدة الاستدارة كما أن الإدارة هي المفتاح للتقدم في مختلف المجالات، فهي تعتبر التنظيم البشري الجماعي الهادف.

كما تطورت النظريات الإدارية بناء على معطيات كل مرحلة زمنية، وهذا ما نتج عنه وجود مدارس ومداخل متعددة في الإدارة من شأنها أن تسهم في الإجابة على الكثير من التساؤلات والانشغالات المتعلقة بالإدارة مثل البحث في إيجاد الطريقة الفعالة لإدارة المنظمة، وأكثر هذه المداخل شهرة المدخل التقليدي (الكلاسيكي)، مدخل العلاقات الإنسانية، المدخل السلوكي، المدخل الحديث، وتعتمد هذه المناهج على مجموعة أفكار تتعامل مع الفرد العامل في المنظمة ومع الأهداف الرئيسية لها، ونوع المشاكل التي واجهتها والتي ستواجهها والحلول الممكنة لها، ولازال تأثير هذه النماذج يطال تفكير المدير تجاه الحالات والمواقف المختلفة التي يواجهها المدير والمشرف أو تواجهها المنظمة.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال

يتجلى الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال في عدد من العناصر التي تميز إدارة الأعمال من حيث التعاريف المقدمة والخصائص وعلاقتها بالعلوم الأخرى وما إلى ذلك، ويمكن عرضها فيما يأتي:

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

يمكن تحديد مفهوم الإدارة من خلال عرض عدد من التعاريف والخصائص المتعلقة بالإدارة كما يأتي:

1-تعريف الإدارة:

1-1-الإدارة لغة: من الفعل يدير، بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويسوس... وهذا هو معنى الإدارة، وكذلك إشارة إلى بعض أدوار المدير، ومن أشهر تعريفات الإدارة نذكر:

1-2-تعريف فريدريك تايلور (Frederic Taylor): حسب تايلور الإدارة هي: أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

1-3-تعريف هنري فايول (Henry Fayol): حسب فايول الإدارة هي: عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة. وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة (Management).

والملاحظ على هذه التعريفات، أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة يتم تقسيم بعض تعريفاتها الشائعة كالتالي:¹

- الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
- الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
- الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.
- الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.
- الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة؛ للوصول إلى هدف محدد.
- الإدارة عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي: "التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".
- الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة؛ لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها.
- الإدارة هي عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها؛ وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، وفي الإطار² الزمني المحدد لها.
- الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية؛ لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.
- الإدارة هي إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

¹ مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 13.

² المرجع نفسه، ص 14.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة بأنها: "مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة".¹

1-4-تعريف الدكتور بولغب وليد للإدارة: "الإدارة هي مجموعة الطرق العلمية التي تسمح بالاستخدام الأمثل والمسؤول لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، مع مراعاة الجوانب المهنية والمادية والنفسية والاجتماعية للأفراد العاملين والسعي لإرضاء مختلف أصحاب المصلحة الآخرين، والتحكم ومسايرة المتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة".

2- خصائص الإدارة: في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة كالتالي:

1-2-الإدارة مهنة: الإدارة تعتبر من المهن القديمة، فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليقة، فالإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وخاصة في مجال العمل، ولقد توفرت للإدارة مقومات أي مهنة مثل: القاعدة المعرفية، والأهداف المحددة، والمجتمع المهني، والميثاق الأخلاقي، والتنظيمات المهنية، والاعتراف المجتمعي.

2-2-الإدارة علم: لم تعرف الإدارة كعلم ذي أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين؛ ولكن هذا لا يعني أنها وليدة القرن العشرين، كما أن علم الإدارة عبارة عن المعرفة المنظمة والمصنفة في شكل مجموعة من المبادئ الإدارية، ولقد بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلور (Frederic Taylor)، والإدارة علم لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، كذلك الإدارة علم؛ لأنها تسترشد وتستفيد من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، كما أن هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها وتجربتها في مجال الإدارة.

2-3-الإدارة فن: لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير؛ ولذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة، أيضا الإدارة فن لكونها تتطلب لممارستها العديد من المهارات، سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية؛ كذلك لأن الإدارة هي في الأصل إدارة الأفراد، وهذا يحتاج إلى دراسة وفهم هؤلاء الأفراد وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع هؤلاء الأفراد والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم.

2-4-الإدارة عملية: بمعنى أنها تتضمن تفاعلا متبادلا ومستمر بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه تحقيق أهداف مخطط لها.²

2-5-الإدارة مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة: بمعنى أن الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وببساطة يقصد بالكفاءة الاستفادة المثلى من الموارد والترشيد في استخدامها، بينما يقصد بالفعالية تحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن، بمعنى أن الإدارة الرشيدة هي التي تحقق³ الأهداف بأقل جهد ووقت وتكاليف.

2-6-الإدارة والموارد: تحتاج الإدارة إلى الموارد لتحقيق الأهداف، ويعرف ماكس سيبرون (Max Sipron) المورد بأنه: "أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما يكون متاحا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة معينة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة".

¹ مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 15.

² المرجع نفسه ص 16-17.

³ المرجع نفسه ص 18.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

وهناك تصنيفات عديدة لأنواع الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية، الموارد المتاحة والممكنة، الموارد الداخلية والخارجية، الموارد المعنوية مثل (الأفكار والأساليب والمعلومات) والمادية مثل (الأموال والمعدات والآلات)، ومن مهام الإدارة توفير الموارد وحسن استخدامها وعدم الإسراف فيها وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينها.¹

المطلب الثاني: أهمية الإدارة وأهدافها

إن مهمة الإدارة هي في غاية التعقيد والصعوبة نظرا لارتباط المنظمة بمجموعة من العلاقات مع أطراف تساهم بتأثيرات عدة على أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار،² ولقد ازدادت أهمية الإدارة لأسباب ملحة، ورغم أنها أمر حتمي في مجتمع إنساني إلا أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وتعدد حاجات الإنسان، مما حتم ضرورة وجود إدارة مسلحة بالمعرفة والدراية لتدير عوامل الإنتاج وعلى مراحل لتوافق حاجات مجتمعاتها.

1- أهمية الإدارة: نستطيع أن نرجع أهمية الإدارة للأسباب التالية:

- الزيادة الكبيرة في السكان وما يقابلها من شح في الموارد الطبيعية ألزم ضرورة الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، والتخطيط لها وإدارتها إدارة عملية مسلحة بفنون المعرفة.

- اتساع حجم المنظمات وضرورة استخدام أعداد كبيرة من القوى العاملة، وبرزت مشكلات نتيجة هذا الاستخدام الكبير، مما جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات التي لم يألفها المجتمع الإنساني.

- بروز التشكيلات الثقافية التي تقودها قيادات فاعلة وكوادر مدربة، اتخذت طريق العلم في ممارستها، فاعتمدت على الحجة العلمية في منطقتها، وتعلمت كيف تصل إلى أهدافها، ولتواجه مؤسسات لها إدارات تستطيع التعامل معها، وهي مزودة بكل فنون التفاوض ولديها من المعلومات والحقائق والحجج التي تدعمها.

- إقامة المشاريع الكبيرة يتطلب أموال لا يستطيع الأفراد توفيرها، وانتشار شركات المساهمة وابتعاد المالك الحقيقي عن إدارتها، وإسناد ذلك لمديرين³ اتخذوا الإدارة مهنة ليقوموا نيابة عن ملاكها الغائبين، فازداد الاهتمام بتعلم الإدارة وأصبحت مهنة يتعلمها الإداريون.

- التنسيق بين عوامل الإنتاج وقيادتها وزيادة فاعليتها، إذ ليس ندرة عناصر الإنتاج لوحدها تحتاج إلى إدارة قادرة على الاستغلال الأمثل للموارد، بل أن الإدارة ضرورة ملحة لإدارة عناصر الإنتاج والتنسيق بينها وزيادة كفاءتها حتى ولو توفرت تلك العناصر، فكم من البلدان توفرت فيها عناصر الإنتاج ولكنها بقيت متخلفة لغياب إدارة تقوم بالتنسيق بين تلك العناصر واستغلالها استغلالا أمثل.

- شدة التنافس المحلي والدولي، وتطور الإنتاج وأصبح يميل لسد حاجات مقبلة، وهي حاجات تحددها أسواق محلية واسعة تشتد فيها المنافسة، وأسواق دولية لا تقل عنها حدة في المنافسة، لذا أصبحت الحاجة ملحة لإجراء دراسات تسويقية واقتصادية، والتي تقوم بها إدارات متخصصة تستطيع الوقوف في وجه هذه التحديات وتقوم بإجراء الدراسات والأبحاث، وذلك من أجل تطوير منتجاتها وتقليل تكلفتها، وهذه الدراسات تتعقب كذلك التطورات فيما يتعلق بزيادة عدد المستهلكين ومدخلاتهم وتعدد رغباتهم.

- تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، كما ازداد تدخل المجتمع في الرقابة على المنظمات لحماية أفرادها، وتحمسد ذلك من خلال تدخل الدولة عبر قوانينها، كما ظهرت أفكار جماعية جديدة تنادي بمسؤولية الإدارة نحو المجتمع الذي يمدّها بالقوى العاملة والمستهلكين والموارد، وينتظر أن تكافئه بتقديم خدمات وبيع متنوعة وبأسعار مقبولة، وأن تحافظ على أفرادها من مخاطر العمل، وأن توفر لهم استخداما إنسانيا، فلا بد إذن من وجود إدارة تمتلك وتدرك أهمية المجتمع وضرورة خدمته، كما تدرك مسؤولية الدولة في حماية أفراد المجتمع والتعامل معه إنسانيا.

¹ مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 19.

² كامل بربر، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1996، ص 10.

³ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 19.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

-التطور التقني والتكنولوجي، إذ أصبحت الصناعة متطورة تسعى لتطوير كوادرها من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة، ذلك أن الإدارة مطالبة بتحسين قدرات العاملين بما يتوافق مع التقدم التكنولوجي الذي هو إحدى خصائص الصناعة الحديثة.¹

2-أهداف الإدارة: تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحيانا متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة، وملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن وموردين وممولين وحكومة، والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي:²

1-2-تحقيق أهداف الإدارة نفسها، والتي يتمثل أهمها فيما يلي: الاستمرار، النجاح وتحقيق الذات.

2-2-تحقيق أهداف ملاك المنشأة، والتي يتمثل أهمها في زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم، زيادة الأرباح المحصلة.

2-3-تحقيق أهداف العاملين في المنشأة، والتي يتمثل أهمها في الراحة في العمل، تقليل ساعات العمل، الزيادة في الأجور، وزيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها.

2-4-تحقيق أهداف زبائن المنشأة، والتي يتمثل أهمها في وفرة السلع والخدمات، زيادة جودة السلع والخدمات، وخفض الأسعار.

2-5-تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية، والتي يتمثل أهمها في زيادة الأسعار، الدفع النقدي، والالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسما.³

2-6-تحقيق أهداف ممولي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض، والتي يتمثل أهمها في ضمان أصل التمويل وضمان عوائد التمويل.

2-7-تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإطاعة القوانين الخاصة بالمنشأة، والتي يتمثل أهمها في الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب.

2-8-تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنشأة، والتي يتمثل أهمها في رفع مستوى المعيشة وحسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد.

2-9-تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع، والتي يتمثل أهمها في حماية البيئة من التلوث، تبرعات ومساهمات اجتماعية.⁴ ويلخص الجدول التالي هذه الفئات وأهدافها:

¹ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص20.

² ماجد محمد الفراء وآخرون، الإدارة "المفاهيم والممارسات"، الطبعة الأولى، فلسطين، أكتوبر 2002، ص16.

³ ماجد محمد الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص17.

⁴ ماجد محمد الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص18.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

الجدول رقم (01): أهداف الإدارة والأطراف المعنية بها

الفئة	الأهداف
الإدارة	الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات.
الملاك	زيادة قيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة.
العاملين	زيادة في الأجور والمزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها.
الزبائن	وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقل.
الموردين	زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع.
ممولين	ضمان أصل التمويل وعوائده.
الحكومة	الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب.
المجتمع	رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد المتاحة.
المنظمات المدنية	حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية.

المصدر: ماجد محمد الفراء وآخرون، الإدارة "المفاهيم والممارسات"، الطبعة الأولى، فلسطين، أكتوبر 2002، ص 18.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة، الأدوار والمهارات الإدارية

كلما زاد حجم المنظمة وتعددت بيئة عملها زادت الحاجة لوجود مستويات وتخصصات وأدوار ومهارات يتمتع بها المديرون وإدارة المنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يأتي:

1- مستويات الإدارة: يمكن تحديد ثلاثة مستويات للإدارة هي كما يلي:

1-1 الإدارة العليا: وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:

- وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة.

- السياسة العامة للمنظمة.

- تدبير الموارد للمنظمة.

- التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).

- ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.

- صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.

- إدارة الأزمات الكبيرة.

- الإشراف على الإدارة الوسطى.

1-2 الإدارة الوسطى: وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:

- تلقي الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها.

- الربط بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.¹

- تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المنظمة.

- التخطيط متوسط المدى.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

- إدارة الأزمات المتوسطة.

- الإشراف على الإدارة الإشرافية.

1-3- الإدارة الإشرافية: الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة هي المسؤولة على سبيل المثال عن:

- الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أي عن الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.

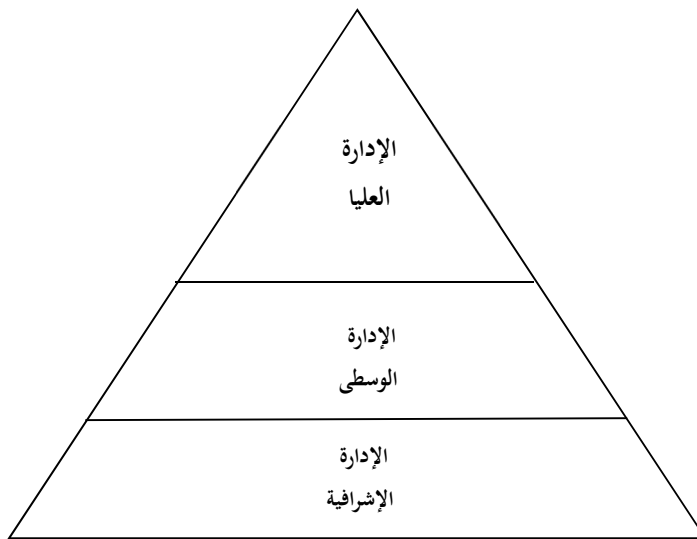
- المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين.

- تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.

- التخطيط قصير المدى.

- إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة.¹

الشكل رقم (01): مستويات الإدارة



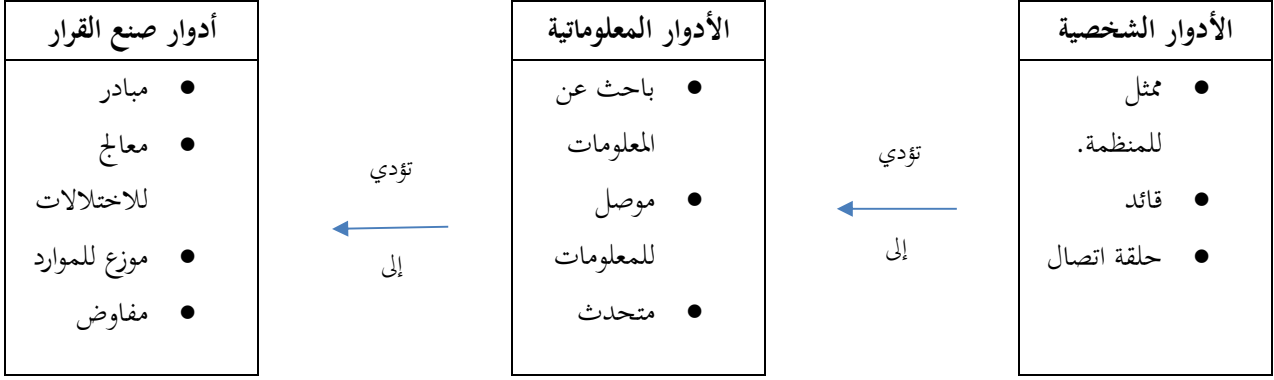
المصدر: مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص54.

2- الأدوار الإدارية: لكي يقوم المدير بوظائف التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، يستلزم الأمر منه أداء أدوار محددة ومتعددة وفي أوقات مختلفة، والدور عبارة عن أداء مجموعة من التصرفات والسلوكيات في ظل مواقف مختلفة، وترجع الفكرة أصلاً إلى هنري منتزبرغ (1975) (H. Mintzberg 1975) الذي لاحظ عن قرب الأنشطة التي يمارسها رؤساء ومديرو الشركات، ووجد أن السلطة الرسمية الممنوحة للمديرين تصاحبها درجة معينة من المكانة التي تسهل من علاقاتهم الشخصية مع كل من الرؤساء، الزملاء والمرؤوسين. وفي مقابل ذلك يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المدير بما يحتاجه من معلومات تساعد في صنع واتخاذ القرار، واستنتج منتزبرغ أن المديرين يلعبون العديد من الأدوار المختلفة والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية كما هو مبين في الشكل الآتي:²

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص53.

² نبيل محمد مرسى، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص49.

الشكل رقم (02): الأدوار الإدارية (أدوار المديرين).



المصدر (بتصرف): نبيل محمد مرسى، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص51.

3- المهارات الإدارية: يمكن تحديد ثلاث مهارات على أي مدير اكتسابها وهي كالآتي:

3-1- مهارات فكرية: المهارات الفكرية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرارات.

3-2- مهارات إنسانية: المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع الزملاء ومع الرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء)، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارات الاتصال مع الآخرين، ومنها: ¹ مهارة الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب)، ومهارة الاتصال غير اللفظي (مهارة لغة الجسم)، ومهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم.

3-3- مهارات فنية: المهارة الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارة الفنية نذكر: مهارة رصد وتحليل البيانات، كتابة التقارير، مهارات العرض والتقديم، مهارة وضع الميزانية.

ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول.²

المطلب الرابع: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.

إن للإدارة صلة وثيقة بمجموعة من العلوم الأخرى ولا يمكنها العمل بمعزل عن هذه العلوم، وتعتمد على مصادر علمية متعددة وذلك كما يأتي:

1- الإدارة وعلم السياسة: الحقيقة أن علم الإدارة نشأ وترعرع في كنف علم السياسة، وقد نادى عدد من أساتذة العلوم السياسية بضرورة وضع المبادئ العلمية المستقلة والمتميزة لعلم الإدارة، وهكذا فقد حاول الرئيس الأمريكي ويلسون في مقاله الشهير "دراسة الإدارة العامة" أن يجد معياراً للفرقة بين إدارة الأمة والسياسة فقال: "الإدارة إنما تعني كيفية أداء الأعمال على عكس السياسة التي تعني تحديد الأهداف وتحديد ما ينبغي القيام به من أعمال، هذا فضلاً عن أن السياسة تتسم بالتسرع والاندفاع ولذلك فإن الشؤون الإدارية تختلف عن الشؤون السياسية رغم أن السياسة هي التي تحدد مهام الإدارة".³

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص65.

² المرجع نفسه، ص66.

³ علي الضالعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص28.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا يجعل لها ارتباط بمعظم مجالات الحياة إن لم يكن كل هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية في المنشأة، كما لها علاقة بالنواحي المادية، فوفق ذلك لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد.

ولذلك نجد أن للإدارة ارتباط بعلوم كثيرة ومتشعبة كالحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والكمبيوتر والهندسة والعلوم وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا وغيرها. ويمكن توضيح علاقة الإدارة ببعض هذه المجالات كما يلي:

2- الإدارة والاقتصاد: يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية macro. وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلا عنه أو مناقضا له. فالإقتصاد عندما يعمل على حل المشكلة الاقتصادية فإن أداته في ذلك هي الإدارة، كما أن المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.¹

3- الإدارة والتاريخ: التاريخ يدل الباحثين والمشتغلين على المشكلات الإدارية والتنظيمية في الأزمنة المختلفة، وطبيعة هذه المشكلات وأحجامها والظروف المحيطة بها ومداخل حلها وطرق تفاديها، كما أن تسجيل الممارسات الإدارية المختلفة بمدى برصيدهم من الجوانب الجيدة والطرق الناجحة للإدارة.

ويبين تسجيل الممارسات الإدارية من جهة أخرى الأخطاء ونقاط الضعف تطبيق الإدارة عبر العصور المتتالية، فيتبين الممارسون كيف يمكن تفادي هذه الأخطاء أو مواجهتها وعلاجها إذا تكررت وبأسلوب الملائم.

4- الإدارة مع الإحصاء وبحوث العمليات: تتضح الصلة بين الإدارة والعلوم الاحصائية والرياضية، إذا قلنا أن كلا من المجالين يستخدم البيانات والمعلومات والحقائق والأرقام، وتمتد العلوم الإحصائية والرياضية الإدارة بالأدوات الوصفية والتحليلية والتنبؤية المختلفة التي تساعدها في اتخاذ قراراتها. ويتزايد اليوم استخدام الإدارة للنماذج الرياضية والمصفوفات وغيرها من الطرق في مجالات الإنتاج وتشغيل الآلات، والتسويق والإعلان والنقل، والتمويل والتخزين، وتخطيط القوى العاملة واختيار العاملين واختبارات التعيين، وقياس الرأي العام وتفضيلات المستهلكين والسلع والمستفيدين من الخدمات، وقياس الروح المعنوية واتجاهات الموظفين. وذلك لاتخاذ القرارات الملائمة في هذه الظروف المختلفة.²

5- الإدارة وعلم النفس: يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومشبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس.

وهذا يجعل علم النفس أداة هامة جدا للإدارة في عملية اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية. فالإدارة حسب بعض التعريفات هي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الآخرين. كما أن علم النفس أداة هامة جدا للتعامل مع الأفراد كزبائن يشترون منتجات المنشأة التي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم.

6- الإدارة وعلم الاجتماع: يقوم علم الاجتماع بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه.³ وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع: فالمنشأة جزء من المجتمع، كما تستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيرا على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمتها وكيفية التعامل معها. والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفاتها أهم الموارد. وتوضح المنشأة مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات التي يبيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر،

¹ ماجد محمد الفرا وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 24.

² علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، المملكة العربية السعودية، 1982، ص 30-31.

³ ماجد محمد الفرا وآخرون، المرجع نفسه، ص 26.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

وبالتالي فإن المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها، والعوامل المؤثرة فيه، والتطورات التي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والدوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك. وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علما مكملان لبعضهما البعض في مساعدة الإدارة على معرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة.

7- الإدارة والقانون: يصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، وهي المسؤولة عن تطبيقه في المجتمع، والقانون هو الذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وهو الذي يخبرنا أي الأعمال مسموح بها وأيها غير مسموح به، كما أنه ينظم فض الخلافات بين أفراد المجتمع.¹ وما يجعل القانون مرتبطا ارتباطا وثيقا بالإدارة هو أن هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنشآت الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وموتها (إفلاسها). ومن الأمثلة على ذلك:

- قانون الشركات وهو الذي ينظم عمل الشركات بجميع أشكالها.
- قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.
- القوانين والأنظمة الضريبية.
- القوانين والأنظمة الجمركية.
- القانون التجاري.
- قانون الاستثمار.
- قانون حماية البيئة.
- قانون البنوك وغيرها من القوانين.

وهذا يجعل لكل عمل تقوم به الإدارة وجها آخر هو الوجه القانوني الذي يجب على الإدارة مراعاته وإلا أصبحت قراراتها موضع تساؤل قانوني. ومن هنا تنبع أهمية القانون بالنسبة للإدارة.

8- الإدارة والدين: يعتبر الدين أحد مكونات الثقافة المؤثرة والمحددة للسلوك، وإذا ما نظرنا إلى الدين الإسلامي نجد أنه يجمع ثلاث جوانب تكون وتشكل في مجموعها أهم العوامل المحددة للسلوك الفردي والاجتماعي، وهذه الجوانب الثلاثة هي: العقيدة والشرعية والأخلاق. وهذا يجمع بين علم الاجتماع والنفس والقانون ولكن بمنظور الدين الإسلامي، وهذا يعني أن الإنسان والمجتمع المسلم متأثر بصورة مباشرة بالدين؛ وبالتالي يقع على الإدارة التي تتعامل مع الأفراد كمورد وكزبائن فهم ومراعاة تأثير الدين عليهم.²

9- الإدارة وعلم الحاسوب: أصبح علم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات يدخل في كل العلوم، حيث أنه لا يمكن في هذا العصر ولا يمكن للإدارة على وجه التحديد الاستغناء عن عملية استخدام التكنولوجيا، إذ أصبح من الضروري الأساسية لاتخاذ القرارات، حيث أن إمكانية الحصول على المعلومة بأسرع وأدق الطرق، وأن ثورة المعلومات تحتم على المدير أن يستخدم الحاسوب لتسهيل عملية اتخاذ القرار ولتسهيل عملية الاتصال في داخل التنظيم وفي الاتصال مع العالم المحيط، وأن عملية استخدام نظم المعلومات في الحقل الإداري المتخصصة وذلك باستخدام الحاسوب، يعمل على مساعدة المؤسسة على بناء نظام معلومات يسهل على المؤسسة عملية حل المشكلات والاستمرار في السوق بشكل يواكب المتطلبات اللازمة لنجاح العمل الإداري.³

¹ ماجد محمد الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 27.

² المرجع نفسه، ص 28.

³ علي الضالعين، نفس المرجع السابق، ص 34-35.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

10- العلاقة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة: هناك الكثير من الأسئلة التي تطرح في مسألة الإدارة، فمثلاً يُطرح عادة السؤال عن الفرق

بين إدارة الأعمال وإدارة المنظمات الحكومية أو ما يُعرف بالإدارة العامة، هل هما شيئاً واحداً أم أن هناك اختلاف بينهما؟ وللإجابة على هذا السؤال يجب علينا بداية تحديد بيئة كل منهما، فالإدارة العامة ترتبط بالدولة ومؤسساتها، بينما إدارة الأعمال ترتبط مباشرة بمشاريع الأعمال المهادفة إلى تحقيق الربح، أي بإدارة المشاريع على أسس اقتصادية.

وعليه فقد تأثر وارتبط مفهوم الإدارة العامة وممارستها في الفكر الإداري الغربي الحديث بالنظر إلى دور الدولة وتطوره من مفهوم الدولة الحارسة إلى مفهوم الدولة ذات الوظائف الاجتماعية والاقتصادية¹ والذي بدأ يظهر في أعقاب الثورة الصناعية التي أدت إلى فقدان الفرد للعائلة التي كانت تزوده بمحمل ما يحتاجه اجتماعياً؛ وبالتالي ظهرت الحاجة إلى قيام الدولة ببعض هذه الوظائف، أما على صعيد الفكر الإسلامي فقد قرر منذ البداية قيام الدولة بوظيفة اجتماعية واقتصادية بجانب الوظيفة السيادية.

وبغض النظر عن المشاركين في وضع الأهداف العامة، وهل تشترك فيه الإدارة العامة أم يضعها السياسيون فقط؟ فإن قيام الدولة بتحقيق أهداف عامة يحتاج إلى جهاز إداري يحقق هذه الأهداف؛ وبالتالي تنشأ المنظمات العامة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة. ولقد زاد من أهمية الإدارة العامة الحريين العالميتين؛ حيث زادت الأعباء الملقاة على عاتق حكومات الدول لإعمار ما دمرته الحروب في ظل تحطم البنى الإنتاجية وندرة الموارد الطبيعية، وبعض الدول عانت من ندرة الموارد البشرية، كل هذا أدى لإلقاء المزيد من الأهمية على الأسلوب الإداري المعتمد على العلم والمنهج العلمي الذي تتبعه الحكومات للتغلب على هذه الصعوبات. وقد قام الفكر الإداري في مجال الإدارة العامة في النصف الأول من القرن الماضي على تحليل طرق الأداء في العمل الحكومي، وإرجاعها إلى عنصرين متميزين وهما اتخاذ القرارات والتنفيذ.

10-1- تعريف الإدارة العامة: يطلق مصطلح الإدارة العامة ويراد به التمييز عن إدارة المشروعات الاقتصادية؛ حيث الهدف النهائي للإدارة العامة هو تقديم الخدمات اللازمة للحفاظ على المجتمع، وتتمثل الأهداف العامة في الأهداف الاقتصادية والأهداف الصحية والأهداف الجماعية.

وقد عرف عودة (1958) الإدارة العامة بأنها العلم الذي يهتم بالكيف والكم الخاص بالحكومة، وعرفها الجمال (1952) بأنها ذلك الضرب من النشاط الذي يهتم ببحث مجموع العمليات التي تهدف إلى تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تؤمن بها الحكومة، كما عرفها بريزاس (1975) بأنها علم وفن وضع وتنفيذ السياسة العامة.

10-2- الإدارة العامة وإدارة الأعمال: تتولى المنظمات العامة تحقيق أهداف عامة بينما تتولى منظمات الأعمال تحقيق أهداف خاصة بمالكيها، وهنا يجب علينا أن نفرق بين المنظمات العامة التقليدية (والتي غالباً تقوم على مفهوم الدور التقليدي للدولة والذي يحددها في الدفاع والأمن والقضاء)، وبين المنظمات العامة لوظائف الدولة المستحدثة في المجال الاجتماعي والاقتصادي. فالظروف التي تعمل فيها كلا النوعين من المنظمات قد تختلف، ففي الحالة الأولى تكون الوظائف حكر على الدولة، فمثلاً لا يستطيع الأفراد القيام بإنشاء وزارات² للخارجية، أو إصدار عملة، أما في الحالة الثانية فيمكن للأفراد تأسيس منظمات تؤدي نفس مهام المنظمات العامة الاقتصادية كتقديم خدمة معينة (مياه أو كهرباء مثلاً). وحقيقة أن مدى اتساع أو ضيق وظائف الدولة سواء التقليدية أو المستحدثة يعتمد على تطور المجتمع ومدى اقترابه أو بعده من تطبيق فكرة الدولة الحارسة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون الكهرباء مملوكة للدولة في مجتمع معين بينما هي ملكية خاصة في دولة أخرى، أو ملكية مشتركة في دولة ثالثة وهكذا.

وعليه إذا ما قارنا بين المنظمات العامة التقليدية ومنظمات الأعمال سنجد أنهما يختلفان في عوامل أساسية هامة، وعلى رأسها ما يلي:

¹ ماجد محمد الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 29.

² المرجع نفسه، ص 30-31.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

- احتكار الدولة لخدماتها كالجيش وإصدار النقود.
- سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لسلوك أفراد المجتمع جميعاً سواء العاملين ضمن المنظمات الحكومية أو غير العاملين ضمنها.
- سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات لجمع الأموال عن طريق الضرائب والرسوم والجمارك.
- وهناك عوامل أخرى اختلف الكتاب فيها، فالبعض اعتبرها فروقا جوهرية بينما الآخرون لم يعتبروها كذلك، وأهم هذه العوامل ما يلي:¹
 - تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق خدمة عامة، بينما تهدف منظمات الأعمال إلى تحقيق الربح.
 - تلتزم المنظمات العامة بقاعدة المساواة بين المواطنين.
 - يقوم الموظف في الإدارة العامة بتأدية عمله من خلال مركزه الوظيفي وليس الشخصي.
 - عمل الإدارة العامة من خلال المنظمات العامة ذات الحجم الكبير.
- بينما انتقد الفريق الآخر هذه العوامل بأنها لا تمثل فروقا جوهرية بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال، حيث أن أي منظمة تهدف في الأساس إلى تقديم خدمة (أو سلعة) مفيدة للمجتمع الذي تعيش فيه وإلا فإنها ستموت ولا تستمر. كما أن المساواة مفترضة سواء في المنظمات العامة أو منظمات الأعمال. أما الحجم فنلاحظ أن هناك منظمات أعمال من الضخامة بمكان وأن موازنتها تفوق موازنة وزارة،² والجدول الآتي يلخص بعض أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

الجدول رقم (02): الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

وجه المقارنة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تسعى إلى تحقيق هدف تقديم الخدمة العمومية	تحقيق الربح بشكل رئيسي
البيئة	تعمل في جو احتكاري	تعمل في جو تنافسي
العمل	يعمل الموظف بصفته الرسمية وهو موظف رسمي يطبق السياسة العامة للدولة	يعمل الموظف بصفته الشخصية وهو موظف تعاقدى يطبق السياسات الخاصة التي يراها مجلس الإدارة
نجاح المؤسسة	يقاس بنجاحها بمدى رضى الجمهور عن الخدمات التي تقدمها (تقديم خدمة أفضل)	يقاس بنجاحها عن طريق الربح المتحقق ونسبة المساهمة في تلبية احتياجات المستهلكين
تحديد السياسة	عن طريق السلطة التشريعية (مجلس الأعيان، مجلس النواب)	عن طريق مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء
الشكل التنظيمي	على شكل وزارات أو دوائر حكومية...	على شكل مؤسسة أو شركة...
معييار الأمن	يتمتع الموظف العام بأمان أكثر	الأمان بالنسبة للموظف أقل نسبيا
نطاق العمل	محلي	محلي، إقليمي، عالمي (ليس شرط)
حجم العمل	كبير	صغير نسبيا (ليس شرط)

المصدر: خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات، العمليات الإدارية "مدخل تحليلي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 27.

¹ ماجد محمد الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 32.

² المرجع نفسه، ص 33.

المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري

تطور الفكر الإداري على وجه الخصوص بنهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، لاجتماع عدد من الظروف التي سهلت ذلك، بعد انتشار الثورة الصناعية وتزايد عدد المؤسسات وكبر حجمها، الأمر الذي نتج عنه ضرورة وجود معرفة علمية تمكن من إدارة المؤسسات في ظل تلك المستجدات، وبرزت بذلك عدد من المدارس في هذا المجال، والتي يمكن ذكر أهمها في الفقرات الموالية.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.

تعد من أقدم وجهات النظر التقليدية، وأكثرها شيوعاً في الأوساط الإدارية، ضمت مجموعة من النظريات المتقاربة، وتتمحور وجهات النظر التقليدية للإدارة حول دور المدير في الهيكل التنظيمي، وتركز على تحقيق أداء جيد وثابت ومستمر، ومن أشهر نظريات هذا المدخل نجد:¹

1- نظرية الإدارة العلمية: يركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم، كما تعتمد الإدارة العلمية على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة. ومن أشهر رواد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور الذي لعب دوراً أساسياً في تطورها.²

ويعتبر تايلور (1856-1914) أول من استخدم أسلوب الإدارة العلمية، حيث لقب بالأب الروحي لحركة الإدارة العلمية، حيث أنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية وذلك بفضل الأبحاث والدراسات التي قام بها في هذا المجال خاصة في مجال الصناعة، ومن أبرز الدراسات التي قام بها تايلور نجد:

-دراسة الوقت والحركة: بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العمال.

-دراسة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال: لزيادة الإنتاجية من جانب العمال.

-دراسة العمل الإشرافي: والفصل بين التخطيط والتنفيذ.

ويمكن تلخيص إسهامات تايلور في الإدارة العلمية فيما يلي:

-استخدام الأسلوب العلمي وإحلاله محل قاعدة التجربة والخطأ.

-اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.

-تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.

-التعاون بين الإدارة والعمال لتنفيذ العمل المطلوب.

-ضرورة الفصل بين أعمال التخطيط وأعمال التنفيذ.³

-الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية: على الرغم من النتائج الإيجابية التي حققتها حركة الإدارة العلمية في مجال الإنتاجية والتخصص وتقسيم العمل، والتي نلمس حتى اليوم آثارها في مجالات التصميم التقني والتنفيذ وفي مجالات تصميم الأنشطة والأعمال، إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات والمآخذ تم توجيهها إلى هذه الحركة من أبرزها:

-الكثير من مبادئها تتسم بالعمومية مما يجعل من الصعب الاستفادة منها عملياً.

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2008، ص3.

² عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، إيبلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، 2009، ص95.

³ المرجع نفسه، ص96.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

- أهملت الإدارة العلمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمات، حيث ركزت الإدارة العلمية على دراسة الوقت والحركة وزيادة الإنتاج، واعتبرت العمال كآلات¹.
- الصراع المتوقع بين عمال يستطيعون الوصول إلى الزمن المعياري، وآخرون أقل قدرة على ذلك.
- أثر نظام الأجور الذي وضعته حركة الإدارة العلمية على علاقات الصداقة بين العمال بعضهم مع بعض ومع المشرفين من ناحية أخرى.
- تجاهلت الأقدمية في المستويات الإدارية.
- تركيز اهتمامها على البيئة الداخلية للمنظمة، وتجاهلت العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- اهتمامها بالتنظيمات الرسمية وإهمالها لدور التنظيمات غير الرسمية.
- الفصل بين العمل الفكري والعمل اليدوي، إذ حول العامل إلى أداة تنفيذ للمهام بعيدا عن التفكير والتخطيط لهذه المهام، مما يعني مع فقدانه حسن الإبداع والمشاركة.
- المغالاة في تقسيم العمل إلى أجزاء وبالتالي إلى مهام صغيرة وجزئية، والتي حولت العامل إلى أداة تنفيذ لهذه الجزئية وبشكل متكرر وعلى مدار الوقت الأمر الذي أفقده روح الابتكار.

2- نظرية المبادئ الإدارية: يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملية للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على إدارة المنظمة ككل، وليس على وظائف الأفراد. ومن أشهر رواد هذا الاتجاه هنري فايول².

هنري فايول: فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841 لعائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888 وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، وبتواضع العلماء عزا الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتابا سنة 1916 بعنوان: "الإدارة العامة والصناعية"³، وركز فايول على كيفية تنظيم المنشآت الكبيرة والمعقدة، ونظر إلى الإدارة باعتبارها نظاما منضبطا له قواعده الخاصة وإرشاداته، بمعنى أن الإدارة لها مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تسهم في⁴ تحقيق فعاليتها وأوصى بضرورة تعلمها. وركز فايول اهتمامه على مفهوم الثورة في مجال الإدارة أو ما أطلق عليه مبدأ عمومية الإدارة، بمعنى أن الإدارة هيكل مستقل عن المعرفة يمكن تطبيقه على كل أشكال النشاط الاجتماعي، واعتبر بذلك أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات.

وتركزت أفكار فايول ومساهماته في ثلاث نقاط هي:

1-1- الوظائف الإدارية: قسم فايول الوظائف الإدارية إلى خمس مجموعات أساسية هي:

- أ- التخطيط:** وهو التنبؤ بالمستقبل ودراسته على أساس علمي ووضع الخطط اللازمة لمواجهته، ويجب أن تتسم الخطط بالشمولية والتكامل والاستمرارية والمرونة والدقة.
- ب- التنظيم:** لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- ج- القيادة وإصدار الأوامر:** حيث يرشد المدير مساعديه ويوجههم نحو الهدف.
- د- التنسيق:** أي أن تكون جهود كل الأقسام ومختلف الأنشطة تتم في انسجام وتكامل.
- هـ- الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر.

¹ عمر محمد درة، نفس المرجع السابق، ص 97.

² المرجع نفسه، ص 98.

³ ماجد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ عمر محمد درة، المرجع نفسه، ص 98.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

2-2- أنشطة المنظمة: تمثل الأعمال الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية، ويمكن تقسيم العمل داخل منظمات الأعمال إلى ست أنشطة رئيسية هي:

أ- النشاط الإنتاجي والفني: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

ب- النشاط التجاري: ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع¹.

ج- النشاط المالي: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

د- النشاط الأمني: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وأمنية.

هـ- النشاط المحاسبي: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.

و- النشاط الإداري: ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة².

2-3- المبادئ الإدارية: قام بوضع أربعة عشر مبدأ عاماً للإدارة³ ويرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات، لذلك اعتنى كثيراً بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق فاعليتها. وهذه المبادئ هي:

أ- تقسيم العمل: بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.

ب- السلطة والمسؤولية: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر، بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.

ج- القواعد المنظمة للعمل: هي قواعد واتفاقات تحد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وبصفة قانونية.

د- وحدة الأمر: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.

هـ- وحدة الاتجاه: إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتتركز بنفس الاتجاه.

و- خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.

ز- مكافأة العاملين بعدالة: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.

ح- المركزية: إن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.

ط- التدرج الهرمي: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التسلسل الهرمي حسب خط السلم من أعلى إلى أسفل أو بالعكس⁴.

ي- الترتيب: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب، حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.

س- العدالة في المعاملة: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين، وعلى علاقة طيبة عند التعامل مع الرؤوسين.

ع- استقرار الكادر: يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن وعدم ترك الموظفين للعمل، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.

¹ عمر محمد درة، نفس المرجع السابق، ص 99.

² المرجع نفسه، ص 100.

³ ماجد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁴ عمر محمد درة، المرجع نفسه، ص 101.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

ف-المبادرة: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.

ص-روح الفريق: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق، وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه وتشعرهم بالتوحد والترابط.¹

2-4-الانتقادات الموجهة لمدرسة مبادئ الإدارة:

-مبادئ الإدارة أشبه بالأمثال التي نجد فيها أحياناً إرشادات ونصائح متناقضة.

-أدبيات مدرسة مبادئ الإدارة غامضة وسطحية في معالجتها لموضوع الإدارة، وأنها ركزت على مسألة كيفية توزيع السلطة.

-تبنى نظرية غير ناجحة للطبيعة الإنسانية، وذلك لإهمالها الجوانب العاطفية والاجتماعية للفرد.

-أهملت التغيرات والمحددات التي تواجه الإدارة مثل المتغيرات التكنولوجية والعوامل النفسية للأفراد.²

3-البيروقراطية: تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيقة وكفؤة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية السلطة،

والبيروقراطية هي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيقة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. ويعتبر

ماكس وير الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه.³

ماكس وير (Max Weber): من أبرز العلماء الذين قرنت أسماؤهم بالبيروقراطية، وهو العالم ماكس فيبر الألماني الذي ولد سنة 1864

ومات سنة 1920 عن عمر قارب 56 سنة، تعلم الحقوق والذي أسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم الاجتماع،⁴

والبيروقراطية بمفهوم وير ليست بالمفهوم الشائع للبيروقراطية حيث التعقيد والروتين والإجراءات البطيئة والمطولة وعدم الكفاءة في التنظيم،

وإنما يقصد بها العكس تماماً فهي شكل معين من التنظيم يتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة العالية في الإنجاز، ويستند إلى مبادئ

المنطق والنظام والسلطة الشرعية.

3-1-مبادئ البيروقراطية: هناك مجموعة من المبادئ عند وير التي تنطبق على التنظيم البيروقراطي وهي:

-تقسيم واضح للعمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.

-هيكلية واضحة للسلطة: إن السلطة والمسؤولية يجب أن تحددا بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.

-قواعد وإجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.

-اللاشخصية في التعامل: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.⁵

-التدرج الوظيفي حسب الكفاءة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.

-فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

3-2-إيجابيات البيروقراطية:

-الدقة والوضوح والسرعة في إنجاز الأعمال.

-تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

-العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعمال.

-وجود هيكل واضح من علاقات السلطة والمسؤولية.

¹ عمر محمد درة، نفس المرجع السابق، ص102.

² المرجع نفسه، ص103.

³ المرجع نفسه، ص104.

⁴ ماجد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره ص50.

⁵ عمر محمد درة، المرجع نفسه، ص104.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

- سلوك المنظمة سلوك رشيد لا تحكمه الأهواء أو الأحكام الشخصية.

- الكفاءة في استغلال الموارد والمعرفة الواضحة بالوظائف والمستندات¹.

3-3- سلبيات البيروقراطية:

- الجمود في معالجة المشاكل وعدم المرونة.

- تجاهل أهمية العنصر البشري.

- المغالاة في التمسك باللوائح والقوانين نتيجة الرقابة الشديدة على الموظفين.

- مقاومة التغيير.

- اللامبالاة من جانب الموظف.

- التركيز على الوسائل وإهمال الغايات.

- تكرار بعض الوظائف نتيجة الالتزام الدقيق بمبدأ التخصص الوظيفي.

لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهها لخيارات يوطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادرا على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف².

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي في الإدارة

كرد فعل لحركة الإدارة العلمية التي ركزت على الوسائل المادية في رفع الكفاءة الإنتاجية، فقد برز تيار مضاد لذلك أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاءة الإنتاجية. وكما حاولت الإدارة العلمية تطبيق المنهج العلمي وإجراء التجارب العلمية كذلك فعلت حركة العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتي نشأت أساسا في الولايات المتحدة الأمريكية³.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية: يهتم أتباع هذه المدرسة بكافة المدراء، خاصة المشرفين أي مدراء المستوى الإداري الأدنى، والذين يشرفون على العمال المنتجين مباشرة، ويرون بأن الإدارة العلمية أو الإشراف هي من تحقق روح معنوية عالية بينهم، فهذا يجعلهم أكثر إنتاجا، كما يجعل المنظمة أكثر نجاحا.

أي أن مدرسة العلاقات الإنسانية، هم مجموعة من علماء الإدارة يرون بأن الإدارة⁴ العلمية والسليمة هي إدارة تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة وحالة رضا عالية بين العاملين في المنظمة، والسبب في ذلك هو أن الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهم يعرفون الإدارة بكونها الأعمال التي يقوم بها من هو مدير، ويتركز اهتمامهم على المشرف والإدارة الدنيا.

- دور تجارب الهاوتون في قيام مدرسة العلاقات الإنسانية: بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (Elton Mayo) (1880-1949) بمصانع الهاوتون بشركة ويسترن إلكتروك ما بين عامي 1924-1932.

وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال. وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض كما يلي:

¹ عمر محمد درة، نفس المرجع السابق، ص 105.

² المرجع نفسه، ص 106.

³ ماجد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 53.

⁴ سعاد نائف بزنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2008، ص 153.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

- قام الباحثون باختيار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير أنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين. فاستنتجوا أن هناك عاملاً آخر غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

- في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية. وقد أشارت النتائج إلى ارتفاع في معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة إلى ظروف العمل السابقة فوجئ الباحثون أن إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة. وقد توصل الباحثون من ذلك إلى أن هناك مجموعة¹ من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل إلى زيادة الإنتاج. وهذه العوامل هي: العوامل الإنسانية، فاختيار الست فتيات أعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور أساسي في برنامج تجريبي معين، كما أنه نمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدت إلى خلق شعور بالمسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر. كما أدى إشراكهم في اتخاذ القرار إلى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الإدارة.

- في تجربة أخرى تم نقل 14 عاملة إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة، وقد أظهرت النتائج أنه حتى مع وجود سياسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكون في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون مختلفون عن القادة الرسميين. كما أن العمال يتفوقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها، وفصل العضو غير الملتزم من الجماعة وعزله اجتماعياً إذا لم يلتزم بذلك، وكان ذلك كافياً لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.
- الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.

ومن السابق يتضح أن حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج.²

وكخلاصة فإن التون مايو يبين أن العوامل المادية ليست هي من يتحكم بشكل أساسي في المردودية وإنما هي العوامل ذات الطبيعة النفسية والاجتماعية.³ ففي حين ركزت حركة الإدارة العلمية على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل. ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان وتوصلت إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية، والحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين. على عكس حركة الإدارة العلمية التي أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية باعتبارها الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى زيادة الإنتاج.

¹ زياد خليل قبان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة والتنفيذية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، 2010، ص 26.

² المرجع نفسه، ص 27.

³ Michel Darbalet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, l'essentiel sur le Management, BERTI Edition, 5 eme edition, Alger, 2007.P39.

وتتفق المدرستان أنه يمكن إزالة النزاع والتعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة من وجهة نظر كل منهم. ويعتبر ذلك اتجاهاً لا لوجهة النظر القائلة أن النزاع ظاهره اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم. وأن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة.¹

2-مدخل العلوم السلوكية: برز هذا المدخل في أوائل الخمسينات، ويعتبر امتداد لمدخل العلاقات الإنسانية وركز علي استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظة وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات، وقد أعتمد هذا المدخل علي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا في دراسة السلوك الإنساني.²

وفيما يأتي أهم النظريات التي تندرج ضمن المدخل السلوكي والعلاقات الإنسانية:

2-1-نظرية الفلسفة الإدارية: يعدن البعض نظريتي (Y ، X) للكاتب دوغلاس ماكجير يجور هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، إذ ألف كتاب الجانب الإنساني في المنظمة، human side of enterprise الذي صدر عام 1960، ويرى ماكجير يجور بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة، تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظرية X ، بينما تضمنت المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية Y.³

أ-نظرية X: توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها.⁴ وبا أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه، أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.⁵

ب-نظرية Y: توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه.⁶ والإدارة هنا تتحمل مسؤولية تحريك السلوك الإيجابي لدى العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في وضع الخطط والقرارات، وإثراء وظائفهم بالصلاحيات والمسؤوليات، وتقييم أدائهم بأسلوب منهجي وموضوعي وبشكل منتظم.⁷

ويمكن تلخيص متضمنات النظريتين ضمن الجدول الآتي:

¹ زياد خليل قبلا، نفس المرجع السابق، ص27.

² المرجع نفسه، ص28.

³ بخيري كنانة، مرجع سبق ذكره، ص57.

⁴ ماجد محمد الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص55.

⁵ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص28.

⁶ ماجد محمد الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص65.

⁷ حامد سوادي عطية، العملية الإدارية، معارف نظرية ومهارات تطبيقية، ص34.

الجدول رقم (03): مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

افتراضات نظرية X حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية Y حول طبيعة الإنسان
1- إن الإنسان بطبيعته سلبى ولا يحب العمل.	1- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كرهبتهم في اللعب والراحة.
2- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.	2- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.	3- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
4- يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.	4- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
5- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.	5- يمارس عدد كبير من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.
6- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.	6- يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.

المصدر: خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات، العمليات الإدارية "مدخل تحليلي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2007، عمان، ص58.

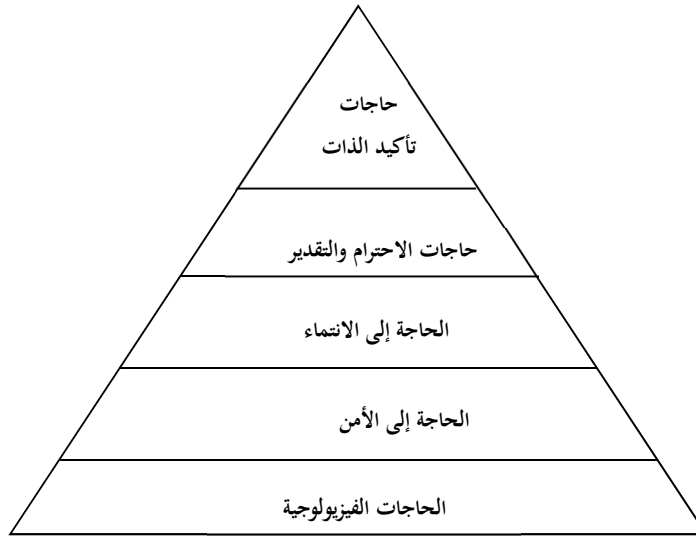
2-2- نظرية ماسلو MASLOW: أبراهام ماسلو هو عالم نفس أمريكي وضع سنة 1943 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الإنسانية".

انطلق ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذج لهرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم. ويقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضرورتها في لحظة ما قبل الإشباع. فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة، فإشباع حاجة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو بل إفساح المجال لحاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات وهكذا، وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية:

- **الحاجات الفزيولوجية:** وتهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي تقع ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها عندما تبرز الحاجة لإشباعها، على سبيل المثال لا الحصر حاجة الإنسان إلى الهواء (الأوكسجين) وإلى الماء وإلى الطعام وإلى الراحة والنوم وإلى المأوى والملبس وغيرها، وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية في هرمية ماسلو.¹

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص40.

الشكل رقم (04): هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر : Stephen Robbins & al, Management, L'essentiel des concepts et pratiques, Pearson Education, 7eme edition, France, 2011, p312.

- **الحاجة للأمن والأمان والحماية من الأخطار:** إن حاجات الأمن تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي عليه وعلى ذويه وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية وما هو له في هذه الحياة، وبناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي، ومثال على حاجات الأمن القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي تمنع الإنسان من الاعتداء على غيره مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية (الأمن) لتطبيق ذلك شعورا بالأمان أي بالارتياح والاطمئنان.
- **الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي:** وهي حاجة الفرد في أن يكون مقبولا في المجتمع الذي يعيش فيه وأن تتاح له الفرصة في التعامل بود وتعاون مع أفراد ذلك المجتمع وأن يتمكن من إقامة علاقات¹ ود ومحبة ومشاركة مع الآخرين، كتكوين الصداقات والمشاركة في الأعمال الجماعية وغيرها، أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض وأنه غير منبوذ أو وحيد في بيئته.
- **الحاجة إلى احترام وتقدير الذات:** وتعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين وخاصة في مجال التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى:
 - **حاجات احترام الذات:** وهي الحاجات المادية أو المعنوية أو السلوكية التي يعتبرها الإنسان حقاً له في ضوء الواقع الذي يعيشه وأن التنازل عنها أو عدم القدرة على الحصول عليها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين وبالتالي يهز ثقته بنفسه، فقدرة المرء وحقه في الاستقلالية بنشاطاته وعمله وحرية في الاختيار مثلاً وعدم الشعور بالذنب أو ما يسمى بـ "جلد الذات" هي مظاهر لهذه الحاجات التي تؤثر على شخصيته وتفاعل المرء مع بيئته، فهذه الحاجات هي إذن كل ما يعزز ثقة المرء بنفسه والاعتزاز بها والاقتناع والافتخار بسلوكه الذاتي.
 - **حاجات التقدير الخارجي أو الاجتماعي:** على خلاف حاجات احترام الذات التي ينظر المرء إليها من خلال تقويمه لسلوكه الشخصي فإن حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه وكيف ينظرون إلى سلوكه وإنجازاته أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته وإعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع، وهي لا شك تؤثر في حاجات احترام الذات بشكل طردي.

¹ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص41.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

● **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها من خلال إنجازات يعترف بها الآخرون وخاصة في مجتمعه، فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره وشخصيته وبالتالي قيمته في نظر المجتمع، فهذه الحاجات وإن انطلقت من مشاعر وأحاسيس الفرد فإن تأكيدها يأتي من مشاعر وأحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من إنجازات.¹

وهذه الحاجات متدرجة بمعنى أن الإنسان كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الأخرى، وهذا صحيح بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد وبنفس الدرجة.²

2-3- نظرية هيرتزبيرغ في موضوع الدافعية "دافعية الصحة الوظيفية": (نظرية ذات العاملين 1959): عنيت دراسات هيرتزبيرغ بموضوع الرضا في مجال العمل أو الشعور بعدم الرضا من العمل، حيث وجد من خلال هذه الدراسات أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل ومحتواه وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل، فأطلق على العوامل التي تؤدي إلى الرضا إسم "الدوافع" أو الحاجات العلوية المرتبطة بمضمون العمل وعلى العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعوامل الصحية أو الحاجات السفلى.³

إذ قام فريدريك هيرتزبيرج Frederick Herzberg بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات، والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين، استخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج، بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه، وكانت الإجابات مثيرة ومتوافقة وقد صنف العوامل إلى مجموعتين:

- **عوامل صيانة/ وقاية/ صحة:** يؤدي عدم توفرها إلى الاستياء، ولكن توفرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق عليها مصطلح "عوامل الصيانة" لكونها تضمن أدنى درجة إشباع للحاجات، وحددت بعشرة عوامل هي: سياسة الشركة وإدارتها، العلاقات مع الرؤوسين، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الحياة الشخصية، العلاقات التبادلية مع المشرف، الاستقرار في العمل، الإشراف الفني، الراتب، المركز والمكانة.

- **عوامل دافعية:** هي عوامل المرتبطة بجوهر العمل، إذا توفرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل وأهم هذه العوامل الإنجاز في العمل، الترقى، إمكانية النمو والتطور الشخصي، الاعتراف بالإنجاز، طبيعة العمل. وقد استنتج هيرتزبيرج أن الجوانب المرضية في العمل تتعلق بمضمون العمل أي: "العوامل المرضية بالدوافع"، أما الجوانب غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف وتسمى بـ "العوامل غير المرضية الوقائية".⁴

المطلب الثالث: المدخل الكمي (مدرسة علم الإدارة/ بحوث العمليات).

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج والعمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات، وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صور رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ

¹ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

² ماجد محمد الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 65.

³ صبحي العتيبي، المرجع نفسه، ص 43.

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 126-128.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم ورؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح ويسهل لهم عملية اتخاذ القرارات¹.

1-تعريف جمعية بحوث العمليات الإنجليزية لبحوث العمليات: عرفت جمعية بحوث العمليات الإنجليزية بحوث العمليات بما يأتي: "بحوث العمليات هي التطبيق للأساليب العلمية على المشاكل المعقدة التي تنشأ من إدارة وتوجيه الأنظمة الكبيرة من الأفراد والآلات والمواد والأموال في مجال الصناعة ومشاريع الأعمال والحكومة والدفاع ، والمنهج المميز لبحوث العمليات هو في تطوير نموذج للنظام مبني على أسس علمية ، متضمناً مقاييس لعوامل مثل الصدفة والمخاطرة والتي بناءً عليها يتم قياس نتائج القرارات البديلة أو الاستراتيجيات أو المراقبات ، والغرض من القيام بهذا العمل هو مساعدة الإدارة في بناء سياساتها واختيار تصرفاتها بطريقة علمية"².

من التعريف يمكن استنتاج أن منهج بحوث العمليات في حل المشاكل يركز على أربعة مفاهيم أساسية، وهي كالتالي:

-معالجة القضايا والمشاكل الناتجة عن إدارة الأنظمة المختلفة.

-تطبيق الأساليب العلمية.

-تكوين نموذج.

-المساعدة في عملية اتخاذ قرار.

2-العوامل التي ساعدت على انتشار بحوث العمليات: بالإضافة للعوامل المشار إليها سابقاً، كان من أهم العوامل الأخرى التي ساعدت على انتشار بحوث العمليات استخدامها في المنظمات المختلفة ما يأتي:

-تعدد المشاكل التي تواجهها الإدارة والحاجة إلى منهج يستند على العلم لمعالجتها، وإدراك ورغبة الإدارة في حلها بهذا الأسلوب.

-اشتداد حدة المنافسة بين المنتجين، وما يؤدي (أدى) إليه من ارتفاع في جودة السلع والخدمات، وتخفيض (انخفاض) في أسعارها.

-تطور صناعة الكمبيوتر سواء من ناحية المعدات hardware أو البرامج software وانتشار استخدامه في شتى ميادين الحياة من قبل الأفراد في شتى المجتمعات البشرية.

-اهتمام الجامعات بتعليم بحوث العمليات، وفتح أقسام متخصصة في تدريسها والبحث فيها، ومنح درجات علمية عليا فيها.

-انتشار استخدام شبكة المعلومات الكونية الإلكترونية المعروفة بالإنترنت Internet، والبريد الإلكتروني e-mail بين أفراد ومؤسسات المجتمع الدولي.

-انتشار جمعيات بحوث العمليات في بلاد كثيرة، وإصدار هذه الجمعيات لمجلات علمية محكمة تحتوي على أبحاث وتجارب ونماذج تطبيقية في بحوث العمليات، وقيامها بعقد دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات علمية³.

(كما تجدر الإشارة لبروز مدرسة اتخاذ القرارات التي يتزعمها هاربارت سايمون تقريبا بالتزامن مع بروز هذه المدرسة).

المطلب الرابع: المدرسة الحديثة في الإدارة

وهي مجموعة متنوعة من النظريات برزت منذ النصف الثاني من القرن العشرين (مدخل النظم أو تسمى مدرسة النظم، النظرية الموقفية، الإدارة بالأهداف، الإدارة على الطريقة اليابانية)، وفيما يلي توضيح لهذه النظريات:

¹ زياد خليل قبلا، نفس المرجع السابق، ص28.

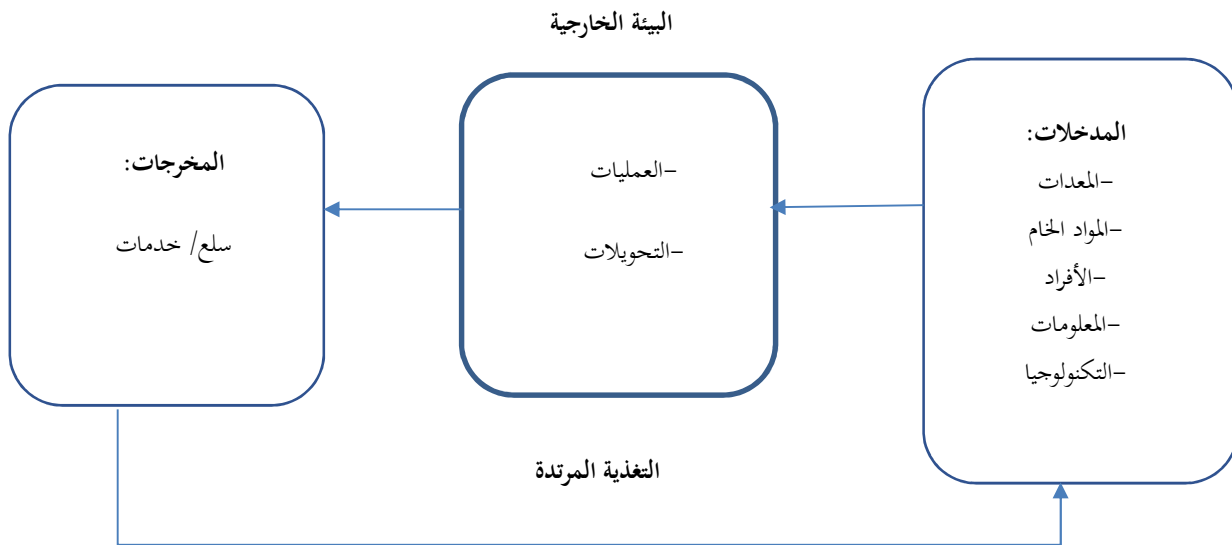
² ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص57.

³ المرجع نفسه، ص58-59.

1-نظرية النظم 1960: أهملت معظم الطرق الكلاسيكية بصفة عامة العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية، وعلى ذلك طرأ تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى مانيز "1964" فكرة النظم.¹ ويمكن القول عن النظام أنه عبارة عن تجمع لعناصر معينة عن طريق ارتباطها ببعضها البعض من خلال شكل منظمة من التأثير المتبادل أو الاعتماد المتبادل.²

وتنقسم النظم إلى نظم مفتوحة open system ونظم مغلقة close system، وبأخذ النظام المفتوح مدخلاته من البيئة ويصدر إلها مخرجاته المتمثلة في سلع وخدمات، ووفقا لنظرية النظم فإن المنظمة تكون فعالة أي ناجحة إذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة لتشغيل العمالة وإنتاج مخرجاتها فإنه يصبح التعامل مع البيئة شرطا أساسيا لنجاح المنظمة.³

الشكل رقم (05): المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح



المصدر: منال طلعات محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص36.

1-1-فكرة النظام المفتوح ومكوناته: من خصائص النظام المفتوح اختصاصه بتحويل المدخلات لإنتاج المخرجات، أو إنتاج شيء يمكن أن تستفيد منه الجماعات الخارجية أو الأنظمة الأخرى، أي أن المدخلات يمكن تحويلها إلى مخرجات، مثال ذلك المصنع الذي يحصل على مدخلات معينة ويقوم بتحويلها بعمليات إلى سلع تشبع رغبات الأفراد، والأنظمة الأخرى في المجتمع، وعلى ذلك فإن المكونات الأساسية التي تميز النظام المفتوح هي: المدخلات، الأنشطة والمخرجات.

أ-المدخلات: وتتكون من:

- * المدخلات المادية (رأس المال، الآلات، المعدات).
- * المدخلات البشرية (وهم الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية).
- * المدخلات المعنوية (حيث تتمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة).
- * المدخلات التكنولوجية (ويقصد بها أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم).⁴

¹ منال طلعات محمود، نفس المرجع السابق، ص35.

² محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص27.

³ منال طلعات محمود، المرجع نفسه، ص35.

⁴ المرجع نفسه، ص36.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

ومن مجموع تلك المدخلات التي تتوفر للتنظيم نجد الطاقة التي تهيئ له القدرة على إنتاج معين يستخدمه للحصول على عوائد جديدة ينفق من خلالها على زيادة تلك المدخلات من ناحية، وعلى التوسع الاستثماري وتحقيق فائض للاستهلاك من ناحية أخرى، وتمثل المدخلات عناصر حياة أساسية في التنظيم بعضها تكون موضوع للتحويل من خلال ما يصورها من تغيرات، وبعضها تسهم في تشكيل صفة التنظيم وتحدد أبعاده.

ب- العمليات والنشاطات: وتتكون من عدد من العمليات ذات الأهمية الحاسمة، وهي العمليات التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

* عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

* عمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين.

* عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.

* عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات لحل المشكلات.

* عمليات التحفيز والدفع للأفراد لأجل تحقيق الأهداف.

* عمليات الرقابة وضمان توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

* عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ومدى ما حققته ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.

* عمليات التصحيح والتطوير والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.

* عمليات تجميع الموارد والاستغلال الأمثل للفائض.

ج- المخرجات: وهي ما تقدمه المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج سنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض، ولكن تلك الخصائص يقف إلى جانبها تفاعل أجزاء النظام فيما بينها، إلى جانب تفاعلها مع المحيط الخارجي.

وهناك البيئة إذ يلعب المجتمع أو المناخ المحيط دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي، ويتركز أثر هذا المناخ في توفير المدخلات التي يستخدمها التنظيم وتتفاعل أجزاء هذا النظام فيما بينها، بالإضافة لتفاعلها مع البيئة الخارجية، ولكي يضمن التنظيم معرفة المدى الذي تحقق من الأهداف والنتائج الخاصة بالأداء ومدى تناسب أنظمتهم¹ الفرعية ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من وجود معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات، وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية.

وبعد ذلك الشرح الموجز لنظرية النظام المفتوح يمكن تعريف النظام باعتباره "أداة يتم بموجبها تحويل الموارد أو المدخلات من خلال عدة أنشطة إلى منتجات أو مخرجات، ويعتمد التنظيم في أدائه لهذه العمليات على العلاقات المتبادلة بينه وبين البيئة".

1-2- ملخص لنظرية النظم:

أ- المفاهيم:

- المنظمة نظام مفتوح.

- الإدارة تحدد المدخلات والمخرجات للنظام لزيادة إنتاجها.²

- الأنشطة التنظيمية ضرورية ويجب أن تركز على الكفاءة والفعالية.

- المنظمة تتكون من نظم فرعية متعددة.

- تكامل وتعاون النظم يؤدي إلى نتيجة أكثر أداء في العمل.

¹ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 37.

² المرجع نفسه، ص 38-39.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

ب-المساهمات: إدراك أهمية علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.

ج-المحددات: لم تعطي النظرية دليلاً كاملاً في الوظائف والواجبات للمديرين في المنظمة.

2-النظرية الموقفية أو الشرطية 1970: Contingency Theory

تعتبر النظرية الموقفية امتداداً لنظرية النظم المفتوحة¹، وتركز على أن أن إدارة أعمال المنظمة تتعامل مع كل موقف وظرف بمعطياته وطبيعة الظرف الذي تمر به المنظمة ذاتها، فليس هناك خطة واحدة أو شكل تنظيمي واحد أو نمط واحد للقيادة أو للرقابة يخدم كل المنظمات وطوال فترة حياتها.² والانطباع الذي يؤخذ حول هذا التصور أنه لا يوجد حل نهائي لمشاكل المؤسسة.³ ويعتبر المدخل الموقفية مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، وأن أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة. في حين يقترح المدخل الموقفية أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، وإنما هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل: الحجم والبيئة لكل موقف والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها.

أي أن النظرية الموقفية تفترض أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف، كما تفترض أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى.

2-1-أهم الاسهامات حول النظرية الموقفية: هناك الكثير من الكتاب الذين تحدثوا عن أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية نذكر منهم:

- دراسة بيرنز وستالكر حول البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي .
- دراسات وودوارد حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع.
- دراسة هال حول نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المشروع .
- دراسة لورنس ولورش حول المحيط (البيئة) المستقر وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي.
- دراسة هيريجل وسلوكهم حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا⁴.

2-2-ملخص للنظرية الموقفية:

أ-المفاهيم:

-الظروف تؤثر في الاستراتيجيات والعمليات والنتائج.

-هناك أكثر من طريقة للوصول إلى الهدف.

-المديرون يجب أن يتأقلموا مع المواقف في المنظمة وخارجها.

ب-المساهمات: -تحديد أكبر للظروف المحيطة والثوابت الراسخة للمبادئ الإدارية.

ج-المحددات:

¹ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص40.

² عادل عبد الله العنزي، علي فلاح الزعبي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2015، ص74.

³ Michel Marchesnay, Collections dirigées par Alain Desreumaux & Thierry Vestræte, Management Strategique, les editions de l'ARDEG, France, 2004, p33.

⁴ عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص128.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

- لم تحدد هذه النظرية المبادئ الاحتمالية التي يجب مراعاتها.

- هذه النظرية غير قابلة للتطبيق في كل القرارات الإدارية.

3- نظرية الإدارة بالأهداف: تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري بيتر دراكر في أوائل الخمسينات من القرن العشرين،¹ وتقوم فكرة نظام الإدارة بالأهداف على أساس وجود توجهات واضحة للعمل في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة، بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة واتخاذها أساساً للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أثناء تقدم التنفيذ.²

3-1- خطواتها:

- يتفق الرئيس والمؤسس على تحديد النتائج المتوقعة الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.

- يبقى الرئيس والمؤسس ملتزمين بتلك الأهداف ليسجل الرئيس مدى التزام المؤسس بتلك الأهداف، مدوناً كل عشرة أو مبادرة.

- وما أن تحل نهاية السنة التخطيطية، يعتمد الرئيس على مقابلة المؤسس للتعرف على تلك القرارات وكيفية عدم تكرارها ومكافأة كل إبداع.³

3-2- سبل التطبيق: ليس من السهل ضمان نجاح هذا الأسلوب الإداري في التنظيم، وقد مرت على العاملين أشكال متعددة من أنماط الإدارة خلقت بهم السلبية بعد أن أصابت آمالهم وأمانهم باليأس، لذا لابد من خطوات تمهيدية للتطبيق منها:

- زيادة التفويض في الصلاحيات والابتعاد عن المركزية.

- إثراء العمل وتوفير حركية النشاط وتشجيع الإبداع.

- مزيد من المشاركة في الإدارة.

- الإيمان بإنسانية الإنسان.⁴

3-3- فوائد الإدارة بالأهداف: يمكن في حالة حسن تطبيق نهج الإدارة بالأهداف رصد الفوائد والمخاطر الآتية:

- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمؤسسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط.

- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي الانتباه لمؤشرات التغيير والتعامل معها إيجابياً.

- تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمؤسسين وخلق جو من المشاركة وخلق جو من التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والالتزام داخل المنظمة.

- تساعد الإدارة بالأهداف الإدارة العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط، مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك أول بأول.

- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية.

- القضاء على التسبب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، ومن خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تستخدم أهداف المنظمة، وهذا ما حدا بالكثير من المصلحين الإداريين إلى تطبيق نهج الإدارة بالأهداف لمعالجة المشاكل الإدارية في المنظمات التي تتبع الإدارة البيروقراطية.

3-4- المآخذ والصعوبات التي تواجه نهج الإدارة بالأهداف: يعزو البعض عدم نجاح نهج الإدارة بالأهداف إلى ما يأتي:

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، ص 51.

² علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 87.

³ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 41.

⁴ المرجع نفسه، ص 42.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

- عدم رغبة العديد من المدراء وذوي السلطة في تطبيق هذا الأسلوب الإداري لاعتبارهم إياه أسلوب غير عملي يدفع إلى الملل ويفتح الباب أمام الجدل وإضاعة الوقت وزيادة الجهد والنفقات.¹
- إن هذا النهج يكشف أهداف وخطط المنظمة العملية ليس فقط للعاملين فيها بل قد يتجاوز ذلك إلى المتعاملين والمنافسين من خلال كشف ومعرفة الأهداف.
- صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
- مدخلات هذا النهج الإداري متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة عليها محدودة في ضوء الظروف والمتغيرات.
- الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الإنجاز الفعلي، حيث أن العاملين يتفقون ورؤسائهم على أداء محدد يلتزمون بالوفاء به في نهاية فترة مستقبلية ويحاسبون عندها في ضوء هذا الالتزام. وهذا أمر يعتبره الكثيرون غاية في الصعوبة في ضوء مستجدات المستقبل مما يجعل مثل هذا الالتزام غير منطقي.²
- 4-نظرية Z:** في هذا النموذج تم تطوير بعض الممارسات الإدارية اليابانية لتتوافق مع البيئة الأمريكية،³ إذ قدم هذه النظرية وليم أوشى في عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية (Z). ويوضح الشكل رقم (06) أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z).⁴

¹ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص56.

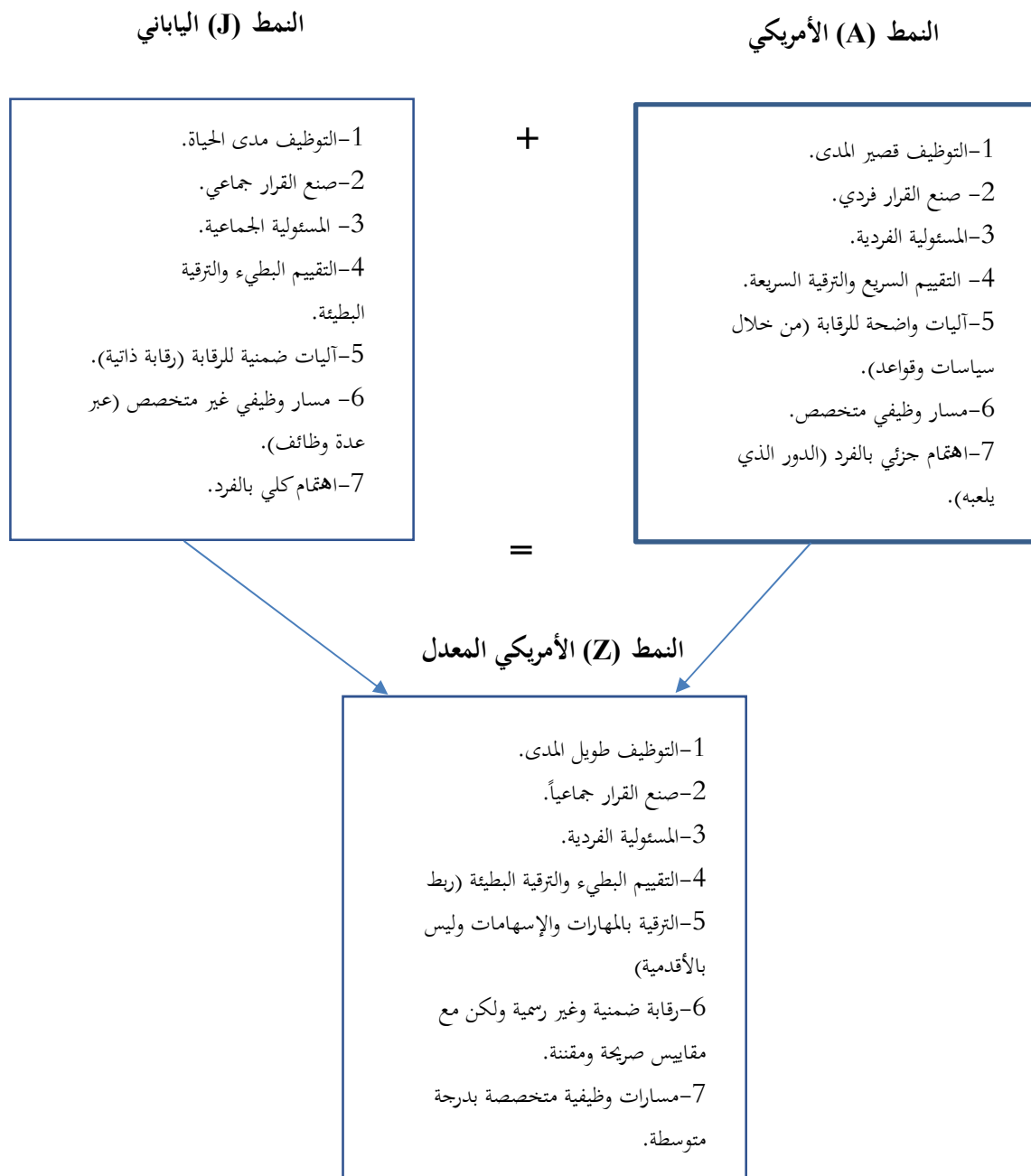
² المرجع نفسه، ص57.

³ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص39.

⁴ عمر محمد درة، نفس المرجع السابق، ص128.

الفصل الأول: ماهية إدارة الأعمال وتطور الفكر الإداري

الشكل رقم (06): أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z).



المصدر: عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، 2009، ص 129.

الخلاصة:

مما سبق يتبين أن إدارة الأعمال قد قدمت لها عدد من التعريفات، مما يدل على الاهتمام الذي حظي به هذا المجال، كما أن لها خصائص تجعل منها علم وفن وممارسة، إذ لا يكفي أن يتمتع المديرين بالخبرة فحسب وإنما يتطلب الأمر منهم العمل على اكتساب مهارات إدارية تمكنهم من أداء أدوارهم الإدارية المنوطة بهم، وإدارة الأعمال أصبحت إذا علم قائم بذاته، وذلك نتيجة عدد من التطورات الحاصلة في سير المؤسسات، وتعدد العمل المؤسسي وما إلى ذلك، كما أن لإدارة الأعمال علاقة مع عدد من العلوم سواء العلوم الاجتماعية أو التقنية، وهو ما يجعلها في تفاعل وتطور مستمر، وتمت الإشارة كذلك إلى الفروقات الموجودة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.

كما يتبين أن الفكر الإداري تطور عبر بروز عدد من المدارس، إذ كانت البداية بالمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الجانب المادي والعلاقات الرسمية بما جعلها الأرضية التي بني عليها الفكر الإداري من جهة، ومن جهة أخرى نظرتها للعامل على أنه آلة صماء ينفذ ما يطلب منه، لتأتي بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية والمداخل السلوكية والتي ركزت نظرياتها على الجانب الإنساني والسلوكي والعلاقات غير الرسمية، وتواصل بعد ذلك بروز مدارس أخرى كمدرسة اتخاذ القرارات والمدرسة الكمية بما مهد الطريق لبروز المدرسة الحديثة التي تطرقت للعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، لذا فإن الفكر الإداري يتطلب معرفة كل التطورات المذكورة من أجل استيعاب ومعرفة ذلك في الجانب العلمي والعملية.

الفصل الثاني: وظائف الإدارة

تمهيد:

تتمثل وظائف الإدارة في أربع وظائف أساسية هي على التوالي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وذلك بعد الأبحاث المتعددة والتراكم المعرفي في مجال علم الإدارة من خلال عدد من الاسهامات لا سيما تلك المتعلقة بالتخصص وتقسيم العمل، انطلاقا من أعمال تايلور في البداية لتأتي نظرية فايول التي قدمت أول تقسيم وظيفي للإدارة، إذ قسم فايول وظائف الإدارة إلى خمسة هي: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة، ثم توالى الأبحاث المختلفة بعد ذلك ليستقر الأمر على أربع وظائف كما سبقت الإشارة، فوظيفة التخطيط تأتي كأول وظيفة إدارية ثم تأتي بعدها وظيفة التنظيم، وبعدها وظيفة التوجيه وأخيرا وظيفة الرقابة، كما أن كل من هذه الوظائف الإدارية تتضمن عدد من المفاهيم والعناصر يمكن التطرق إليها بشكل مفصل على الترتيب.

المبحث الأول: التخطيط والتنظيم

يعتبر كل من التخطيط والتنظيم من أهم وظائف الإدارة، ذلك أن نجاح التخطيط والتنظيم يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يسعى لتحديد أهداف المنظمة بعد تشخيص وضعها، ووضع الخطة الملائمة لبلوغ هذه الأهداف، كما أن التنظيم يساهم في تقسيم العمل وحشد الموارد اللازمة لبلوغ ما تصبو إليه المنظمة.

المطلب الأول: وظيفة التخطيط.

إن كلمة "التخطيط" من الكلمات ذات المعنى الواسع، فبالنسبة للبعض يعتبر التخطيط اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما يعتبره البعض جزءاً من كل شيء تقريباً يقوم به الفرد، يضاف إلى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط.¹

1- مفهوم التخطيط: التخطيط هو عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن التحليل والتقييم والاختيار من بين الفرص المتاحة للمنظمة.²

ونظراً لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريفات للتخطيط، فلقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل". ويعرفه اليوت بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية.

ويعرف داترستون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة". ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:³

- أنه عملية ذهنية.

- يرتكز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.

- يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة.

- يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

ويقول جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة، والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة". ومن هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما أنه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه.

كما أن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع هذا المستقبل وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ والتغيرات، لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبه بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه.

ونستطيع القول أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.⁴

¹ علي الضالعين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2007، ص 25.

³ ماجد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁴ المرجع نفسه، ص 65.

2-أهمية التخطيط: لا أحد ينكر أن التخطيط هو الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الإدارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول وإذا لم يضع الإنسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقاً فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتنحرف عن مسارها السليم، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطى للتخطيط من قبل المدراء خاصة وكل فرد في المجتمع عامة، ونستطيع أن نوضح أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية:

2-1-التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث: لا يمكن لأي إنسان مهما كانت قدرته ودقته في تقدير الظروف أن يقول بأن حدثاً ما سيحدث حتماً لأن أحداث المستقبل غيبية وما يتوقعه الإنسان لا يخرج عن كونه تكهنات يحتمل أن يحدث أو لا يحدث، ذلك لأن الماضي والحاضر ندرتهما بحواسنا أما المستقبل فلا ندركه إلا بالخيال وحده.

والتخطيط يعتمد على عملية التنبؤ وكما نعلم أن التنبؤ بما سوف يقع من أحداث أمر يخرج عن طاقة البشر لأنه من اختصاص الله وحده عالم الغيب، ولكن على الرغم من ذلك كله فإن بالإمكان تحديد الاتجاه بشكل عام أو تعيين عدد من الاحتمالات التي ينتظر أن تحدث، وكلما كان رجل التخطيط واسع الأفق كانت توقعاته أكثر شمولاً وأقرب إلى الواقع الفعلي، ومن الطبيعي أن تحديد اتجاهات الأحداث يقلل من مقدار الشك في وقوعها، كما أن حصر الاحتمالات تمكن رجل الإدارة من تقدير موقفه فيستطيع أن يضع خطة مرنة أو عدداً من الخطط البديلة لمواجهة كل الاحتمالات المتوقعة، فالمستقبل أمر مجهول والسمة الأساسية له عدم التأكد والطريق الوحيد لمواجهة أخطار المجهول هو التخطيط وحده.¹

2-2-تسليط الضوء على الأهداف: يساهم التخطيط في إنجاز الأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع،² مع السير بخطى ثابتة نحو الأهداف وكما نعلم أن الهدف هو نقطة البداية في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليه الخطة ومادام هناك نية القيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الأهداف التي سنصل إليها، بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وممكن الوصول إليها، وكلمة وضوح أي أن تكون مفهومة لكل المستويات الإدارية العليا والتنفيذية لأن من سيطبق الخطة هم العمال المنفذون فيجب أن تكون واضحة لهم، ونظراً لأن العمل الإداري الدائم قد يشغل المدراء فيهتمون بعملهم اليومي وينسون المستقبل فإن وضع الأهداف أمامهم يجعلهم يربطون ما بين الحاضر والمستقبل، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الذي يجعل الأهداف أمام أعينهم فيسلكون الطريق الصحيح ويصححون من سلوكهم كلما وجدوا أن هناك انحرافاً عن السبيل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

2-3-التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام: كما تمت الإشارة سابقاً أن التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة، ولكي تصل المنظمة إلى تحقيق ذلك لابد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المنظمة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلا بد من التنسيق بين كافة الإدارات النهائية التي تسعى إليها المنظمة كما أن التخطيط يركز الانتباه إلى الحاجة إلى³ التعديل في الأساليب المستخدمة في العمل إذا احتاج الأمر والتعديل على الإجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

2-4-الاقتصاد في النفقات: تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الأعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الأعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات، وعلى الأقل أن لا يجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الإيرادات المرتقبة إلا في أحوال نادرة عندما يكون التخطيط طويل الأجل ويتوقع تحقيق خسائر في الأجل القصير، والتخطيط دائماً

¹ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة والإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 29.

³ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، المرجع نفسه، ص 68.

يتفادى العشوائية والارتجال والتي تؤدي إلى الإسراف والتبذير، فالمخطط دائماً يضبط نفقاته في الحدود التي تسمح بها الإيرادات وكل هذه الأمور تكون واضحة من خلال الميزانية التي يعبر عنها بالأرقام (الإيرادات + النفقات)، ومن ثم إقرار هذه الميزانية فيجب الالتزام بها ولا يجوز الإنحراف عنها إلا في حالات نادرة، بمعنى أنه لا يمكن أن تزيد النفقات عن ما هو موجود داخل الميزانية إلا إذا كانت هناك أسباب مقنعة وهناك تأكيد أيضاً بأن الإيرادات ستزيد بصورة أكبر عن ما هو داخل الميزانية.

2-5- تسهيل عملية الرقابة: لا يمكن أن نتصور عمل ما يتم دون أن تكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الأعمال، ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لابد من وضع معايير مقنعة توضع مقدماً لكي يقاس بناء عليها¹ ما أنجز من أعمال، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث أنه يوضح ما يجب إنجازه من أعمال والطرق والأساليب التي لابد من استخدامها لإنجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي أن لا يتجاوز المنفذ في ذلك، ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال لكي تتأكد من حسن سير العمل أو يجعلها تتعرف على ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها، وإذا ما انخرق فتعمل على تقويم اعوجاجها حتى تضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف في الموعد والوقت المحدد تماماً.

مما سبق يتضح لنا أنه بدون التخطيط تصبح المنظمة تائهة وتصبح قراراتها عشوائية ويمكن تشبيهها بالسفينة التي لا يعرف رانها متى وكيف وأين سيبحر... ولماذا؟²

3- خطوات التخطيط: تمر عملية التخطيط بمراحل وخطوات متعددة، وكل خطوة تعتمد على مجموعة من البيانات أو المعلومات، وهذه الخطوات هي كالآتي:

3-1- تحديد الهدف: تحديد الهدف هو: الخطوة الأولى التي لابد منها قبل الدخول في أي مرحلة أخرى، فلا بد من وضع أهداف واضحة ومحددة، فلا بد أن تعرف أولاً ماذا تريد أو ماذا تستهدف.

وغالباً ما يكون للمنظمة أكثر من هدف أي تعدد الأهداف، فالمنظمة الصناعية مثلاً تهدف إلى تصنيع المنتجات كما تهدف إلى تحقيق مستوى معين من الجودة والمنظمة التعليمية لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة والمعارف والعلوم فقط، بل تهدف إلى³ غرس روح المواطنة والانتماء والتهذيب الأخلاقي في نفس الطلاب، ولذا كان تعدد الأهداف ظاهرة طبيعية.

وعند وضع الخطة تبدأ الإدارة بتحديد الأهمية النسبية لأهداف الخطة، وهذا ضروري حتى تستطيع الإدارة أن توزع الموارد المتوفرة بين الأهداف، وهذا ما يسمى بسلم الأولويات بين الأهداف أي ترتيب الأهداف.

- أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانات المنظمة.

- أن تكون الأهداف محددة وواضحة، حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط، فالأهداف الغامضة تثير اللبس.

- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها وتحديد مستوى الإنجاز.

- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.

- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.

- أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.

- يجب أن تصاغ الأهداف بمصدر الفعل المضارع وليس بالفعل.

¹ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² المرجع نفسه، ص 70.

³ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 61.

- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات، وسواء كانت مقاييس كمية أو وصفية.

3-2- التنبؤ (تحليل وتقييم البيئة): يقصد بالتنبؤ محاولة التعرف على ما سيحدث من تغييرات في البيئة المحيطة، وذلك من عدة جوانب تشمل الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، مع وضع الفروض التي ترى الإدارة أنها مناسبة وتعبر عن توقعاتها لظروف المستقبل، فالتنبؤ يزود القائمين على التخطيط بالبيانات الأساسية.

وتستخدم الإدارة طرقاً عدة للتنبؤ منها الطرق الإحصائية والرياضية حتى تستطيع أن تضع صورة بدرجة من الدقة لما سيكون عليه الحال في الفترة المقبلة التي صممت لها الخطة، ويعتمد التنبؤ على مجموعة من الاعتبارات الأساسية هي:

- تحليل الإنجازات السابقة للمنظمة واستخلاص النتائج.

- استخلاص العوامل الأساسية المؤثرة على النشاط المطلوب التنبؤ بشأنه.

- تحديد حجم النشاط مستقبلاً مع الأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية المؤثرة عليه.¹

3-3- تحديد البدائل (البرامج والمشاريع): يقوم المخطط بوضع البدائل أو الخيارات المتوقعة التي من خلالها يستطيع أن يحقق الهدف، ويتطلب إعداد البرامج والمشاريع التي من خلالها يتم تحقيق هدف توفر معلومات وبيانات عن الموارد المالية والبشرية والمواد الأولية.

كما يجب التنويه أن الهندرة تسري على العمليات فقط، ولا تطبق على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي، فهي أداة تساعد المنظمة على أداء العمل ولها شقان، الشق الفني والشق الاجتماعي، فإذا انصب التغيير على الجانب الفني لا تكتمل الهندرة وكذلك الاجتماعي، ولذا فإن الهندرة أسلوب للتغيير للجانبين معاً.

ووفرة البدائل تعتبر من سبيل الرؤية الصائبة للإدارة حول تحقيق الهدف، ولكن المشكلة الرئيسية في هذا الأمر هي تخفيض عدد البدائل التي يمكن تحليلها وتقييمها بشكل موضوعي.

3-4- تقييم البدائل واختيار أفضلها: يجب أن تتم المفاضلة بين البدائل المطروحة لتحقيق الهدف، على ضوء معايير متعددة منها البديل الذي يحقق الهدف كاملاً وأقل تكلفة وأقل وقت خاصة إذا كانت التكاليف والوقت يمثلان أهمية كبيرة لدى المنظمة، ومع استخدام نظم الحاسبات الآلية والتي يمكن من خلالها إدخال كل المعلومات والعوامل عن كل بديل، ويستطيع البرنامج أن يحدد أفضل بديل في ظل المعلومات المعطاة.

3-5- اختيار البديل الأفضل: كلما توافرت دراسات ومعلومات مفصلة عن البرامج والمشاريع المقترحة كلما كان الاختيار بين بدائل البرامج والمشاريع أفضل وأسهل، حيث أن الاختيارات تتم على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات والأهداف، فعلى سبيل المثال قد يكون هناك بديل أكثر ربحية ولكنه يتطلب أموال سائلة لا تتوفر لدى المنظمة، في هذه الحالة لا يجب اختيار هذا البديل وقد تظهر عملية التحليل والتقييم أن هناك عدة بدائل مناسبة وعلى الإدارة أن تختار من بينها بديل أو أكثر من البدائل المعروضة.

3-6- وضع الخطة (تنفيذ الخطة): بعد أن يتم اختيار البرامج والمشاريع يتم وضع هذه البرامج في شكل جدول زمني بحيث تشمل الخطة على الأهداف والموارد وأوقات التنفيذ ثم أن القائمين بعملية التنفيذ² بحيث يكون هناك توافق زمني بين مواعيد الإنجاز، ولنجاح جدول الخطة يحتاج الأمر إلى الربط بين مختلف الإدارات في المنظمة خاصة الجانب المالي في الخطة.

¹ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 62.

² المرجع نفسه، ص 63.

وخلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ، إلا أننا نرى أنها ضرورية من خلال منظور أن التخطيط عملية مستمرة وأن المديرين دائماً ينظرون إلى الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط ويصدرون القرارات المعدلة للخطة أو العكس، عندما تتغير الظروف فإن على المديرين تعديل الخطط وفقاً للتغير في الظروف المحيطة، وهذا ما يسمى بمبدأ مرونة الخطة.¹

3-7- مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.²

4-أنواع التخطيط: تتعدد أنواع التخطيط نظراً لتعدد المعايير التي صنف على أساسها، وسنحاول التعرف على بعض هذه الأنواع من خلال أسس تصنيف مختلفة وعديدة كما يلي:³

4-1-أنواع التخطيط من حيث الزمن:

أ-التخطيط طويل المدى: وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة هي خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

ب-التخطيط متوسط المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات.

ج-التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.⁴

4-2-أنواع التخطيط من حيث النشاط:

أ-التخطيط المالي: يتعلق التخطيط المالي بالإستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية في المستقبل، ومن المشروعات الإستثمارية ما يتطلب مبالغ ضخمة قد تنفذ⁵ بفترة زمنية طويلة، لذا لا بد أن نخطط لهذه المشاريع الصغرى وذلك قبل التنفيذ لتحقيق أهدافها، والتخطيط المالي يعين الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.

ب-تخطيط القوى العاملة: وعني تخطيط القوى العاملة التنبؤ باحتياجات المشروع من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

ج-تخطيط الإنتاج: يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها، ولتقدير حجم الطلب المتوقع من أجل وضع خطة إنتاجية، فإنه يمكن استخدام أسلوب التنبؤ، والذي هو من أكثر الأساليب شيوعاً في تقدير حجم الطلب، والتنبؤ هو وسيلة يمكن من خلالها استخدام معلومات الماضي والحاضر في توقع أحداث المستقبل.

وعليه يمكن تعريف تخطيط الإنتاج على أنه وظيفي يقوم به قسم الإنتاج ويهدف إلى إعداد عناصر الإنتاج، وتنظيم خطوات تنابع العمليات الإنتاجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة ووفقاً لمعايير محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

د-التخطيط السلعي: السلعة إحدى مكونات المزيج التسويقي التي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط لها بهدف مقابلة لطلب المتوقع من قبل المستهلكين، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة، وتقليل مخاطر التسويق، ويشمل هذا النشاط تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة أي تحديد نوعها، وكميتها، وتصميم التعبئة والتغليف ووضع علامة مميزة للسلعة، بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

4-3-أنواع التخطيط من حيث المستوى:

¹ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 64.

² محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 201.

³ عثمان محمد غنيم، التخطيط، أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2008، ص 49.

⁴ محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 18.

⁵ منال طلعت محمود، المرجع نفسه، ص 65.

أ-التخطيط على مستوى المنظمة: وهو الركيزة الأولى للتخطيط المنظمي والإقليمي والقومي، وفي مجال القوى العاملة مثلاً هو تحديد ما تحتاجه المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف محددة. ولكونه أساساً للتخطيط للمستويات الأخرى أصبح لزاماً التزام الدقة في تقديره.¹

ب-التخطيط على مستوى القطاع: إذ عادة تصنف القطاعات على أساس التخصيص النوعي كقطاع الصناعة والزراعة والبناء، أو على أساس الملكية كالقطاع العام والخاص، أو على أساس استراتيجي كالقطاع المدني والعسكري، أو على أساس تكامل الخدمات كقطاع المواصلات الذي يتكون من النقل البري والبحري والجوي والنهري، وتخطيط القطاع له فوائده منها سهولة الرقابة والاستخدام الأمثل للموارد النادرة بين منظمات القطاع، وفيما يخص الاستفادة من الكفاءات النادرة.

ج-التخطيط الإقليمي: وهو أن يقسم البلد إلى أقاليم تتميز فيما بينها من حيث الموارد الطبيعية واللغة والعادات، وتكون لكل إقليم خطته الملائمة ولكن كلها في حدود دولة واحدة.

د-التخطيط القومي: وهو المصوب النهائي لكافة المستويات المختلفة من التخطيط وهو سمة التخطيط المركزي، حيث تتولى الأجهزة المركزية في الدولة مهمة التخطيط القومي، ويقوم على أساس أن الدولة وحدة سياسية واقتصادية واجتماعية واحدة.²

4-4-أنواع التخطيط من حيث الاستخدام:

أ-الخطط غير متكررة الاستعمال: وتشمل:

✓ البرامج: وهي شاملة تنسق مجموعة أنشطة معقدة ذات علاقة بهدف رئيسي متكرر،³ فالبرنامج هو مجموعة من الخطط لعمل رئيسي لتحقيق هدف من أهداف المنظمة، ويتضمن البرنامج أنواعاً من السياسات والإجراءات والقواعد والموازنات، فقد يشمل البرنامج على إدخال بضاعة جديدة، ويتم صياغة البرنامج وفق الخطوات التالية:

-تقسيم إنجاز العمل لمراحل وخطوات.⁴

-دراسة العلاقات بين الخطوات.

-تخصيص الموارد المطلوبة لكل خطوة.

-تقدير بداية ونهاية كل خطوة.

-تعيين مواعيد مستهدفة لإكمال كل خطوة وتقرر البرامج عادة ما يجب إنجازها وزمنه ومواصفاته.

✓ المشروعات: ويتشابه المشروع مع البرنامج ولكنه أضيق منه نطاقاً وأقل تعقيداً، وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج واسع أو مكون مستقلاً بذاته ومثاله بناء مصنع جديد.

ب-الخطط الدائمة عديدة الاستعمال:

✓ السياسات: والسياسة مجموعة من المبادئ والمفاهيم تضعها الإدارة العليا لكي تهددي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم، فالسياسة هي الإطار العام الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات.

-مزايا السياسة:

-تمثل رمزا وعملا مميزا للمنظمة ودعاية لها أن كانت سياساتها متميزة.

¹ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 66.

² المرجع نفسه، ص 67.

³ حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 60.

⁴ منال طلعت محمود، المرجع نفسه، ص 67.

-السياسة الجيدة توصل المنظمة لأهدافها بسرعة.

-السياسة الجيدة تؤدي إلى اقتصاد النفقات.

-السياسة وسيلة لربط الأقسام داخل المنظمة بعضها البعض، وتسهيل التنسيق فيما بينها.

-السياسات الجيدة تساعد المنظمة على إيجاد ووضع الخطط الفرعية.¹

✓ **الإجراءات:** يرى البعض أن الإجراءات هي عمل تنظيمي وليس تخطيطي، فيما يرى آخرون أن من عمل التخطيط، والإجراءات هي سلسلة من الأعمال المرتبطة بعضها البعض، وهي الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل وكيفية إنجازه، وتحديد المسؤول عنه في كل مرحلة، وهي وسيلة لتحديد طريقة الإنجاز، وتؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لمعرفةهم بإجراءات العمل ولكنها قد تخلق الاتكالية وتمنع الإبداع.

✓ **القواعد:** القاعدة هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من الأعمال وقد تتخذ شكل أوامر وتعليمات.

✓ **الموازنات التخطيطية:** وهي خطة معبر عنها بشكل رقمي تأخذ شكل المدخلات أو المخرجات أو الموارد والاستخدامات مفصلة حسب النتائج التي تسفر عنها أعمال المنظمة، وهي من الوسائل التخطيطية والرقابية معا وقد تكون جزئية أو كاملة تشتمل على كافة الأنشطة.²

4-5-التخطيط من حيث الشمول: أحيانا قد يتناول التخطيط المشروع ككل فيسمى هنا بالتخطيط الشامل وقد يقتصر دور التخطيط على نشاط واحد من النشاطات المتعددة داخل المشروع ويسمى هنا التخطيط الجزئي.

أ-التخطيط الشامل (الخطط الشاملة): يكون التخطيط وفقا لهذا النوع من الخطط متعلقا بكافة النشاطات في وقت واحد بمعنى أن هذا النوع من الخطط يهتم بالأمور والنواحي الرئيسية تاركا التفاصيل للمستويات الأخرى وتختلف هنا النواحي الهامة من مشروع إلى آخر بمعنى ما قد يكون مهما لمشروع ما قد³ يكون غير هام لمشروع آخر. وتتجلى أهمية الخطط الشاملة في قدرتها على تحقيق التنسيق بين نشاطات المشروع بمعنى حتى تضمن نجاح المشروع لا بد أن تكون هناك خطة تمس كافة أجزاء المشروع ومن أجل نجاح هذه الخطة لا بد أن يكون هناك تنسيق مسبق بين كافة الأنشطة داخل المشروع وإلا سنجد أن هناك إسراف وهدر وضياح لموارد المشروع والإمكانات المتاحة.

ب-التخطيط الجزئي (الخطط الجزئية): تقوم الخطة الجزئية على تناول نشاط معين محدد داخل المشروع ولكن يجب أن تعلم بأنه لا يمكن أن نضع هذا النوع من الخطط لكل نشاط داخل المشروع دون أن يكون هناك علاقة بين هذه الخطة والخطط الأخرى أي أن الخطة الجزئية لا تخرج من الخطة الشاملة للمشروع لأن الخطة الشاملة تعتمد في الأساس عند أعدادها على الخطط الجزئية خطط الإنتاج -المشتريات - التسويق وما إلى ذلك.⁴

4-6-التخطيط والمستويات الإدارية: ترتبط مستويات التخطيط بالمستويات الإدارية في المنظمات المختلفة ويمكن تقسيم مستويات التخطيط على النحو الآتي:

أ-التخطيط الاستراتيجي: ويشمل اتخاذ القرارات في المنظمة حول الأهداف والاستراتيجيات في المدى الطويل، حيث أن الخطة الاستراتيجية توجه حول المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة، ويتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، حيث أن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعتبر الأهداف الاستراتيجية الأهداف أو النتائج المرتبطة بالمدى الطويل التي تسعى للبقاء والنمو والانتشار

¹ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 69.

³ ماجد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁴ المرجع نفسه، ص 87.

للمنظمة، والمديرون الإستراتيجيون الذين يحققون هذه الأهداف من خلال الكفاءة والفعالية في المدخلات والمخرجات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمساهمة الاجتماعية، أما الاستراتيجية فإنها نموذج للعمل ولتجميع الموارد ووضعها لتحقيق أهداف المنظمة.¹

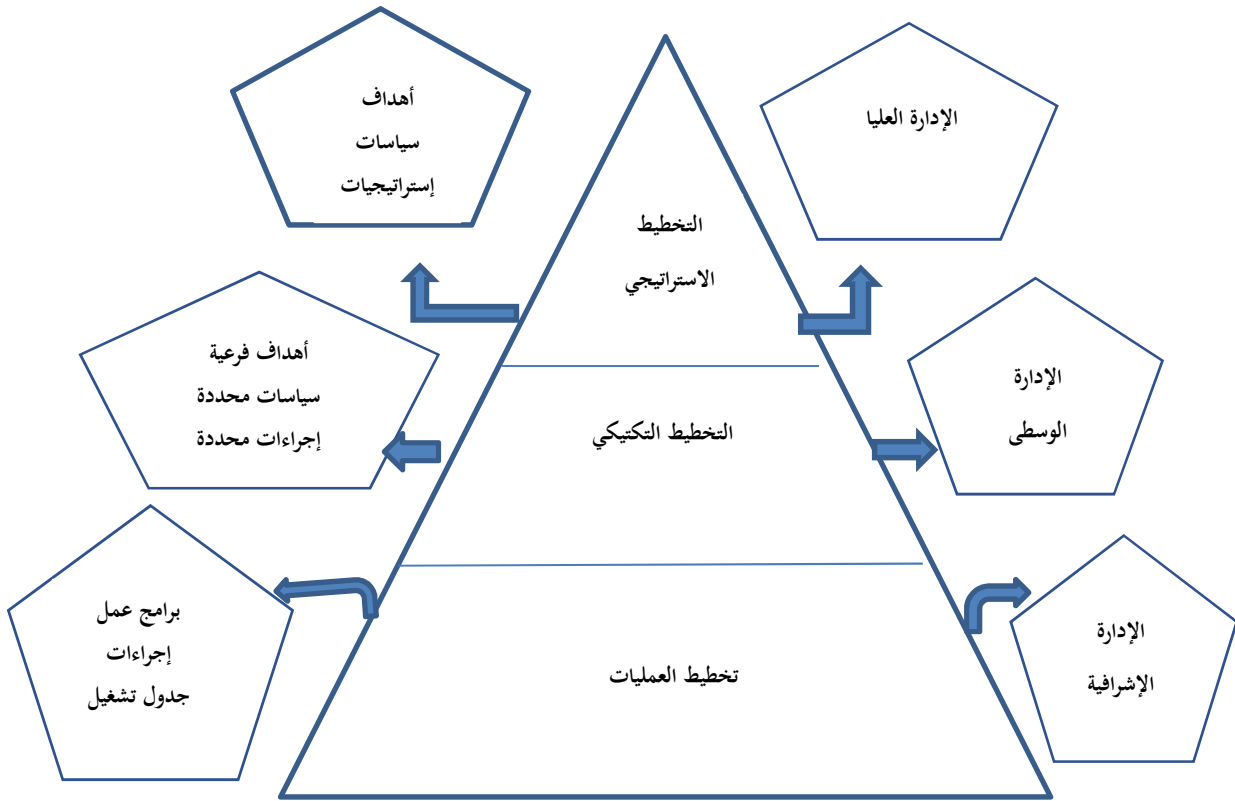
ب- التخطيط التكتيكي: وهذا التخطيط يختص بالإدارة الوسطى حيث يكون المديرون في هذا المستوى محدد لهم الإجراءات والعمليات التي يحققها، وهذا التخطيط يركز فيه المدير على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية وعلى الأقسام الوظيفية مثل خطة التسويق والخطة المالية، وهكذا يجب أن يتماشى هذا النوع من أهداف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

كما يغطي فترة زمنية تتراوح بين ستة أشهر إلى سنتين، ويجري بواسطة الإدارة الوسطى كالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام، كما تتولى الإدارة الوسطى فحص الموارد المتوفرة بعناية، وتحديد الموارد الأكثر فعالية، ودمج العوامل البشرية والمالية والمادية بطريقة تجعلها أكثر فعالية.

ج- تخطيط العمليات: ويركز هذا التخطيط على برامج العمل ويكون في المدى القصير، ويتمثل في تشغيل الإنتاج، مواعيد التسليم للبضاعة وغيرها.

والشكل الآتي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط.²

الشكل رقم (07): العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط



المصدر: منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص71

5- فوائد وخصائص ومعوقات التخطيط:

5-1- فوائد التخطيط: يحقق لنا التخطيط عدة مزايا بإمكاننا توضيحها بالنقاط التالية:

¹ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص69.

² المرجع نفسه، ص70.

- مواجهة التغيرات الطارئة، حيث أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالتغير وعدم التأكد ومن ثم من خلال التخطيط يمكن معرفة المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلاقيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.
 - يوضح التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
 - يساعد التخطيط على توجيه كافة الأنشطة الهادفة والمنظمة نحو تحقيق النتائج المرجوة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.
 - يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي الى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد.
 - يساعد التخطيط الجيد المشروع على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة السباق مع المشاريع الأخرى.¹
 - يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والإنسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، مما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
 - يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.²
 - من خلال المزايا السابقة الذكر يتضح لنا أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية.
- 5-2- خصائص التخطيط الجيد:** يجب تمييز الخطة الجيدة بعدد من الخصائص حتى نستطيع القول أن هذه الخطة جيدة وفعالة وتتمثل هذه الخصائص بالنقاط التالية:
- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهي جميعا إليه مهما تفرقت بهم السبل أو اختلفت الأساليب المستخدمة فيما بينها.
 - أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي وأن تتفادى كل ما يبعث على الارتباك والتعقيد وبحيث يفهما جميع من يقومون بتنفيذها.
 - أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
 - أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسئولة عن تنفيذ جزئيات الخطة حتى لا يحدث لها تضارب وازدواج في الأعمال.
 - يجب أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة.
 - يساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة.
 - لا بد من مراعاة الخطة للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية.
 - لا بد من مشاركة المعنيين بالإشراف وتنفيذ الخطة فان ذلك يؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى إشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة.
- 5-3- المشكلات والصعوبات التي تواجه التخطيط:** يمكن تصنيف الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط إلى نوعين هما:
- صعوبات تعود إلى الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة أو القائمين عليها.
 - صعوبات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها.
- أ-الصعوبات الناتجة عن الأشخاص:** هناك بعض الصعوبات الناتجة عن سوء تصرف الأفراد وأهمها:

¹ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 83.

-قلة الالتزام بالتخطيط: فعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية، ولذلك نجد أن أغلبية المدراء يهتمون بحل المشكلات اليومية الروتينية دون الالتفات إلى المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها أحسن استغلال من خلال التخطيط السليم.¹

-عدم القدرة على التفريق بين دراسات التخطيط والخطط: أي أن هناك دراسات تخطيطية كثيرة ولكن لا تصل إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المشروع.

-الإعتماد الكبير على الخبرة: لا أحد ينكر أن عنصر الخبرة له أهمية كبيرة في التخطيط ولكن المشكلة هي إذا قام المدير بالتركيز على خبرته فقط دون الإهتمام بالعناصر الأخرى وأصر على وضع الخطة بحيث تكون مستمدة فقط من خبراتهم السابقة.

-مقاومة التغيير: نحن نعلم أن التخطيط يعتمد على المستقبل والتنبؤ، ومن هنا قد يؤدي إلى إحداث تغييرات في بعض العلاقات القائمة بين الأقسام أو الأفراد والمعروف أن هناك أشخاصا يقاومون هذا التغيير حفاظا على تلك العلاقات أو نمط معين من العمل.

ب-الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها: فهناك بعض الصعوبات التي تكون ناتجة عن عملية التخطيط نفسها وتكون خارجة عن إرادة الفرد وتمثل تلك الصعوبات في النقاط التالية:

-صعوبة الحصول على معلومات دقيقة: أن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يتعلق بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير، ومن الصعب التنبؤ بهذا التغير ولكن على الرغم من ذلك فإن استخدام أساليب تنبؤ دقيقة قد تقلل هذه الصعوبة ومن ثم نستطيع الحصول على المعلومات الدقيقة بصورة أفضل.

-مشكلة سرعة التغيير: أن سرعة التغيير التي قد تحدث في الصناعة قد تترك الكثير من الشركات ومن ثم تترك المخطط لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور بصورة سريعة، ومن ثم قد لا يستطيع الإنسان اللحاق بهذا التغير بالصورة المطلوبة.

-عدم المرونة: في بعض الأحيان قد يصعب على الخطة أن تواكب التغيرات وأن تستوعب التعديلات المطلوبة سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الداخلية وهي التي تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة إذا ما اعتادوا على سلوك معين، أو فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق في الشركة والتي تعود عليها الموظفين أو كان ذلك يتعلق بالبيئة الخارجية وما تحتويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي لا تستطيع المنظمة كما ذكرنا سابقا التأثير أو السيطرة عليها.

-الوقت والنفقات: أن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى نفقات ليس لها حدود ولهذا فإن المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هناك إيرادات ملائمة متوقعة من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة.

أما بالنسبة إلى عامل الوقت فهو مهم جدا لأن القرار يجب أن يتخذ في وقت معين ولكن في بعض الأحوال قد يضطر المدير إلى اتخاذ قرار نتيجة لضغوط معينة دون أن تتوفر لديه المعلومات الكافية.

ونستطيع القول أن جميع هذه الأسباب توضح لنا أن الحصول على خطط فعالة ليس عملية سهلة ولكن مع التعرف على هذه الأسباب يقل مفعولها وتأثيرها.²

¹ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² المرجع نفسه، ص 102-103.

المطلب الثاني: وظيفة التنظيم.

التنظيم هو عبارة عن تقسيم العمل بين الموظفين وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ومهامهم واختصاصاتهم، والتنسيق فيما بينهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإن التنظيم يعتبر بمثابة الشكل والقالب الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة¹.

ويعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف المدير والتي يعتمد عليها في الجمع وتوحيد أعمال المرؤوسين كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع، لأنه من خلال عملية التنظيم مهما كبر عدد العاملين داخل المنظمة فإنه يكفل تعاونهم بشكل فعال لذلك فهي عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع والعناصر الإنتاجية المتعددة داخل المشروع من أجل تحقيق أهداف المشروع، ولقد أصبح واضحاً مع التقدم والتطور التكنولوجي الهائل وكبر حجم المشاريع بأنه لم يعد بمقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شئون المشروع بل يحتاج إلى مساعدة أشخاص آخرين ولهذا أصبح المدير بحاجة ماسة إلى نوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين الآخرين ويوضح العلاقات فيما بينهم ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل شخص بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى كفاءة ممكنة².

فالتنظيم هو الوظيفة الإدارية المكملية للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف³.

1- مفهوم التنظيم: إذا تتبعنا موضوع التنظيم في العديد من الكتب والمؤلفات الإدارية فإننا نجد أن المفكرين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة، فيعرف التنظيم بأنه "تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد"، كما يعرف بأنه "الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية، لأجل تحقيق هدف عام".

ويعرف أيضاً بأنه "هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة"، كما يعرف التنظيم بأنه "هو تحديد الأعمال، وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف".

ومهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم فإن هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها فيه وهي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه.

- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.

- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.

- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانات، والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال⁴.

"فالتنظيم هو مجمل الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدام الموارد المختلفة للمنظمة، لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة".

وتتحلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمد عليها المديرون في تفعيل الخطط وتنفيذها، فبدون التنظيم لا يمكن إنجاز الأهداف الواردة في الخطط، والتنظيم كنظام فرعي من نظم الإدارة ككل تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب التالية:

- إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز⁵.

¹ العربي رزاق، علي ميمش، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين موظفي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010، ص 17.

² ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 110.

³ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁴ محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص 128.

⁵ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 360.

- يعتبر خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية بما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة.
- تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لنظام العمل الإداري.
وتتجسد العملية التنظيمية بمراحل مهمة تساعد في إيجاد التنظيم المناسب وتوزيع الأدوار وخلق البنى التنظيمية، ويمكن تلخيص هذه المراحل بالآتي:

- تحديد الأهداف الرئيسية ورسالة المنظمة باعتبارها مدخلات مهمة للعملية التنظيمية.
- إن التنظيم الفعال يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الخطط والأهداف في المنظمة باعتباره المنفذ لها.
- تحديد المهام الرئيسية المطلوبة والضرورية للعمل والمنظمة.
- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية أصغر.
- تخصيص الموارد وإعداد التوجيهات للمهام الفرعية.
- تقييم نتائج تنفيذ العملية التنظيمية.
وبناء على ذلك فإن التنظيم هو بحد ذاته نظام فرعي مهم وأساسي وجزء من النظام الإداري الكلي في المنظمة، ولذا فإنه يحتاج إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة كمدخلات لهذا النظام الذي يقوم باستخدامها وفق الأسس والطرق الصحيحة لغرض وضع هيكل تنظيمي فاعل لمنظمة الأعمال.¹

2- خطوات التنظيم:

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
- وضع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره في تحقيق الهدف العام للمنظمة وتصنف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.
- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه، وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً، من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

3- مبادئ التنظيم: تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة؛ وجهة النظر للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عملية بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة الأنشطة لتحقيق الأهداف، وتوزيع الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم ويحقق الأهداف المرسومة للمنظمة.
أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبنّاها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم والمدرسة الموقفية، إذ تركز وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل، أي أن التنظيم يعبر عن العلاقات² الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، وأن يعكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها.
أما بالنسبة للإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي يسمى بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص 361.

² صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

3-1- مبدأ وحدة الهدف: التخطيط يعمل على تحديد الهدف العام للمنظمة خلال فترة التخطيط، وأن التنظيم ينبثق ويعتمد على التخطيط ويلتزم بما ورد فيه، أما بالنسبة لمبدأ تحديد الهدف فهذا يعني أن على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمحملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

3-2- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله: يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

3-3- مبدأ الفاعلية: ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة، وتقاس الفاعلية بمقياس الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع.

3-4- مبدأ الشرعية: يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمد عليها التنظيم مشروعة، ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم، وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.¹

3-5- مبدأ الوضوح: يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة غير غامضة أو قابلة للتأويل، كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو سوء التفسير.

3-6- مبدأ الالتزام: يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وأن ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به.

3-7- مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة.

3-8- مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص: يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبنى لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي يسهم في تحقيق الهدف العام في حين أن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها، فالأصل هو الوظيفة وليس الموظف، وهذه إحدى الصفات المؤسسية الناجحة.

3-9- مبدأ تحديد المسؤولية: إن المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة إذ تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها إلى المرؤوسين كي يساعدها، وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

3-10- مبدأ الموازنة بين السلطة والمسؤولية: إن إعطاء الموظف سلطة أكبر مما هو مطلوب منه القيام به تفسده، وإعطاؤه سلطة أقل مما هو مطلوب تعيقه، ولا تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه، حيث² يكون ما هو مطلوب منه أكبر مما أعطي له من سلطة، وعليه فيجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية كي يتمكن الموظف من إنجاز عمله وتحمل تلك المسؤولية المترتبة على ذلك.

3-11- مبدأ وحدة الأمر: يجب تحديد المرجع في تلقي الأوامر والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقي الأوامر عند الضرورة كي لا تحدث مخالفات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.

3-12- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.

وقد تناول مستشار الإدارة الفرنسي Graicunas العلاقات الاجتماعية في المنظمة وخاصة بالنسبة لمبدأ الإشراف الإداري حيث شدد على ثلاثة أنواع من العلاقات هي:

¹ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² المرجع نفسه، ص 119.

-العلاقة المتبادلة والمباشرة بين الرئيس والمرؤوسين بشكل فردي (رئيس-مرؤوس).

-العلاقة الجماعية وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبعضهم البعض (رئيس-مرؤوس، مرؤوس-مرؤوس).¹

3-13- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يجيب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه، فحركية وحيوية التنظيم وليس جموده أمر ضروري لنجاحه،² بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره.³

4- أهمية التنظيم: لا أحد يستطيع أن ينكر أن التنظيم له أهمية كبيرة في نجاح المشروع بالوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:

-يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره.

-يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب اتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.

-يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا ومد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.

-يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجود الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.

-يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة. ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة، وهكذا فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ومما لا شك فيه أن المدير في أي منشأة اقتصادية يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة وتعمل الخريطة التنظيمية السليمة على توضيح ما يلي:

-تقسيم العمل إلى إدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.

-تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.

-تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة ومن ثم المسؤوليات المترتبة عليهم نتيجة هذه الصلاحيات.⁴

5- مفهوم الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين أفراد التنظيم، ونطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في أقسام العمل.⁵

فالهيكل التنظيمي إذن هو نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها، ويمكن القول أن الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال يتكون من جانبين:

5-1- الهيكل الرسمي: هو الهيكل المعتمد من طرف الإدارة بقرارات رسمية ويحتوي في إطاره على العلاقات والمسميات الرسمية للوحدات التنظيمية.⁶

¹ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص120.

² المرجع نفسه، ص121.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003، ص404.

⁴ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص112.

⁵ طارق طه، التنظيم: النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص163.

⁶ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص361.

5-2- الهيكل غير الرسمي: ويعبر عن شبكة العلاقات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة، وهي علاقات غير مقننة، ومعتمدة على الدوافع والحاجات.¹

ويشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، وأنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها ببعض.

5-3- تحديد شكل الهيكل التنظيمي: أما بالنسبة لتحديد شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة فقد أشار بيتر دراكر إلى أن هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها فعل ذلك وهي:

- أ- **طريقة تحليل الأنشطة:** وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف، يمكن للإدارة التوصل للمهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.
- ب- **طريقة تحليل القرارات:** وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه، وطريقة المشاركة في القرار ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار، والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.²
- ج- **طريقة تحليل العلاقات:** وتركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة معهم.

5-4- تصميم الهيكل التنظيمي: يعود التفكير المعاصر حول تصميم الهيكل التنظيمي إلى منظورين عالميين هما النموذج البيروقراطي والنموذج السلوكي.

وبالنسبة للمنظور البيروقراطي فإن الهيكل التنظيمي يبنى على نظام رسمي وشرعي للسلطة، وهو ما ذكره ماكس فيبر من خصائص في الإدارة البيروقراطية، ومن خصائص هذا التصميم قيام المدراء بإدارة المنظمة بطريقة موضوعية لا شخصية، والحفاظ على مسافة اجتماعية مناسبة بينهم وبين مساعديهم وإخضاع التعيين والترقية لقواعد فنية وحماية العاملين من الفصل التعسفي، ويعتمد هذا التصميم على المنطق والأمر والاستخدام الشرعي للسلطة الرسمية.

أما بالنسبة للمنظور السلوكي فقد رافق ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري السلوكي، والذي شدد على ضرورة تطوير فرق العمل وعمليات تتسم بعلاقات بين العاملين، حيث وضع عالم الإدارة رانيسيس ليكرت إطاراً ميز فيه المنظمات من خلال ثماني عمليات هامة هي: القيادة، الدافعية، الاتصال، التفاعلات بين العاملين، صنع القرار، وضع الأهداف، الرقابة، الأداء.³

أ- محددات تصميم الهيكل التنظيمي:

- الإستراتيجية والأهداف.

- حجم المنظمة.

- بيئة المنظمة.

- التقنية المستخدمة

بالإضافة لعوامل أخرى كتنوع الأفراد العاملين في المنظمة، الثقافة القومية السائدة والموارد البشرية والمادية المتاحة.⁴

¹ طارق طه، نفس المرجع السابق، ص 164.

² صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

³ المرجع نفسه، ص 122.

⁴ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص 248.

وقد قدم Tom Burns و George M. Stalker أول تحليل اعتمد على تصميم الهيكل التنظيمي من منظور بيئي، حيث حددا نوعين من التصميم البيئي للتنظيم وهما:

ب- **التصميم المستقر:** وهو الذي يبقى نسبيا ثابتا عبر الزمن.

ج- **التصميم غير المستقر:** وهو الذي يخضع للريبة والشك والتغيير.

أما التصميمان اللذان ظهرا نتيجة ذلك فقد عرفا باسم:

أ- **تصميم الهيكل التنظيمي حسب المذهب الآلي:** تفسير التنظيم من خلال عناصر تكوينه، ويتصف هذا التصميم بمجموده وشكله البيروقراطي الذي يصلح لبيئة مستقرة حيث أن السلطة فيه مركزة في قمة الهرم الإداري، وأن نطاق الإشراف ضيق كما أنه يتصف كنظام بيروقراطي بكثرة القواعد وتعدد الإجراءات وتقسيم واضح للأنشطة وفق التخصصات.¹

ب- **التصميم العضوي للهيكل التنظيمي:** ويتميز بقلّة اللجوء للقواعد الرسمية، والقرارات تتميز باللامركزية والمسؤولية محددة بطريقة مرنة، كما أن تدرج السلطة أقلّ تقييدا وعدد المستويات التنظيمية محدود، وهنا يتم تسليط الضوء على المهام والأهداف المراد تحقيقها.²

5-5- **أبعاد الهيكل التنظيمي:** يشترط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام ومن الذي يكون مسؤولا أمام المدير، وكذلك يحدد آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، وأن العناصر المعتمدة في إعداد هيكل المنظمة هي (التعقيد، الرسمية، المركزية)، وقبل التحدث عن هذه الأبعاد الثلاثة نذكر أبعاد أخرى أيضا تساهم في رسم المعالم الأساسية للهيكل:

أ- **التعقيد:** عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية.

ب- **المركزية:** نسبة الوظائف التي يمارس فيها المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج- **المكون الإداري:** هم المشرفون والمديرون والعمال.

د- **تفويض السلطة:** نسبة عدد القرارات التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الإدارية الأدنى.

هـ- **التمايز:** عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة.

و- **الرسمية:** المدى الذي بموجبه يتم تحديد ورسم دور الموظف.

ز- **التكامل:** التعاون القائم بين الوحدات التنظيمية.

ح- **المعيارية:** هي مدى إنجاز المهام والأنشطة بطريقة موحدة.

ط- **نطاق الإشراف:** عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.

ي- **التخصص:** الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية.

ك- **الاحتراف:** الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي.³

وسيتّم التطرق لذلك كما يأتي:

- التمايز التنظيمي.

- المركزية.

- الرسمية (النمطية).

- علاقة مبادئ التنظيم بالهيكل التنظيمي.

¹ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

² J.F Soutenain, P. Farcet, Organisation et gestion des entreprise, editions Foucher, 2006, p117.

³ جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، دار المعز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 72.

-مبادئ أخرى للتنظيم.

5-5-1- التمايز التنظيمي: يحاول المديرون السيطرة على التنظيم حينما يكبر حجمه وتتعدد ظروفه، فعلى سبيل المثال مطعم صغير يملكه فرد واحد وهو من يقوم بكل شيء داخل المطعم، ويتميز الهيكل التنظيمي هنا بالبساطة الشديدة لدرجة أنه لا يوجد تقريبا هيكل، ولكن حينما يكبر هذا المطعم يحتاج الأمر إلى إعادة تنظيم بحيث يشير الأمر إلى وجود وحدات تنظيمية (مثل الإدارات والأقسام)، والمبدأ التنظيمي الحاكم هنا يطلق عليه التمايز التنظيمي.¹

أ- ماهية التمايز التنظيمي: هو القوة التي تميز أنشطة عن بعضها البعض، وتبعدها عن بعضها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة، ولغويا يشير لفظ التمايز إلى كل من التغير والاختلاف والتفاضل والتباين، وتنظيما يشير اللفظ إلى إحداث فروق وتباين بين وحدات التنظيم لكي تكون متميزة ومختلفة عن بعضها، بحيث يعكس ذلك طبيعة الواقع العملي للأداء، أو حيث يقترح تطور الظروف والمشاكل التي تواجهها المنظمة ضرورة وجود وحدات جديدة مستقلة عن بعضها، وذلك حتى يكون أداء كل وحدة بعيد عن الاحتكاكات والاختلافات مع الوحدات الأخرى، بل يؤدي الأمر بعد هذه الراحة وعدم الاحتكاك إلى انطلاق الأداء بشكل جيد.

ب- أنواع التمايز التنظيمي: هناك ثلاثة أنواع من: التمايز التنظيمي: الأفقي والرأسي والجغرافي، وسيتم شرحها تباعا.

● **التمايز الأفقي:** يشير التمايز الأفقي إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها أفقيا وعلى نفس المستوى التنظيمي، فحينما يظهر (من خلال حاجة العمل أو المشاكل الموجودة بها) أن هناك مجموعة من الأنشطة والأعمال والمهام التي تمثل حرفة أو مهنة أو مجال عمل متخصص، وهو ذو أهمية كبيرة للمنظمة، ولها أصول مستقلة في الأداء والممارسة، ومختلفة عن غيرها من المهن ومجالات العمل، ويمكن أن تعمل باستقلالية وانفراد عن غيرها من المهن ومجالات العمل الأخرى الموجودة في المنظمة، حينئذ يمكن إنشاء وحدة أو وحدات تعبر عن تلك الأنشطة أو الحرفة أو المهنة أو مجال العمل الجديد وبشكل مستقل تنظيميا عن باقي الوحدات الأخرى، ويأخذ نفس الأهمية التنظيمية ولذلك يوضع على نفس المستوى التنظيمي لباقي الوحدات التنظيمية التي نشأت منها أو انفصلت عنها، وحيث أنها على نفس المستوى التنظيمي فإن التمايز يأخذ الشكل الأفقي. وعليه فإن شروط التمايز الأفقي هي:

-ظهور حاجة لمجال جديد يعبر عن أنشطة مستقلة أو حرفة أو مهنة محددة.

-حجم عبء العمل فيها من الكبر بحيث يبرر وجود وحدة مستقلة.

-العاملون في هذا المجال الجديد أو المهنة لهم تعليم وتدريب متعارف عليه.

-هذا المجال أو المهنة له ثقافة وعادات وتقاليد متعارف عليها.²

-يمكن منح هذه الوحدة الجديدة صلاحيات وسلطات مستقلة عن غيرها من الوحدات.

- يمكن منح هذه الوحدة الجديدة مسمى تنظيم (بأي اسم) يعبر بصدق وموضوعية عن هذا المجال الجديد أو المهنة أو الحرفة.

● **تقسيم العمل والتخصص:** هذا المبدأ هو السبب الرئيسي وراء التمايز الأفقي، ويشير تقسيم العمل إلى حاجة المنظمة إلى تقسيم حجم العمل (بسبب زيادته) إلى أقسام أصغر، فحينما يتضاعف حجم العمل في إحدى الوحدات قد يكون منا المناسب تقسيم هذه الوحدة إلى وحدتين أو ربما أكثر، ثم يضيف التخصص سببا آخر للتمايز التنظيمي، حيث أن تقسيم وحدة إلى وحدتين أو أكثر قد يكون بسبب أن الوحدات الجديدة مختلفة في المهنة أو الحرفة أو مجال العمل الذي تنتمي إليه، أو حتى إذا كانت مهنة أو حرفة واحدة فإن التخصص يكون في

¹ أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 57.

² المرجع نفسه، ص 57-58

مجال فرعي من مجالات هذه المهنة أو الحرفة، فمهنة السكرتارية يمكن تقسيمها أفقياً إلى وحدات متميزة كالطباعة، وإدخال البيانات، والاستقبال، والملفات، والتليفون والفاكس والبريد الإلكتروني، وشؤون الإدارة العليا.

ويؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى مزايا تحصل عليها المنظمة، ومن أهم مزايا التخصص وتقسيم العمل ما يلي:

-زيادة مهارة وخبرة العاملين في أداء العمل.

-أداء العمل بسرعة أعلى.

-أداء العمل بدقة وجودة أعلى.

-سهولة تدريب العاملين في مجالات مهنية متخصصة.¹

إلا أنه يعاب على التخصص وتقسيم العمل أنه يتجاهل الجانب الإنساني، حيث أن أهم عيوب التخصص وتقسيم العمل ما يلي:

-شعور العاملين بالملل بسبب تكرار العمل مرات طويلة.

-تؤدي روتينية العمل إلى انعزال الفرد عن عمله ورغبته فيه والارهاق النفسي.

وبالرغم من ذلك فإنه يمكن علاج عيوب التخصص وتقسيم العمل بالطرق التالية:

-التناوب في العمل، وهو عبارة عن نقل جزئي ومؤقت من وظيفة إلى أخرى.

-العمل الجماعي، حيث أن مجموعة العاملين يصبحون مسؤولين عن وظائفهم المختلفة.

-اتساع العمل، وذلك بإضافة بعض الأعمال المشابهة.

-تعظيم العمل، وذلك بإضافة أعمال وصلاحيات جديدة للوظيفة.

5-6-التقسيم إلى إدارات: يعتبر مبدأ التقسيم إلى إدارات هو النتيجة المنطقية لاستخدام كل من مبادئ التمايز التنظيمي وتقسيم العمل

والتخصص، ويمكن توشيح العلاقة بين هذه المبادئ في الشكل الآتي:²

الشكل رقم (08): العلاقة بين مبادئ تقسيم العمل والتخصص والتمايز التنظيمي والتقسيم لإدارات



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 63.

هذا ويطلق أحيانا على مبدأ التقسيم لإدارة مصطلح (التكوين التنظيمي) أو مصطلح (الهيكلة التنظيمية)، ويتم التقسيم لإدارات أو تجميع

الأنشطة والمهام في إدارات وأقسام على أساس منطقي، فيتم ذلك على أساس التشابه في الأنشطة أو التكامل بينها، أو تتابع بينها.

أي أن الأعمال التي تتشابه توضع في قسم واحد، والأقسام التي تتشابه توضع في إدارة واحدة، وبالمثل يمكن القول بأن الأعمال والوظائف

التي تتتابع وراء بعضها في طبيعة الأداة توضع في قسم واحد، ثم أن الأقسام التي تتتابع توضع في إدارة واحدة.

فعلى سبيل المثال الإدارة العامة للشؤون المالية في إحدى المنظمات تنقسم إلى أربع إدارات هي إدارة الحسابات، وإدارة المراجعة وإدارة

التكاليف وإدارة الاستثمار، والملاحظ أن هذا التقسيم أو التجميع قد تم على أساس التكامل بين هذه العمليات، فإذا أخذنا إدارة الحسابات

وجدناها تنقسم إلى أقسام: التسجيل المحاسبي، وقوائم الحسابات والحسابات الختامية، فهذا التقسيم قد تم على أساس توالي العمليات

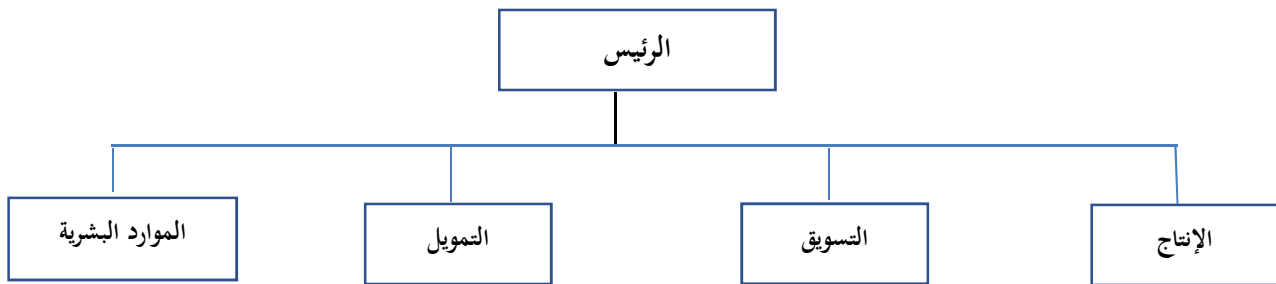
¹ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 62.

² المرجع نفسه، ص 63.

الحسابية من القسم الأول للثاني فالثالث، فإذا أخذنا قسم واحد هو قسم¹ التسجيل المحاسبي نجد أن رئيس القسم يشرف على وحدتين هما وحدة المدينة "أ" ووحدة المدينة "ب"، وهتتين الوحدتين متشابهتين في العمل، أي أن التقسيم قد تم على أساس التشابه، ويتم استخدام منطق التشابه والتكامل والتتابع أثناء التقسيم لإدارتين، وهناك عدة طرق يتم على أساسها التقسيم إلى إدارات وهذه الطرق هي: التقسيم الوظيفي، التقسيم الجغرافي، التقسيم السلعي، التقسيم حسب العملاء، التقسيم حسب الآلات (أو العمليات)، التقسيم الأبجدي والعددي، التقسيم حسب الوقت، التقسيم المركب، وتنظيم المصفوفة.

5-6-1- التقسيم الوظيفي: يعتمد على المدخل الوظيفي في تقسيم نشاطات المنظمة الذي وضعه Oliver Williamson ويسمى أيضا بشكل (U) أي بالنسبة إلى (Units) أي الوحدات التي تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذوو المهارات المتشابهة.² ويعتبر هذا التقسيم هو الأكثر شيوعا واستخداما في المنظمات ويتم هنا تجميع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق وأداء مهام وظيفية محددة، وأهم الأسس الوظيفية هي ما تمس وظائف المنظمة.³

الشكل رقم (09): مثال عن التقسيم الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 64. ويمتاز التقسيم الوظيفي بأنه يحشد الكفاءات والخبرات البشرية بسهولة، وبمنطق سهل مقبول لدى كل المديرين، وهو المنطق الوظيفي، كما أنه يركز جهود العاملين ووحدات التنظيم بطريقة منتجة إلى أداء وظائف محددة الملامح، إلا أن وجود فواصل حادة في نوعية الوحدات التنظيمية (بحسب الوظائف)، يقيم ستارا يحول دون التفاعل بين هذه الأقسام، كنتيجة آمنة يمكن القول أن التقسيم الوظيفي يؤدي إلى نتائج جيدة عندما تكون أعمال المشروع محددة وروتينية، وتكون هناك رغبة في الحصول على أداء نمطي.

أ-مزايا التقسيم الوظيفي:

- يحشد كفاءة وموارد المنظمة لإنجاز أهداف وظيفية محددة.
- يعمق المهارات الوظيفية للعاملين.
- يعتبر أساسا جيدا يناسب المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- يعتبر أساسا جيدا يناسب المنظمات التي تنتج سلعة أو سلعتين أو سلع متشابهة.

ب-عيوب التقسيم الوظيفي:

- لا يتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف المنظمة.
- لا يتكيف بسرعة مع التغيرات في أهداف المنظمة.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 63.

² صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 123.

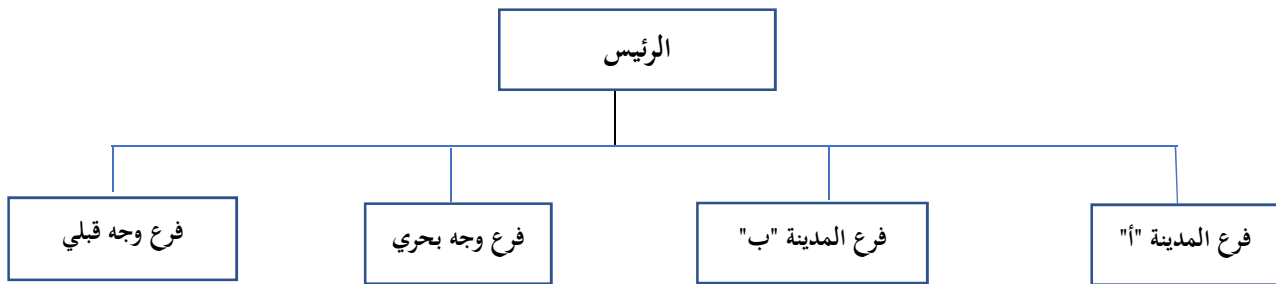
³ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 64.

-يؤدي إلى التمييز الذي يهدد الابتكار.

-يؤدي إلى المركزية والسيطرة على القرارات في الإدارة العليا.

5-6-2-التقسيم الجغرافي: حينما تكون المنظمة منتشرة جغرافياً، بحيث يمثل هذا الانتشار محور الأعمال للمنظمة ككل، وأن المشاكل في الوحدات المنتشرة جغرافياً تفرض نفسها على أعمال الشركة، يكون من المنطقي إذن تمثيل هذا الاتجاه في التقسيم إلى إدارات تعبر عن وتترجم مشاكل واحتياجات وأهمية الانتشار الجغرافي للمنظمة. ويمكن القول أنه عندما يكون النشاط الجغرافي للمنظمة (في إنتاجها و/أو تسويقها) متميزاً وهاماً، يكون من المنطقي التعبير عن ذلك في خريطة التنظيم على أساس تقسيم الأنشطة بحسب المكان الجغرافي، ومعظم الشركات الدولية العملاقة تضطر إلى تقسيم أنشطتها (وبالتالي التقسيم لإدارات) حسب اهتمامها بمناطق معينة، كما أن الشركات القابضة (التي تملك شركات متعددة) قد تضطر إلى الإهتمام جغرافياً بالمشاكل التي تحدث في مناطق معينة، بحيث يحتاج هذا الإهتمام إلى التعبير عنه في شكل التقسيم إلى إدارات يعتمد على الأساس الجغرافي.¹

الشكل رقم (10): مثال عن التقسيم الجغرافي



المصدر "بتصرف": أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 66. ويمتاز التقسيم الجغرافي بأنه يحاول أن يسيطر على المشاكل التي تتميز بها المنطقة الجغرافية، ويتم توفير الممارسات الإدارية وتعديلها وتشكيلها بناء على الاحتياجات الخاصة بكل منطقة جغرافية تدخلها، إلا أن الأمر قد يؤدي إلى أداء مزدوج في بعض الوظائف من منطقة لأخرى، ومن أمثلة التقسيم الجغرافي هو تقسيم الدولة إلى محافظات، وكل محافظة تقسم جغرافياً إلى محليات مثل المدن والأحياء (أو القرى وغيرها).

أ-مزايا التقسيم الجغرافي:

-تكيف قوي مع الظروف الجغرافية لأنشطة المنظمة.

-سرعة في القرارات في كل فرع من الفروع الجغرافية للمنظمة.

-التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية في كل فرع جغرافي.

-سهولة المتابعة لأداء كل فرع (على النتيجة النهائية له).

ب-عيوب التقسيم الجغرافي:

-ازدواج في أداء الوظائف من فرع لآخر.

-صعوبة التنسيق عبر الفروع.

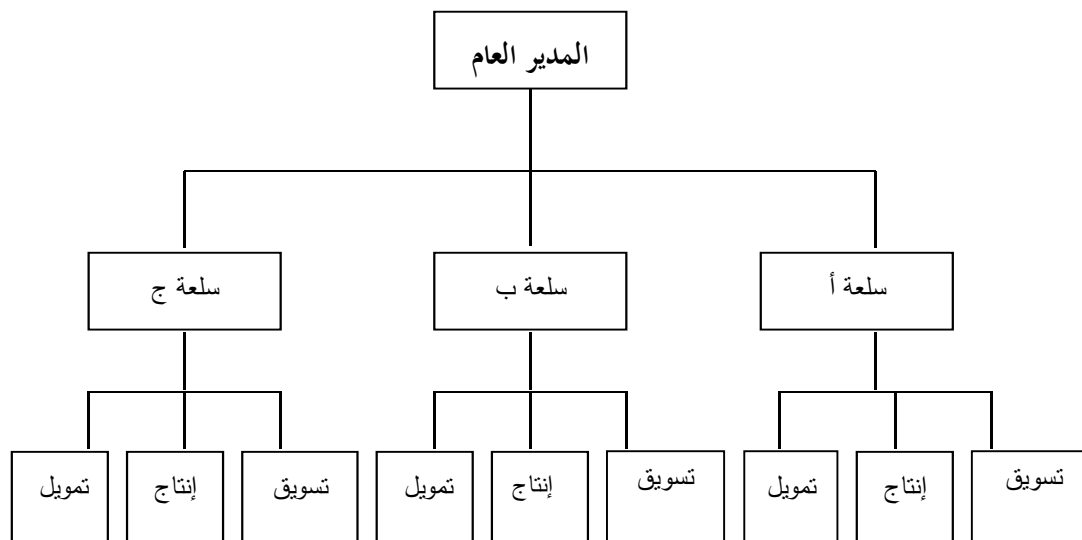
-الصراع بين مديري الفروع على موارد المنظمة.²

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 65.

² المرجع نفسه، ص 66.

5-6-3-التقسيم السلعي: ويتم هذا التقسيم لإدارات (أو التجميع إلى إدارات) إلى وحدات تنظيمية بحسب السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، فإذا كانت سلع وخدمات المنظمة هي محور العمل أو لها خصوصية وأهمية ومشاكل تفرض نفسها على أعمال المنظمة، فإنه من المنطقي التعبير على ذلك في هيكل التنظيم. فمثلا يمكن تقسيم محل تجاري إلى أقسام حسب السلع إلى أقسام الملابس، والألعاب والهدايا والأدوات المنزلية، ويوضح الشكل الآتي تنظيم الهيكل على الأساس السلعي:¹

الشكل رقم (11): مثال عن التقسيم على أساس السلعة



المصدر: ماجد محمد أبو الفر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص119.

ويمتاز التقسيم السلعي بأنه يركز الجهود حسب السلعة ويحشد الكفاءات لها، ويشجع العاملين في مختلف الأنشطة الوظيفية (مثل الإنتاج والتسويق) داخل القسم السلعي على ابتكار طرق جديدة لتحسين مركز السلعة أو الخدمة، وبالطبع يمكن تصور أن هناك ازدواجا في أداء وتكرار الأنشطة الوظيفية من قسم سلعي إلى قسم سلعي آخر.

أ-مزايا التقسيم السلعي:

- المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل سلعة أو خدمة.
- سرعة في القرارات لدى مدير كل سلعة أو خدمة.
- سهولة المتابعة والرقابة على أداء كل سلعة أو خدمة (على النتيجة النهائية لها).

ب-عيوب التقسيم السلعي:

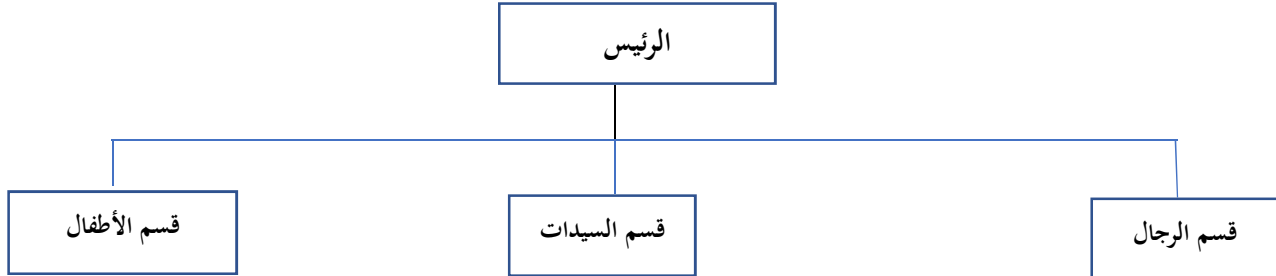
- ازدواج أداء الوظائف من سلعة لأخرى.
 - صعوبة التنسيق بين السلع.
 - الصراع بين مديري السلع على موارد وإمكانيات المنظمة.
- الملاحظ أن هذه المزايا والعيوب تشابه ما هو موجود في التقسيم الجغرافي.²

¹ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص67.

² المرجع نفسه، ص67.

5-6-4-التقسيم حسب العملاء: ويتم وفقا لهذه الطريقة تقسيم الأنشطة كلها أو جزء منها، بحسب نوع المستهلكين أو العملاء الذين يتلقون السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، ويستند المنطق هنا على أن هناك اختلافا كبيرا بين أنواع العملاء، وأن هؤلاء العملاء يمثلون عصب الحياة للمنظمة، مما يستدعي تركيز جهود كبيرة لخدمة وحل مشاكل كل نوع من أنواع العملاء، وبالتالي ينعكس هذا الاهتمام على خريطة التنظيم، وذلك من خلال وجود أقسام أو إدارات حسب العملاء، ويوضح الشكل الآتي مثالا للتنظيم على أساس العملاء:¹

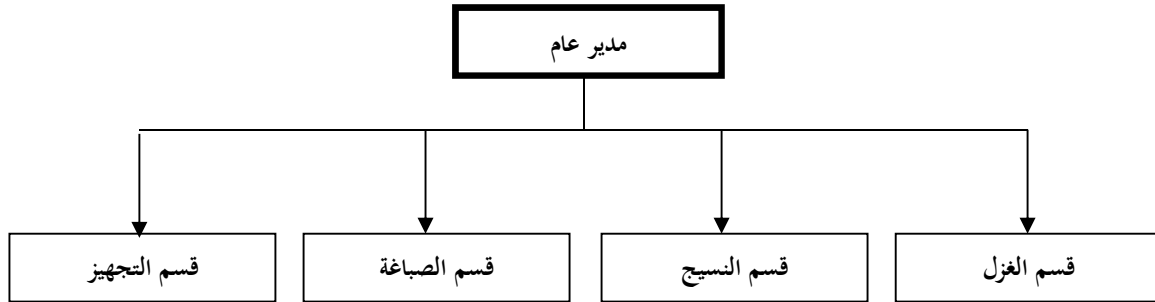
الشكل رقم (12): مثال عن التقسيم حسب العملاء



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 68. ومن أمثله تقسيم متجر تجاري للملابس إلى قسم الرجال، وآخر للسيدات وآخر للأطفال، وتنقسم شركات الطيران والرحلات البحرية إلى ركاب الدرجة الأولى وركاب الدرجة السياحية، وتشابه مزايا وعيوب هذه الطريقة مع تلك الموجودة في الطريقة السابقة تقريبا.

5-6-5-التقسيم حسب الآلات: وتنقسم المنظمة، جزئيا في الغالب إلى أقسام بحسب الآلات التي تستخدمها، ذلك إذا كانت هذه الآلات تمثل استعمالا هاما، وأنها تعتبر محور العمل في المنظمة، وأن مشاكلها تحتاج إلى الاهتمام والرعاية، بشكل يستدعي وضعها في وحدات تنظيمية مستقلة، ومن أمثلة ذلك تقسيم شركة إلى قسم آلات الغزل، وقسم آلات النسيج.² ويستخدم هذا النوع من التنظيم في المنشآت الصناعية أكثر من غيرها، ويتم تقسيم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل، ويتم تكليف كل وحدة بعمل شيء محدد.

الشكل رقم (13): مثال عن التقسيم على أساس العمليات



المصدر: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 125.

أ- المزايا:

- تحقيق كفاية عالية في الأداء من خلال التركيز على عملية واحدة.
- تسهيل عملية الإشراف وضبط ورقابة مسار الإنتاج.
- تحقيق استفادة أكبر من الآلات والتجهيزات وتجنب الاستثمار المتكرر فيها.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 68.

ب- العيوب:

- صعوبة التنسيق بين المراحل أو العمليات المختلفة.

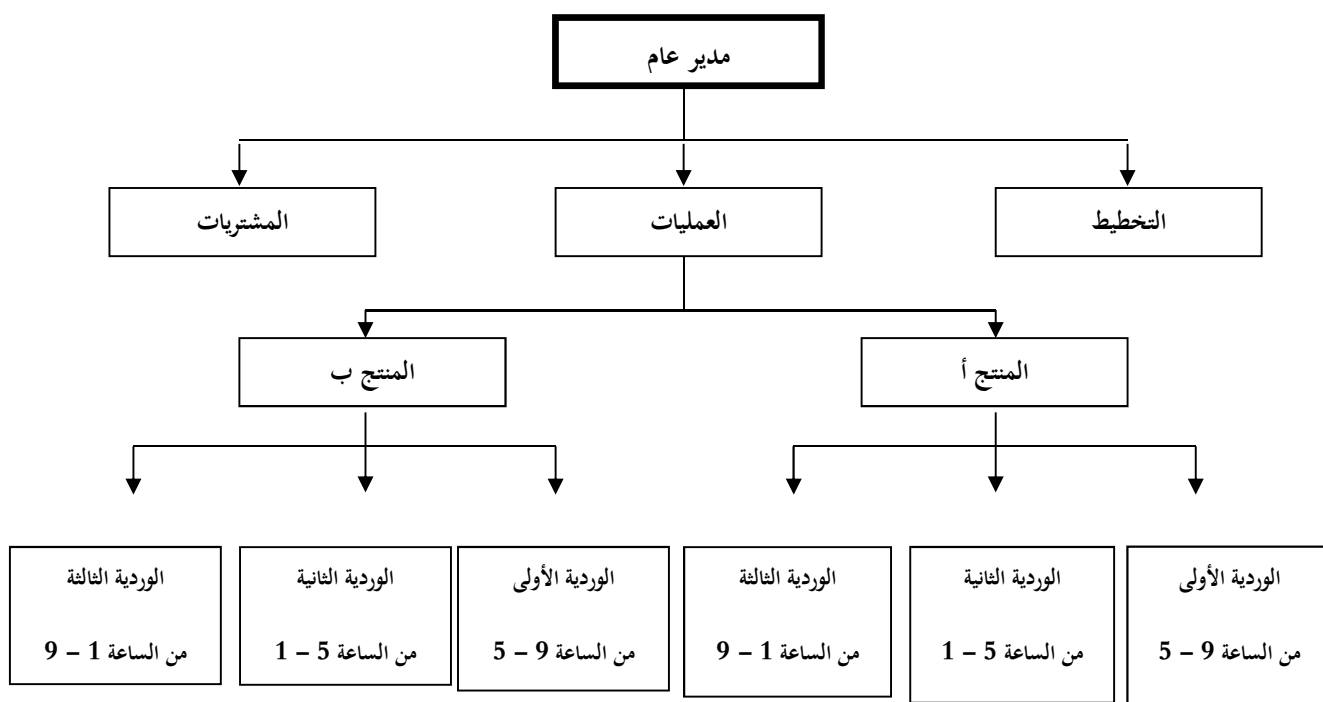
- صعوبة تحقيق التوازن في خط الإنتاج نظرا لاختلاف الطاقة الإنتاجية لكل وحدة.

- أي خطأ أو خلل في إحدى العمليات يسبب توقفها عن العمل، سينعكس سلبا على العمليات الأخرى وعلى خط الإنتاج بأكمله¹.

5-6-6-التقسيم الأبجدي أو العددي: وهنا يتم تقسيم العمل عشوائيا تقسيما أبجديا أو عدديا حتى يتم توزيع العبء الكلي للعمل على أقسام أو أفراد، ويمكن تقسيم الطلبة إلى قاعات الدرس حسب العروف الأبجدية لأسمائهم أو حسب أرقام بطاقاتهم، كما يمكن تقسيم المصنع إلى فرق العمل أ، ب، ج، أو تنظيم قاعات المنظمة إلى القاعات أ، ب، ج، أو تقسيم شوارع المدينة أبجديا أو عدديا، ويمكن تنظيم التعامل مع العملاء أبجديا حسب أسمائهم².

5-6-7-التقسيم حسب الوقت: وهنا يتم تقسيم العمل حسب الوقت الخاص بالعمل، ومن الأمثلة لذلك هو وجود وردية الصباح ووردية بعد الظهر ووردية المساء، كما يمكن تقسيم الرحلات إلى رحلتي الصباح والمساء، وتقسيم حملات الصيانة إلى حملتي الشتاء والصيف، وتقسيم الفصول الدراسية إلى فصول الخريف والشتاء والربيع والصيف³. وهو نظام الورديات أو الشيفتات (وجبات العمل)، بحيث يتم تقسيم أعمال المنظمة حسب الورديات، ويمكن استخدام هذا التقسيم مع التقسيمات الأخرى حسب الوظائف أو مراحل العمل مثلا.

الشكل رقم (14): مثال عن التقسيم على أساس الزمن



المصدر: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 126.

مزاياه وعيوبه: من إيجابيات هذا التقسيم استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة، والقدرة على التكيف، وتلبية الطلبات، وقياس إنتاج كل وردية.

¹ حسين محمود حريم، نفس المرجع السابق، ص 125-127.

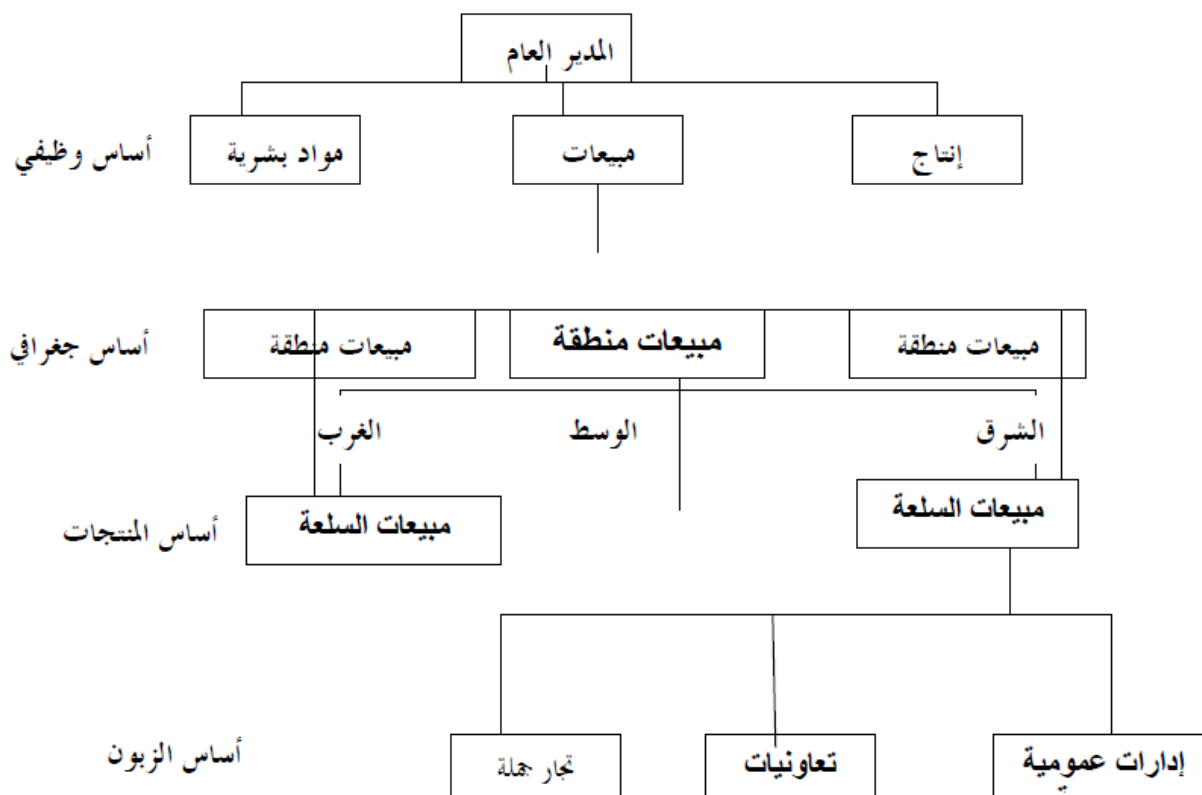
² أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 68.

³ المرجع نفسه، ص 69.

أما من أهم سلبياته صعوبة التنسيق بين الورديات المختلفة، والارتفاع في تكاليف الإنتاج.¹

5-6-8-التقسيم المركب (المختلط): وهو تصميم يستخدم في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمات المكونة من مجموعة من الأعمال غير المتقاربة في طبيعة نشاطاتها، ويبني هذا التصميم على تنويع المنتج.² ويسمى بتصميم شكل (H) أي بالنسبة لكلمة (Holding) كما هو الحال في الشركات القابضة.³ ويضم الهيكل التنظيمي للمنظمات في الغالب عدة أسس أو طرق للتقسيم (والتجميع) في إدارات، حيث يتم مزج أكثر من طريقة واحدة داخل نفس الهيكل التنظيمي، ويوضح الشكل الآتي مثالا يستخدم أكثر من أسلوب واحد للتقسيم الإداري، وهو ما يتبع في كثير من المنظمات.⁴

الشكل رقم (15): مثال التقسيم المركب (المختلط) لهيكل التنظيم



المصدر: المصدر: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 127.

مزاياه وعيوبه: طبقا لذلك، هذا الهيكل يتميز بأنه لا مركزي وبذلك يسمح بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، كما ينمي التجديد والإستراتيجيات المتنوعة. ولكن ما يعاب عن هذا الهيكل أنه يؤدي إلى تكرار المصادر، لأننا مثلا نحتاج إلى مخزن لكل قسم، ومن الواضح أن هذا الشكل لا يدعم تبادل المعرفة بين الأشخاص العاملين في نفس المهنة لأن كل جزء منهم يعمل في قسم مختلف عن الآخر.⁵

¹ حسين محمود حريم، المرجع نفسه، ص 25-127.

² صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ المرجع نفسه، ص 124.

⁴ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 69.

⁵ حسين محمود حريم، المرجع نفسه، ص 127-128.

5-6-9-تنظيم المصفوفة: ويعتبر هذا التنظيم مشابه للتنظيم المركب، ويستخدم تنظيم المصفوفة عندما تكون هناك خطوط إنتاج منفصلة عن بعضها البعض (أو مشروعات أو مقاولات منفصلة)، وتحتاج إلى خبرات وظيفية وتكنولوجية متنوعة، فيتم تقسيم المنظمة حسب أساسين: الأساس الأول حسب الخبرات الوظيفية والفنية مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والتصميم الهندسي مثلاً، أما الأساس الثاني فهو حسب السلع أو المشروعات أو المقاولات التي تقوم بها المنظمة،¹ ويطبق هذا التنظيم عادة في المنشآت التي تعمل بنظام إدارة المشروعات (كمكاتب الاستشارات، شركات المقاولات، ورشات بناء وإصلاح السفن، الشركات الصناعية التي تعمل بنظام الأوامر أو الطلبات)، حيث يخصص لكل مشروع أو أمر إنتاج مجموعة من الأنشطة المتنوعة المتكاملة، والتي تجمع مع بعضها لفترة زمنية محددة هي الفترة المخططة لإنجاز المشروع، ويتم حلها بانتهاء المشروع، ويعطي هذا الأساس للتنظيم قدراً كبيراً من المرونة.²

أ-مزايا تنظيم المصفوفة:

-مشاركة الإدارات المختلفة بشكل مرّن في السلع أو المشروعات المستقلة.

-تزويد السلع والمشروعات بكافة التخصصات المطلوبة من الإدارات المختلفة.

-التوافق بسرعة مع التغييرات في ظروف السلع والمشروعات.

ب-عيوب تنظيم المصفوفة:

-ازدواج في أداء الإدارات بزيادة عدد السلع أو المشروعات.

-يحتاج إلى مرونة عالية من الموارد البشرية للعمل في سلع ومشروعات مختلفة.

-تحتل السلطة التنفيذية بالسلطة الوظيفية، واحتمال النزاع كبير.

-يحتاج إلى وقت طويل في الاجتماعات الخاصة بالتنسيق بين الخبرات الوظيفية وبين السلع والمشروعات.

5-7-التمايز الرأسي: يشير التمايز الرأسي إلى مدى العمق الرأسي في الهيكل التنظيمي، وبصورة أكثر تحديداً يشير ذلك إلى عدد المستويات التنظيمية في إحدى المنظمات أو في جزء منها (كعدد المستويات التنظيمية في أحد الأقسام).³

5-7-1-نطاق الإشراف: وهو يتصل بعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية، وقد كان Graicunas أول من نادى بوجود حدود عددية للمرؤوسين الذين يستطيع فرد واحد أن يشرف عليهم،⁴ يعتبر نطاق الإشراف هو السبب في ظهور التمايز الرأسي، ويقصد بنطاق الإشراف عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم، أي اتخاذ الشكل الهرمي، فريئس المنظمة يشرف على عدد معين من المديرين وهم بالتبعية يشرفون على أعداد أخرى، وهكذا، وبالتالي يبدأ الهرم التنظيمي في قمته بعدد محدود من الأفراد يزداد بشكل مضطرب هبوطاً إلى أسفل.

ب-تأثير نطاق الإشراف على شكل التنظيم: يؤدي ضيق أو اتساع نطاق الإشراف إلى التأثير في شكل هيكل التنظيم ومع ثبات عدد الأفراد داخل المنظمة، كلما اتسع نطاق الإشراف كلما قلت المستويات التنظيمية وأخذ التنظيم شكلاً منبسطاً (أي مسطحاً)، وكلما ضاق نطاق الإشراف كلما زاد عدد المستويات التنظيمية وأخذ التنظيم شكلاً طويلاً.⁵

5-7-2-أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف:

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 69.

² سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 175-176.

³ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 70.

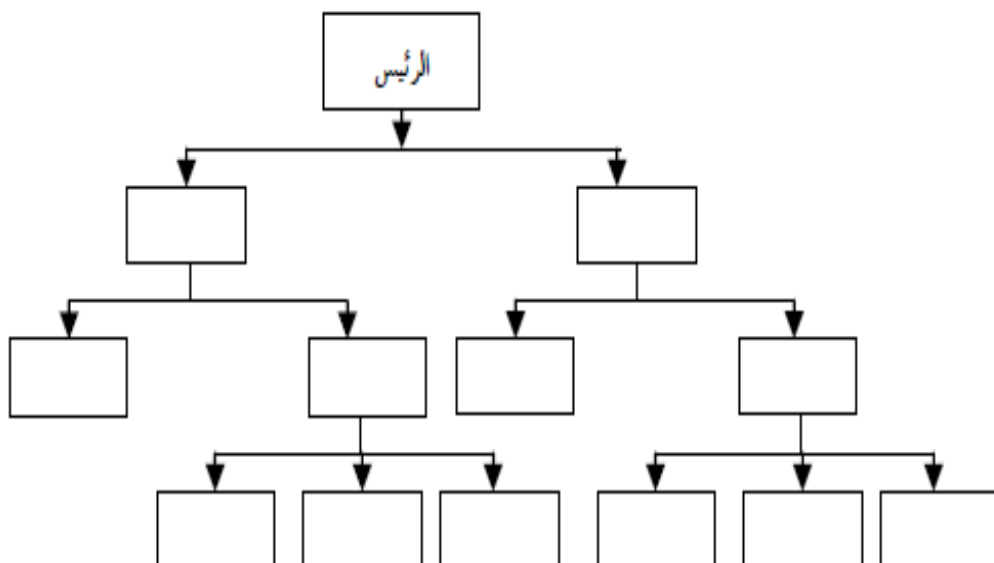
⁴ عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008، ص 11.

⁵ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 72.

أ- الهيكل الطويل:

- تعريفه: وهو الهيكل الذي تتعدد فيه المستويات الإدارية، مع ضيق نطاق الإشراف، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): الهيكل الطويل



المصدر: راضية بغدود، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، السنة الجامعية 2008/2007، ص 50.

- مزايا الهيكل الطويل:

- تمكين الرئيس من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس.
- سهولة وسرعة الاتصال بين المرؤوسين ورؤسهم المباشر.
- يحقق إشراف مباشر.
- يحقق رقابة مباشرة.

- عيوب الهيكل الطويل:

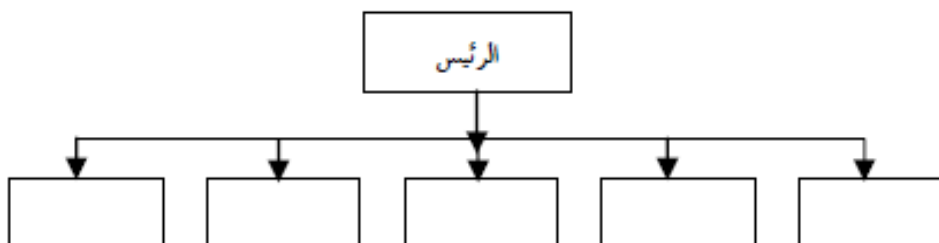
- يخلق ميلا لدى المديرين للتدخل بأعمال مرؤوسيه، الأمر الذي قد يوقع الرئيس في خطأ التدخل في أعمال مرؤوسيه، مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطوّرهم الوظيفي.
- زيادة عدد المستويات قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال.
- يؤدي إلى تكاليف عالية نتيجة كثرة مستويات الإدارة.
- يؤدي إلى بعد المسافة بين أدنى مستوى إداري وأعلى مستوى¹.

¹ راضية بغدود، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، السنة الجامعية 2008/2007، (بتصرف)، ص 49.

ب- الهيكل المسطح:

-تعريفه: وهو الهيكل الذي يتكون من مستويات إدارية قليلة، مع اتساع نطاق الإشراف، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): الهيكل المسطح



المصدر: راضية بغداد، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، السنة الجامعية 2007/2008، ص 50.

- مزايا الهيكل المسطح:

- العمل على وضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين، بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء.
- يجبر المديرين على تفويض السلطة وبالتالي الاستفادة من مزاياها.
- خفض التكاليف.

- عيوب الهيكل المسطح:

- الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين قد يمثل عبئا على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير إنجاز العمل.
- ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد المراد ترقيتهم لشغل الوظائف الإشرافية.
- الخوف من أن يفقد المديرين رقابتهم على المرؤوسين¹.

5-8- التمايز الجغرافي: يشير التمايز الجغرافي إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة ومختلفة عن بعضها جغرافيا، ففي المطعم على سبيل المثال يتطور الهيكل التنظيمي بسبب فتح فروع أخرى بجانب المطعم الرئيسي، فمثلا يتم فتح فرعين هما مطعم الشرق ومطعم الغرب، ويوجد تشابه في أنشطة المطاعم الثلاثة، ويمكن القول أن أحد أسس التقسيم إلى إدارات هو التشابه، كما يوجد أساسان آخران للتقسيم وهما التكامل والتوالي "التتابع"².

6- المركزية: تعني المركزية درجة تركيز السلطة درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد جهة أو وحدة أو شخص معين (عادة في الإدارة العليا)، ويتيح ذلك الفرصة لمن تتركز السلطة في يده لكي يمارس حقوقا وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار والتصرف، أما أولئك الموجودون في مستويات أدنى ولا تتوافر لديهم هذه السلطة فهم محرومون من المساهمة في اتخاذ القرار والتصرف، وعليه تجيب المركزية على تساؤل أساسي هو: أين يتم صنع القرار؟ وعليه تكون المركزية هي تجميع السلطات وحقوق اتخاذ القرار في مركز قيادي أعلى، ولا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى التصرف أو اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المركز القيادي الأعلى.

¹ نفس المرجع السابق، (بتصرف)، ص 49.

² أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 73.

6-1-مزاي وعيوب المركزية: للمركزية مزايا يمكن أن تجنبها المنظمات، لو كانت هناك مبررات وظروف تبرر استخدامها.

6-1-1-أهم مزايا المركزية:¹

-يمكن للإدارة العليا أن تنسق بين الوحدات المختلفة، ويرجع ذلك إلى تمتع الوحدة في الإدارة العليا التي تتمتع بسلطات عالية تستخدم ما لديها من سلطات في اتخاذ التصرفات السريعة التي تربط بين الوحدات التنظيمية التابعة، مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق والاتصال بين الوحدات، وتحقيق أهداف المنظمة بسرعة وبدون أي تعطيل.

-يمكن للإدارة العليا التي تتركز في يدها السلطات أن تستخدم ما أوتي لديها من مهارات ومعرفة (بالتبع أعلى مما لدى الإدارات الأدنى)، وذلك لحل المشاكل بشكل أدق وأسرع.

-تساعد المركزية على تحقيق درجة عالية من الرقابة على المستويات الأدنى، وبالتالي إمكانية التعرف على أي انحرافات أو خروج عن الأداء المألوف، وتصحيح هذه الانحرافات.

-مركزية القرارات في المستويات الإدارية لأعلى تضمن أخطاء أقل ومخاطر أدنى، وذلك مقارنة بإعطاء الفرصة للمستويات الأدنى حينما يتصرفون في غياب المعلومات أو المهارات.

-تحقق المركزية نوعاً من التجانس في الالتزام بالأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات والقواعد، والتي يمكن خرقها في المستويات الأدنى أو عدم الالتزام بها.

وعند استخدام المركزية تظهر آثار جانبية سيئة من جراء تركيز كافة السلطات في جهات عليا محددة.

6-1-2-أهم عيوب المركزية:

-تنشغل وحدات الإدارة العليا بسبب تركيز السلطة في يدها بصغائر الأمور، حتى الأمور الروتينية وغير الهامة تأخذ حيزاً من اهتمام ووقت المدير في الإدارة العليا، وحينما ينصرف اهتمام المدير إلى توافه وصغائر الأمور لا يتبقى لديه الوقت لاتخاذ القرارات الهامة في عمله.

-لا يستطيع المدير في الإدارة العليا والذي تتركز في يده السلطة للاهتمام بالأمور الاستراتيجية للعمل مثل تحقيق الأهداف الهامة للمنظمة كتحقيق الربح أو تقديم الخدمة للمجتمع والعملاء.

-لا يلتفت المدير في الإدارة العليا والذي تتركز في يده السلطة إلى ما يحدث في بيئة العمل من فرص كان يمكن اقتناصها أو تهديدات كان يمكن تجنبها.²

7-ال رسمية والنمطية: تعني الرسمية أو النمطية تأدية الأعمال في شكل محدد ومعروف مسبقاً وفي شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها، ويشير الأمر إلى وضع الأعمال في شكل سياسات وقواعد وإجراءات. فوضع الأعمال في شكل محدد يجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى الترميط، وإعداد ذلك في شكل مكتوب ومعتمد بواسطة الجهات الإدارية يسمى الرسمية.

مزاي وعيوب النمطية والرسمية: بالرغم أن البعض يقول أن السياسات والقواعد والإجراءات هي (شر لا بد منه)، إلا أنها في كثير من الأحيان (الضراط المستقيم) الذي يهدي العاملين والمديرين إلى التصرفات الملائمة، وفيما يلي مزايا وعيوب استخدام الرسمية والنمطية:

أ-المزايا:

-تؤدي الرسمية والنمطية (في شكل السياسات والقواعد والإجراءات) إلى التقليل من حيرة المديرين والعاملين عند مواجهة مواقف لا يريدون كيفية التصرف فيها، والرجوع إلى مثل هذه الأنظمة يرشدهم ويقلل من عدم تأكدهم وتجعلهم أكثر ثقة في مواجهة المواقف والمشاكل المختلفة، وتقلل من التخمين والاجتهاد الشخصي غير المطلوب.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 77.

² المرجع نفسه، ص 78.

- تؤدي السياسات والقواعد والإجراءات إلى توحيد سلوك العاملين سواء بالفهم أو التصرف عند مواجهة عمليات معينة أو عند مواجهة تنفيذ الإجراءات أو حل المشاكل، ويؤدي ذلك إلى انساق وثبات سلوك العاملين والعدالة في تقديم الخدمات.
- تعتبر السياسات والقواعد والإجراءات بمثابة ترجمة لأهداف المنظمة واستراتيجياتها، والتزام المديرين بهذه السياسات والقواعد والإجراءات يضمن إذن تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- وجود سياسات وقواعد وإجراءات يبرمج ما يجب عمله بالتفصيل، ويجعل عملية التصرف واتخاذ القرارات وتنفيذ العمل سهلة وأسرع وأقل تكلفة.
- إن وجود معايير رسمية ونمطية هي أساس متابعة أداء العمل والرقابة عليه، وبالتالي يمكن تقييم أداء العاملين والمديرين على أساس مدى التزامهم بهذه المعايير.
- توفر السياسات والقواعد والإجراءات الحماية لأي مدير وأي من العاملين بأن تصرفاتهم تسير وفقا لهذه المنظمة، وعليه نجد أن بعض العاملين يحترمون ويقدمون هذه الأنظمة.
- وجود أنظمة رسمية ونمطية داخل المنظمة يعطي للأداء الشكل النظامي أو المؤسسي، أي أن التصرفات لا تحدث ارتجاليا أو شخصيا أو عشوائيا، وإنما تتم وفقا لأنظمة متعارف عليها ويتم الالتزام بها.¹

ب-العيوب:

- الالتزام الزائد والحرفي من جانب العاملين والمديرين بالسياسات والقواعد والإجراءات، مما يفقد القدرة على الارتباط بأهداف المنظمة، أي أن العاملين يفقدون التركيز على الأهداف بل يركزون فقط على الوسائل.
- بعد فترة زمنية وحينما تتغير الظروف تصبح السياسات والقواعد والإجراءات قديمة وغير مواكبة للظروف الجديدة، والتزام العاملين والمديرين بهذه الأنظمة قد يضر بأهداف المنظمة.
- يؤدي الالتزام بالإجراءات إلى روتينية العمل، كما أن تكرار ذلك يؤدي إلى شعور العاملين بالملل والسأم وعدم أهمية العمل والشعور بالاغتراب.
- إن شعور العاملين بأن القواعد والإجراءات والسياسات تحميهم، قد يؤدي إلى سلبيتهم في التعامل مع عملائهم واللامبالاة في التجاوب مع طلبات العملاء والجمهور.
- وخلاصة القول أنه يمكن أن نتبين الرسمية والنمطية مطلوبة على الأخص في المنظمات كبيرة الحجم، وتمثل نموذجا كفتا للمنظمات الكبيرة سواء كانت حكومية أو صناعية أو تجارية أو زراعية أو خدمية، وذلك نظرا للمزايا العديدة التي تفوق العيوب.²
- 8-علاقة مبادئ التنظيم بالهيكل:** تناولنا فيما سبق أهم ثلاثة مبادئ للتنظيم وهي: التمايز، والذي يعتمد على التخصص وتقسيم العمل، ثم المركزية، التي تعتمد على تركيز السلطة في أيدي وحدات قليلة في المستويات الإدارية الأعلى، وأيضا الرسمية والنمطية، والتي تعتمد على تصميم مهام محددة والالتزام باتصالات رأسية رسمية. ويلخص الجدول الآتي علاقة مبادئ التنظيم بالهيكل:³

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 85.

² المرجع نفسه، ص 86.

³ المرجع نفسه، ص 90.

الجدول رقم (04): علاقة مبادئ التنظيم بالهيكل

الدرجة	مبادئ التنظيم	
منخفض منخفضة منخفضة ↓	التمايز التنظيمي المركزية الرسمية والنمطية ↓	شكل الهيكل التنظيمي
هيكل حيوي	هيكل ميكانيكي	

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 91.

يوضح الجدول رقم (04) أنه يجب اتباع الهيكل الميكانيكي في حالة تميز المنظمة بدرجات عالية في كل مبادئ التنظيم، فالهيكل الميكانيكي الذي يشير إلى الروتينية واستخدام أساليب نمطية ومتكررة يستهدف توفير نظم عمل واضحة ومنمطة، كما يستهدف إرشاد العاملين والمديرين إلى أنماط السلوك الواجب اتخاذها، ويؤدي إلى برمجة القرارات المتكررة، كما يوفر أنظمة متكاملة في العمليات والتسويق والموارد البشرية والشؤون المالية وبشكل يضمن وضوح التصرفات وعدم ارتجالها، وكل هذه الظروف تتناسب مع وجود تمايز تنظيمي عالي يحقق تخصصاً وتقسيم عمل دقيق، كما أنها تقلل من حكم وتقدير العاملين وتصرفهم الحر ويعطي فرصة أعلى للمركزية، كما أنها تترجم الرسمية والنمطية في شكل أنظمة عمل وسياسات وقواعد وإجراءات.

وفي جانب آخر فإن اتباع الهيكل الحيوي (أو العضوي) يعني تميز هيكل وممارسات التنظيم بدرجة أعلى من المرونة والتوافق مع الظروف المحيطة والمتغير للمنظمة، وفي ظل محاولة الإبقاء على درجات عالية من المرونة يجب تقليل التمايز التنظيمي (والتخصص وتقسيم العمل). أي أن الأفراد والمديرين يكونوا قادرين على القيام بعدد كبير من المهام والواجبات والوظائف والانتقال بينها بمرونة حسب الظروف المتغيرة، كما يتطلب الأمر ضرورة تقليل درجة المركزية وتوفير الحرية والمرونة من خلال اللامركزية، وعدم تقييد العاملين والمديرين بأي أنظمة رسمية، وبالتالي تقليل درجات الرسمية والنمطية من خلال توفير أنظمة عامة وغير رسمية.

9- مبادئ أخرى للتنظيم: بالإضافة إلى الثلاث مبادئ المشار إليها وهي: التمايز، المركزية، الرسمية، والتي تضم في ثناياها مبادئ أخرى مثل التخصص، تقسيم العمل، الاحتراف والمهنية والتنظيم الطويل والتنظيم المسطح، نطاق الإشراف، وقواعد العمل والإجراءات، والهيكل الميكانيكي والهيكل الحيوي، هناك مبادئ أخرى للتنظيم يغفل عنها بعض الكتاب والمنظرين كما يهمل بعض المديرين التعرض لها، وذلك لصعوبتها أو لثانويتها بالمقارنة مع المبادئ الرئيسية التي سبق شرحها.¹ ومن أهم المبادئ الأخرى للتنظيم ما يلي: مبدأ تعدد السلطات، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية ومبدأ التسلسل الرئاسي.²

9-1- مبدأ تعدد السلطات: تعرف السلطة على أنها القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين، والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها، ويقصد بالقوة القدرة أو القابلية على جعل المرؤوسين يتقبلون أو يوافقون على القرارات التي تصدر من قبل رؤسائهم. وتعتبر السلطة عاملاً مهماً لربط الوحدات التنظيمية داخل التنظيم رأسياً وأفقياً، فمن خلال العلاقات الرأسية يمكن ربط الوحدات عمودياً من الأعلى إلى الأسفل عن طريق اتصال الرئيس بالمرؤوس في كل مستوى تنظيمي، ومن خلال العلاقات الأفقية يمكن ربط الوحدات التنظيمية أفقياً عن طريق اتصال المدراء في نفس المستوى التنظيمي الواحد.³

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 91.

² المرجع نفسه، ص 92.

³ قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع روايال، الاسكندرية، 1997، ص 174.

وبالرغم من هذا فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطات، وهي كالتالي: السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية.

9-1-1- السلطة التنفيذية: وهي السلطة الممنوحة لمدير ما على مرؤوسين في التصرف واتخاذ القرار، وهي سلطة تتحدد في الدليل التنظيمي الذي يصف السلطات والصلاحيات الخاصة بالمراكز الإدارية والمستويات التنظيمية، كما تتحدد أحيانا في بطاقات وصف الوظيفة، وهي تحتوي على مجالات مختلفة، ومن أهم المجالات التي تغطيها السلطة التنفيذية ما يلي:

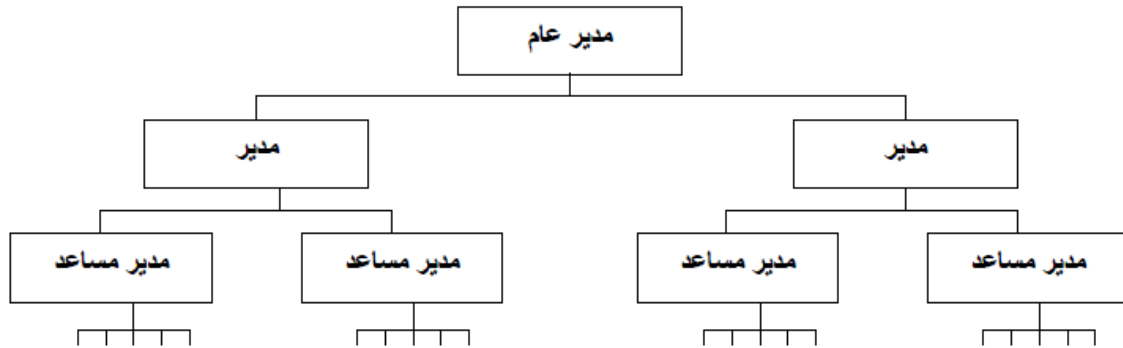
- إصدار الأوامر للمرؤوسين.
- التصرف في أداء العمل بطريقة معينة (مثل إعداد، وتوزيعه، وتخطيطه وغير ذلك).
- استخدام حدود مالية في الصرف والإنفاق.
- الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين.
- الحق في التوجيه وإصدار التعليمات.¹

ويتمتع كل المديرين بسلطات تنفيذية تجاه مرؤوسيهما حينما يأمرهم أو يطلبون منهم التقيد بالتعليمات، أما إذا نظرنا إلى علاقة هؤلاء المديرين بالمنظمة ككل، فيمكن القول أن السلطة التنفيذية تتجلى بوضوح في إدارة الإنتاج وإدارة التسويق على وجه خاص، ذلك أن العمل الأساسي لأي منظمة هو إنتاج السلعة أو الخدمة ثم تسويقها، فهاتان الإدارتان تعتبران أساسيتان لأعمال المنظمة.²

أ- الهيكل التنفيذي:

-تعريفه: ويسمى كذلك بالهيكل الرأسي أو العسكري أو السلطوي، وهو من أقدم الهياكل التنظيمية مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مسئول لآخر.³

الشكل رقم (19): الهيكل التنفيذي



المصدر: راضية بغدود، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، السنة الجامعية 2008/2007، ص 46.

ب/ مزاياه وعيوبه:

- مزايا الهيكل التنفيذي:

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 92.

² المرجع نفسه، ص 93.

³ راضية بغدود، نفس المرجع السابق، ص 46.

- الوضوح والبساطة.
- تسير السلطة بخطوط من الأعلى إلى الأسفل.
- المسؤولية محددة.
- الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- **عيوب الهيكل التنفيذي:**
- إهمال مبدأ التخصص.
- المبالغة في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم السلطة الكاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.
- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

9-1-2- السلطة الاستشارية: تتمتع بعض الوحدات التنظيمية، وبعض المديرين بالسلطة الاستشارية، وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية، وتتلور هذه السلطة في أنها تلعب أدواراً كثيرة أهمها:

- تقديم النصح والمشورة.
 - تقديم خدمات معاونة.
 - تقديم المعلومات والتحليلات والمشاكل.
 - اقتراح حلول.
- وهناك الكثير من الأقسام والمديرين الذين يقدمون مثل هذه الخدمة والمعاونة والنصح والمعلومة، ومن أهم هذه الوحدات التنظيمية ما يلي:
- إدارة الموارد البشرية والأفراد.
 - الشؤون والخدمات الإدارية.
 - إدارة المشتريات.
 - إدارة التخطيط والرقابة.
 - إدارة نظم المعلومات والكمبيوتر.

والملاحظ أن مثل هذه الوحدات وشاغليها من المديرين يقدمون العون والمشورة والنصيحة والمعلومة والاقتراح إلى التنفيذيين، وعلى التنفيذيين أن يأخذوا أو لا يأخذوا بهذه النصيحة، فليس هناك أي التزام من قبل التنفيذيين على قبولها.

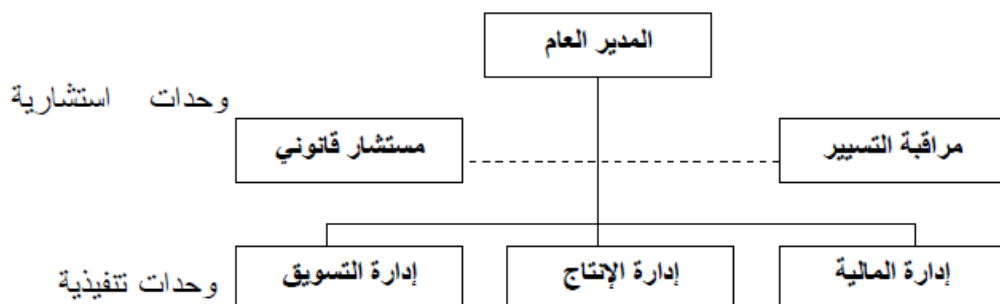
وهناك نوعان من الاستشاريين يظهر على خط السلطة التنفيذية، وهم المساعدون، والألقاب التالي تعبر عن هذا الوضع: مساعد مدير الإنتاج، مستشار العضو المنتدب، رئيس مكتب المدير العام، ويظهر هؤلاء المساعدون بصورة أكثر كلما ارتفعنا في المستويات الإدارية، ويظهر هؤلاء المساعدون الاستشاريون في الشكل الموالي في خطوط منقطة.¹

أ- الهيكل التنفيذي الاستشاري:

-تعريفه: يعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام الهيكل التنفيذي بالاستعانة بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، والهدف منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن، ويعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً في المنظمات، ومن خلال الشكل التالي نوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري:

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 93.

الشكل رقم (20): الهيكل الاستشاري



المصدر: راضية بغداد، مرجع سبق ذكره، (بتصرف)، ص48.

ب/ مزاياه وعيوبه:

– مزايا الهيكل التنفيذي الاستشاري

- السلطة محددة.
- الاستفادة من مبدأ التخصص.
- تقوية مركز الرؤساء بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
- توفير معلومات لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات فعالة.

– عيوب الهيكل التنفيذي الاستشاري:

- التناقض بين التنفيذيين والاستشاريين مما ينعكس سلباً على كفاءة الهيكل التنظيمي.
- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى تدخل السلطة.

صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الاستشاريين من قبل التنفيذيين.¹

9-1-3- السلطة الوظيفية: وهو نوع ثالث من السلطة يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية، وتظهر السلطة الوظيفية في

الحالتين التاليتين:

- حينما يمارس أحد المديرين سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه تنظيمياً.
- حينما يمارس أحد المديرين الاستشاريين سلطة تنفيذية.

ففي الحالة الأولى، يتطلب الأمر أحياناً استكمال السلطة التنفيذية أو الاستشارية لأحد المديرين على جهة (أو أحياناً بشكل متقطع أي من وقت لآخر)، فعلى سبيل المثال يقوم المدير المالي بإصدار أوامر وتعليمات (أي استخدام سلطة تنفيذية)، على باقي المديرين بالمنظمة طلباً لمعلومات مالية تساعد على التنسيق والتخطيط والمتابعة للأوضاع المالية بالمنظمة، كما أنه قد يصدر قرارات بوضع حدود للإنفاق المالي، وأن التصرفات المالية لمديري المنظمة لا يجب أن تتجاوز حدود (وأرقام) مالية معينة، حتى يمكن السيطرة على التدفقات المالية بالمنظمة، وكما ترى هنا، انقلبت السلطة الاستشارية على جهات أخرى إلى سلطة تنفيذية (ويطلق عليها في هذه اللحظة السلطة الوظيفية).

¹ راضية بغداد، نفس المرجع السابق، ص49..

وتبرير هذه التسمية ينطلق من الممارسة الوظيفية للمدير في مجاله المالي على باقي أجزاء المنظمة، ويجب أن تلاحظ أن هذه السلطة تقتصر على مجال محدد هو المجال المالي والحدود المالية للإنفاق، وبالتالي فإن قرارات وتصرفات المدير المالي هي قرارات وقتية (أي تصدر في أوقات معينة)، ولا تمتد إلى باقي أوقات العمل، فهي إذن سلطة محدودة في مجال وظيفي وفي الأوقات التي تستدعي التدخل.¹

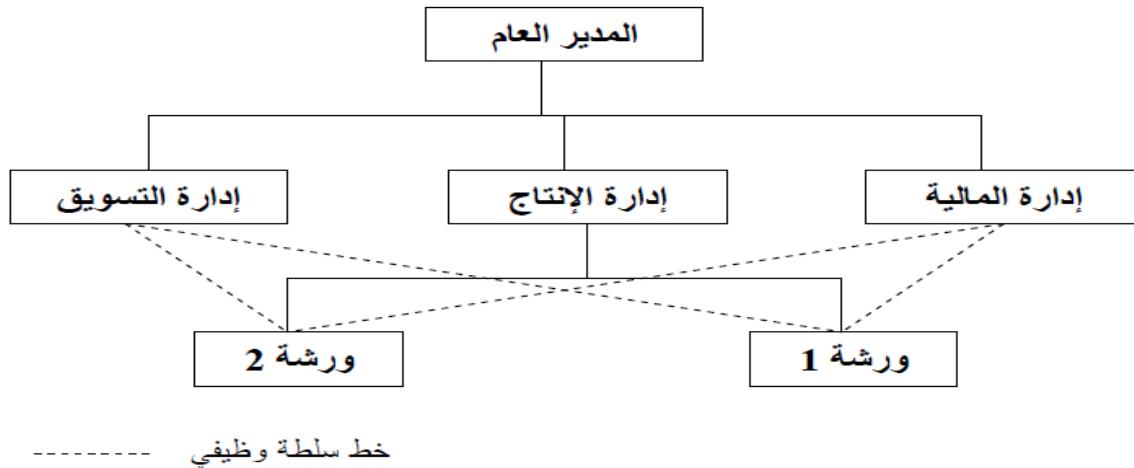
أ- الهيكل الوظيفي:

-تعريفه: يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه.

ويعتبر "تايلور" أول من استنبط هذا النوع من الهيكله حينما وضع أسس التنظيمي العلمي للعمل وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال لزيادة الإنتاج ومستوى الفعالية، وظهر هذا الشكل التنظيمي نتيجة لكبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها والحاجة إلى وجود مختصين وصعوبة قيام رئيس المؤسسة بالإشراف على جميع الأنشطة كما يمكن للاستشاري في هذه الهيكله أن يمارس أعمالا تنفيذية ويمنح سلطة اتخاذ القرار.

ونظرا للخصائص السابقة فإننا لا نجد في الحياة العملية هيكله وظيفية مطلقة، وإنما نجد مزيجا من الهياكل التنفيذية والهياكل الوظيفية، والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل:

الشكل رقم (21): الهيكل الوظيفي



المصدر: راضية بغداد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ب/ مزاياه وعيوبه:

-مزايا الهيكل الوظيفي:

- الاستفادة من مبدأ التخصص من خلال استخدام الخبراء والمختصين.
- إمكانية إيجاد طبقة من العمال مدربين على تأدية المهام والأعمال.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 94.

— سهولة التنسيق والإشراف على الأعمال.

— عيوب الهيكل الوظيفي:

— عدم وضوح السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى التهرب من المسؤولية.

— صعوبة فرض النظام في المستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى فوضى إدارية.¹

وكمثال للسلطة الوظيفية لمدير تنفيذي، مثل مدير التسويق بإحدى الشركات الذي يصدر تعليماته لمدير الإنتاج بتحديد أحجام الطلبات التي يحتاجها السوق، وبالتالي التي سيتم إنتاجها، وأيضاً بتحديد بعض المواصفات مثل الألوان والعبوات، فإنه يمكن أن يمارس حقوقه الوظيفية على إدارة الإنتاج (تنفيذية)، وذلك في ظروف وأوقات معينة، وحينها يمكن أن تقول أن المدير التنفيذي قد مد سلطته من جهة أخرى، وذلك باستخدام سلطة وظيفية لكي يستطيع أن يستكمل وظيفته على خير وجد فإن ذلك يعد مثالا جيدا للسلطة الوظيفية.

وكمثال ثالث يبين ممارسة المدير الاستشاري لسلطة تنفيذية في جهة أخرى، يمكن الاستشهاد بما يقوم به مدير الموارد البشرية في المركز الرئيسي من إصدار أوامر وتعليمات تمس أنظمة الاختيار والتعيين والتوظيف والتدريب والأجور وغيرها، إلى رئيس قسم الموارد البشرية في أحد فروع المنظمة أو حتى رؤساء العمل في أي فرع.

الملاحظ أن رئيس قسم في فرع المنظمة يتبع مدير الفرع في الأصل من الناحية الإدارية، ويتلقى تعليماته من مدير الفرع، وذلك لخدمة أهداف الفرع وتكيفاً مع ظروفها، إلا أنه لاعتبارات التنسيق بين فروع الشركة، وتحقيقاً للأهداف العامة للمنظمة، يضطر مدير الموارد البشرية إلى إصدار تعليماته (مستخدماً سلطته الوظيفية)، والتي يعبر بها عن أماكن أخرى في التنظيم ويصدر تعليماته التنفيذية لرئيس قسم الموارد البشرية أو لباقي المديرين في فرع من فروع المنظمة. كما يتضح مما سبق أن هناك ثلاثة أنواع من السلطة: تنفيذية واستشارية ووظيفية، وأنه لا غنى تقريباً عنها جميعاً، ويتبقى إذن على أي منظمة ناجحة أن تقيم التوازن في استخدام هذه الثلاثة أنواع، ويتم ذلك التوازن من خلال معرفة مزايا وعيوب كل منها، ويوضح الجدول الموالي مزايا وعيوب السلطة التنفيذية والاستشارية والوظيفية.²

الجدول رقم (05): مزايا وعيوب أنواع السلطة

نوع السلطة	المزايا	العيوب
السلطة التنفيذية	— تحديد حجم السلطة بوضوح وببساطة. — تشجيع المدير على التصرف. — أكثر أنواع السلطة فيها.	— هي عبء على كاهل المديرين. — تشجع على مقاومة السلطة الأعلى. — تتجاهل سلطة المعرفة والخبرة والتخصص.
السلطة الاستشارية	— إتاحة الفرص للمتخصصين لتقديم خبراتهم. — تدريب التخصصات الشابة على العمل. — تساعد على الابتكار وحل المشاكل. — تخفف العبء على التنفيذيين.	— يميل الاستشاريون للتمادي في استخدام سلطتهم الاستشارية. — عدم فهم الاستشاريين لحدودهم. — صراع بين التنفيذيين والاستشاريين.
السلطة الوظيفية	— تتيح الفرصة لربط المنظمة. — تساعد على التنسيق والتحكم. — تخفف من العبء على التنفيذيين.	— معناها غامض نسبياً. — تجعل العلاقات أكثر تعقداً. — تحتاج مديري ذوي مهارات عالية.

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 96.

¹ راضية بغدود، نفس المرجع السابق، ص 48.

² أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 95.

9-2- مبدأ وحدة الأمر: هو ذلك المبدأ الإداري الذي يقضي بأن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط وهو المسؤول عنه مباشرة،¹ إذ يعني هذا المبدأ أن الفرد لا يتلقى أوامره من فرد واحد فقط، وبالرغم من بساطة هذا المبدأ إلا أن هناك صعوبة في تحقيقه أو العمل به، وللعمل بهذا المبدأ مزايا هامة جدا مثل تعزيز وتأكيـد مبدأ التسلسل الرئاسي، ووضوح الاختصاصات بين المرؤوسين، والقضاء على أي تعارضات أو توترات نفسية داخل العمل، والقضاء على الضغوط تنشأ من إحساس المرؤوس بوجود أكثر من فرد يأمره ويوجهه للعمل. ويعتبر المديرون والمشرفون من أكثر الأفراد تأزما في أعمالهم بسبب صعوبة تطبيق مبدأ وحدة الأمر في أعمالهم، وتتطلب طبيعة أعمالهم أن يرفعوا تقارير إلى رؤسائهم (ولا ضرر أو مساس هنا بمبدأ وحدة الأمر)، ولكن قد تطلب أجهزة أخرى تقارير ومعلومات قد تكون تعليماتها أو محتواها متضاربة، مثل التقارير المرفوعة إلى إدارة الأفراد وإدارة المشتريات وإدارة الحسابات وإدارة التخطيط والمتابعة وغيرها.²

9-3- مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم، وهو يعني (أن من تعطى له السلطة في أداء عمل لابد أن يساءل عليها)، أو بمعنى آخر فإنه يعني (أن من يساءل ويحاسب على أداء عمل معين يجب أن يمنح السلطة الكافية لذلك). يعني هذا المبدأ أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على عاتق فرد، فإنه يجب أن يعطى السلطة اللازمة لتنفيذها، فإذا كانت السلطة تعني الحق في التصرف واتخاذ القرارات، واستخدام صلاحيات مالية، وصلاحيات في الاتصال بجهات أخرى، وطلب معلومات، وتوجيه مرؤوسين، وملء نماذج والتوقيع عليها، وإصدار قرارات، فإن المسؤولية تعني الحاسبة والمساءلة عن استخدام الحقوق والصلاحيات في تنفيذ العمل وإنجازه كما هو مطلوب، وعليه فإن مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية يعني أنه عندما يعطى الفرد الحق في التصرف (أي السلطة)، فإنه يجب أن يحاسب ويساءل على استخدامها لتحقيق وإنجاز العمل.

والخلاصة هي يجب أن يكون هناك تعادل بين السلطة والمسؤولية، ولكن هناك صعوبة في ذلك، لأن ممارسة العمل قد تؤدي إلى مخالفة هذا المبدأ، وهو امر غير مرغوب ويجب المحافظة على هذا المبدأ.³

9-4- مبدأ التسلسل الرئاسي: يعني هذا المبدأ أن السلطة والمسؤولية تنساب من أعلى إلى أسفل، وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ويخدم هذا المبدأ هدفين أساسيين:

- يعني مبدأ التسلسل الرئاسي أن لكل فرد رئيسا واحدا فقط، هو الذي ترفع إليه التقارير ونتائج الأعمال، وهو الذي يتم استشارته والرجوع إليه في حالة الطوارئ والأعمال الصعبة، وهو أيضا الذي يتم الشكوى إليه، ويوضح الشكل الموالى شكلا تنظيميا في إحدى الشركات الصناعية، وفي هذا التنظيم يمكن أن ترى بوضوح أن لكل فرد رئيسا واحدا فقط، فمشرف الخط الإنتاجي الثالث يرفع تقاريره إلى مدير المصنع، وهذا الأخير يرفع تقريره عن الخطوط الإنتاجية كلها إلى مدير الإنتاج، الذي يرفع تقريره عن الأنشطة الإنتاجية إلى المدير العام.

- بالرغم من تعدد المستويات التنظيمية إلا أن المستوى الأعلى (من خلال أنظمة العمل) يحدد بوضوح: النتائج المطلوبة، وأسلوب العمل المؤدي إلى هذه النتائج، والإشراف من المستوى الأعلى على المستوى الأدنى، وإجراءات قياس النتائج المطلوبة وتقييم أداء المرؤوس في المستوى الأدنى.

- يوضح التسلسل الرئاسي طرق الاتصال الرسمي داخل منظمة، وهو ما يعطي نوعا من النظام والضبط للحدود الدنيا لعملية الاتصال الرسمي بين وحدات التنظيم، فعلى سبيل المثال إذا زاد أحد العمال في الخط الإنتاجي أن يستدعي أحد الفنيين في إدارة الصيانة، لتصلح أحد

¹ طارق طه، نفس المرجع السابق، ص172.

² أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص98.

³ المرجع نفسه، ص99-100.

الآلات التي يعمل عليها العامل، فعليه نظريا أن يتصل بمشرف خط الإنتاج الذي يتصل بمدير المصنع، الذي يتصل بمدير الإنتاج، ويتصل هذا الأخير بمدير الصيانة باعتباره أحد مسؤوليه ويأمره بإصلاح الآلة.¹

10-تصميم وأنواع الهياكل التنظيمية: يمكن للمديرين والمنظمين أن يستخدموا مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساعدهم على الحكم على نجاح تصميم هيكل التنظيم.² وسنستعرض بأعمال Mintzberg الذي قدم مساهمة أصلية تميزت بصفة خاصة بطابعها التركيبي وثنائها من حيث الأبحاث المعاصرة، في ميادين علم الاقتصاد، علم الاجتماع الصناعي، والتي لها علاقة بمسألة تنظيم المنشآت وهيكلتها.³ (إذ تركز أعمال منتزبرغ كذلك على نميط العمليات والنتائج فيما يتعلق بالهياكل التنظيمية).

10-1-كيفية تنظيم المنظمات: لكي نفهم كيف تنظم المنظمات نفسها في هياكل تنظيمية مميزة لابد أن نعرف أولا كيف تؤدي المنظمات وظيفتها.⁴

10-1-1-ظهور الوحدات التنظيمية: لا تحتاج أصغر المنظمات حجما وأحدثها عمرا إلى وحدات تنظيمية، فالبقالة على تنظيمية لا تحتوي على وحدات تنظيمية، ويكفي أنها كلها لا ترقى لدرجة وحدة تنظيمية واحدة، وهناك عدد كبير من المنظمات الصغيرة الحجم التي لا تحتاج إلى وحدات تنظيمية، ومن أمثلها المحلات التجارية الصناعية والتجارية الصغيرة كالبقالة وميكانيكي السيارات والكهربائي والجزار والنجار، وهي كلها مشروعات فردية صغيرة لا تتحمل وجود هيكل تنظيمي يحتوي على وحدات تنظيمية.

ومزيد من التطور في حجم العمل، تسعى المنظمة أحيانا إلى فتح فروع جديدة لها، فورشة السيارات أو البقالة، أو المطعم الصغير قد يسعى في تطور طبيعي وتلقائي منه إلى فتح فروع جديدة لها في أماكن جغرافية أخرى. ولا يستطيع صاحب العمل بطبيعة الحال أن يشرف بمفرده أو أن يقوم بكل العمل في كافة الفروع، وعليه أن يعطيها نوعا من الاستقلال، وهنا تظهر وحدات جديدة، وكما سبقت الإشارة أن هناك أسسا لتقسيم المنظمة إلى إدارات أو وحدات، وهو ما يطلق عليه التقسيم لإدارات، وهي كالأتي: التقسيم الوظيفي، التقسيم الجغرافي، التقسيم السلعي (حسب المنتجات والخدمات)، التقسيم حسب العملاء، التقسيم حسب الآلات (أو العمليات)، التقسيم حسب الوقت، التقسيم الأبجدي والعددي، التقسيم المصنفي، التقسيم المركب.

وبعد التوصل إلى تقسيم العمل إلى وحدات وإدارات يحتاج الأمر من مديري الإدارة العليا ومن المنظمين المسؤولين عن الهيكل التنظيمي أن يناقشوا ويرجعوا الهيكل المقترح للوحدات والإدارات الجديدة، وذلك كنوع من المراجعة للتحقق من إمكانية نجاح الهيكل الجديد.⁵

10-1-2-ظهور المستويات التنظيمية: يمثل ظهور المستويات التنظيمية تطورا طبيعيا في حياة وتاريخ المنظمات، وتبدأ المستويات التنظيمية في الظهور بسبب تعرض المنظمة إلى مشاكل تمس كل من التنسيق والدافعية، فالمنظمات في تطورها يزيد حجمها وتحتاج إلى مزيد من التخصص وتقسيم العمل، الأمر الذي يؤدي إلى مشاكل في التنسيق بين الوحدات التي ظهرت كنتيجة لظهور وحدات متميزة ومتباعدة عن بعضها، كما أن تقسيم العمل والتخصص يخلق مشاكل في حماس ودافعية عدد العاملين بسبب روتينية ورتابة وملل الأداء.

وتقوم المنظمة سعيا منها لحل المشاكل إل فرض نوع من الرقابة تعمل على التنسيق بين الوحدات المتباعدة، وعلى رفع الحماس ودافعية المرؤوسين وتقييم أدائهم، ولا يمكن أن يتم هذا إلا من خلال ظهور مستويات تنظيمية جديدة بما رؤساء من مهامهم الرقابة (أي التنسيق بين الوحدات، ورفع دافعية المرؤوسين وتقييم أدائهم)، وازيادة حجم المنظمة ورغبتها في فرض مزيد من الرقابة تظهر العديد من المستويات التنظيمية، ويبدأ التمايز الرأسي في أخذ وضعه، أي أن يزيد عمق المنظمة في عدد مستوياتها، وقد يؤدي الأمر إلى ظهور التنظيم الطويل.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 101.

² المرجع نفسه، ص 125.

³ عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بقاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 5.

⁴ جمال محمد عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 90.

⁵ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 129.

وهناك أسباب أخرى تؤدي إلى ظهور المستويات التنظيمية، ومن أهمها (وفقا لقانون باركينسون) هو رغبة المديرين في زيادة عدد العاملين التابعين لهم، ويؤدي زيادة العدد إلى خلق مشاكل في التنسيق والدافعية، ويحتاج الأمر إلى ظهور مستويات تنظيمية جديدة لفرض نوع من الرقابة تعمل على حل مشاكل التنسيق والدافعية.¹

وأهم ما يجب التركيز عليه هو أن ظهور المستويات التنظيمية في المنظمة هو أمر حتمي في ظل تطور المنظمة وعلى الخصوص زيادة حجمها، وذلك لأن زيادة الحجم تعني مزيدا من التعقد والتركيب في شكل المنظمة وأنشطتها والعلاقات الداخلية، فمع زيادة عدد العاملين وزيادة التخصص وتقسيم العمل تزيد الحاجة إلى الرقابة، ومهمة الرقابة هي إحداث نوع من الانضباط الداخلي ومتابعة أداء العاملين وتقييمهم وتصحيح أخطائهم والتخطيط لأعمالهم المستقبلية، بالإضافة إلى أن مهمة الرقابة هي التنسيق بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، حيث يقوم المستوى التنظيمي الأعلى بتحقيق الترابط والتكامل والتنسيق والتوالي في أعمال الوحدات التنظيمية الأدنى، كما أن خلق مستويات تنظيمية تكون قادرة بجانب تقييم أداء العاملين على تحفيز ورفع الدافعية لدى العاملين وإشعارهم بأن هناك مستويات تنظيمية أعلى يمكن أن يترقوا إليها في مستقبلهم الوظيفي.

10-1-3- ظهور الوحدات الداعمة: إن زيادة حجم المنظمة واتساع حجم أنشطتها، يؤدي إلى ظهور وحدات تنظيمية ومستويات تنظيمية متعددة، ولا يقتصر الأمر على ذلك فقط بل يؤدي الأمر أيضا إلى ظهور وحدات ذات طبيعة خاصة يطلق عليها الوحدات الداعمة. وهناك نوعان من الوحدات الداعمة: الوحدات الداعمة الإدارية (أو الاستشارية)، والوحدات الداعمة الفنية.

أ-الوحدات الداعمة الإدارية "الاستشارية": وهي وحدات خارج السلطة التنفيذية، وهي ذات طبيعة استشارية أو وظيفية أي أنها تقدم الخدمة والمعونة والمشورة والنصيحة والرأي وقليلًا ما تقوم بتنفيذ الأعمال، فهي إذن وحدات منوطة بالمساعدة وتسهيل الأمور على المنفذين، وأن القائمين على هذه الوحدات الداعمة بالرغم من كونهم خبراء في مجال عملهم، إلا أنهم منوطون بالقيام بدراسات وتقديم خدمات وتقديم النصح والمشورة، وعلى المنفذين قبولها أو رفضها، كما أنهم يقومون بخدمة ومساعدة المنفذين لتسهيل أعمالهم وتيسيرها. ومن أهم الوحدات الداعمة الاستشارية ما يلي: السكرتارية، النقل والمواصلات، العلاقات العامة،² المحاسبة، المشتريات، المخازن، الصيانة العامة، الخدمات العامة (المطعم، البريد وغيرها)، الموارد البشرية والشؤون القانونية. والملاحظ أن سلطات هذه الوحدات تتراوح ما بين السلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية، فالسلطة الاستشارية هي سلطة المشورة والرأي والتي يمكن قبولها أو رفضها، أما السلطة الوظيفية فتعني إمكانية تقديم خدمات محددة يتم تنفيذها في أماكن أخرى لا تتبع الوحدة التي تقدمها، فالعلاقات العامة قد تنظم حفلة لإحدى الإدارات، وإدارة الموارد البشرية تنظم أعمال شؤون العاملين في كافة أرجاء المنظمة وتقوم بأداء بعضها لحساب الإدارات الأخرى، ويسري نفس المنطق على إدارات الحسابات، والمشتريات والمخازن، والصيانة والخدمات العامة، والنقل والمواصلات، وغيرها من الوحدات الداعمة الإدارية (أو الاستشارية).

ب-الوحدات الداعمة التقنية "الفنية": وهذه الوحدات هي أيضا خارج السلطة التنفيذية، وذات طبيعة استشارية ووظيفية، ومهمتها هي تصميم السياسات، ووضع الأنظمة، والتعامل مع المعلومات، وهذه الإدارات أو الوحدات هي بمثابة العقل المدبر للمنظمات الكبيرة، وفي هذه الوحدات يعمل كبار الأخصائيين من حملة الدرجات العلمية العالية والإنجازات المهنية الرفيعة، وهم محترفون ومهنيون في مجال عملهم، ويقومون، ويقومون بالتخطيط والرقابة المؤسسية والإعداد للتوسعات الفنية والإنتاجية، ويبحثون في مشاكل السوق والمنافسة، ويعدون أدق البحوث للمنظمة. ومن أهم الوحدات الداعمة الفنية ما يلي: التخطيط الاستراتيجي، تقييم الأداء المؤسسي، البحث والتطوير، نظم المعلومات ودعم القرار، التدقيق والرقابة والمراجعة، التصميم الهندسي، الدراسات الفنية، جدولة الانتاج،³ دراسات العمل والتنظيم، تطوير

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 131.

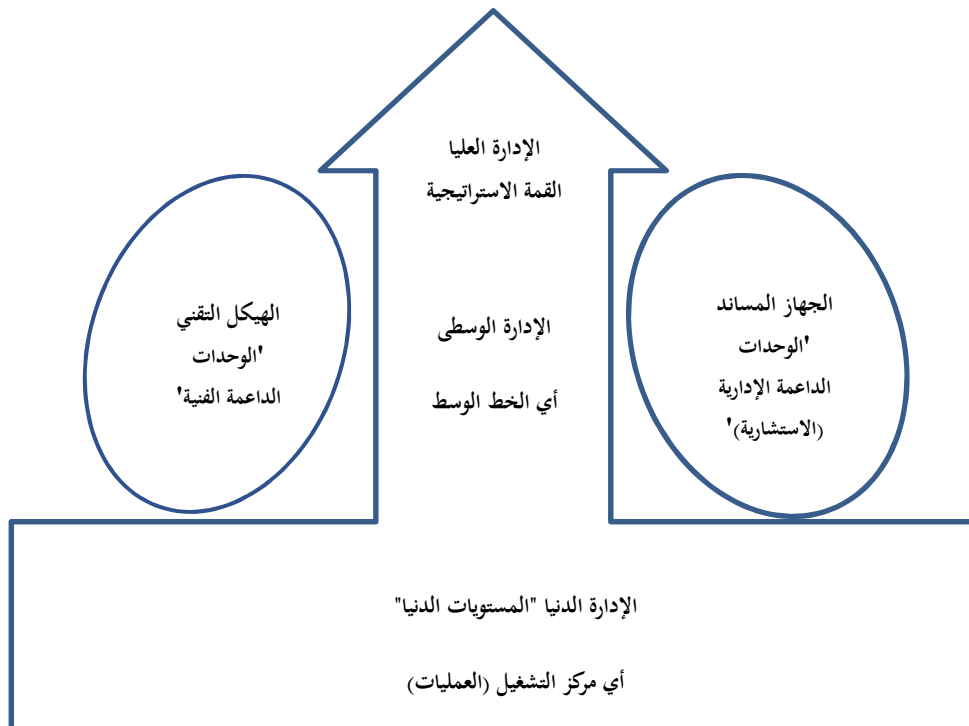
² المرجع نفسه، ص 132-133.

³ المرجع نفسه، ص 134.

المستقبل الوظيفي، الجودة والمقاييس، الإبداع والابتكار. والملاحظ أن هذه الوحدات تعمل من خلال أخصائيين مهرة في مجال عملهم، وهم مؤهلون جيداً ومدربون على البحث والدراسة والتدقيق، وذلك بغرض تقديم دعمهم الفني، وتأتي أعمالهم في شكل أنظمة عمل، وخطط طويلة وتوصيات ولوائح وقواعد وسياسات عمل، وإجراءات تفصيلية، وبالتالي فهم يرسمون مستقبل المنظمة ويضعون أنظمتها ويراقبون الأداء العام لها. وتأخذ الوحدات السابقة مسميات ذات طابع خاص مثل: مكتب، وحدة، مركز، جهاز.

10-1-3- ظهور الممارسات والأنشطة التنظيمية: إن التنظيم بجانب كونه هيكلًا فهو أيضاً أداة وأنشطة والفعل الخاص بتنظيم العمل، هو ما يقوم به كل مدير حينما يحدد ببساطة أي الأنشطة والأعمال مطلوبة، وذلك لتحقيق أي أهداف، وبأي طريقة، وبأي أفراد، وفي أي وقت، وبأي أسلوب يتم التنسيق بين الأعمال كلها، وبأي أسلوب يتم حل الصراعات. وعلى مستوى المنظمة تقوم بعض الوحدات الداعمة الفنية والمستشارون الخارجيون برسم سياسات تنظيمية تنظم العلاقات والسلطات بين الوحدات التي تشكل المنظمة¹ وكما سبقت الإشارة لا بد من معرفة وتجسيد الأجزاء المكونة للمنظمات والوظائف التي يؤديها كل جزء، فهي تتكون من أجزاء رئيسية كما في الشكل الآتي:²

الشكل رقم (22): الأجزاء الأساسية الخمسة في المنظمة



المصدر: جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 91.

أ- القمة الاستراتيجية: هي الإدارة العليا المسؤولة مسؤولية كاملة عن المنظمة، وتمثل في المدير التنفيذي الذي يكون اهتمامه شاملاً بالمنظمة وتكون القمة الاستراتيجية مسؤولة عن تأمين قيام المنظمة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة وضمان قيام المنظمة بتلبية حاجات الأفراد، ويترتب على ذلك ثلاث مجموعات من الواجبات هي:

- الإشراف المباشر، وإدارة ظروف البيئة وتطوير استراتيجيات المنظمة، فالواجب الأول وهو الإشراف المباشر يعتبر وسيلة للتنسيق.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 135.

² جمال محمد عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 90.

-إدارة ظروف البيئة، فنجد أن القمة الاستراتيجية تلعب دورا كبيرا في تقليص حالات عدم التأكد خلال تحديد الاستراتيجيات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبيئة، كما تعمل على تحديد واستمرار البيئة الخارجية.¹

-تصور القمة الاستراتيجية على أنها قوة وسيطة بين المنظمة وبيئتها، فالعمل في القمم من شأنه أن يبعد الفرد عن الروتين لأن المطلوب دائما هو إبداعات متواصلة.

ب-الخط الوسط: ترتبط القمة الاستراتيجية بمركز التشغيل عن طريق الخط الوسط، فالإدارة الوسطى هم عبارة عن مجموعة المدراء الذين يحتلون مواقع إدارية دون القمة الاستراتيجية، فهم لهم سلطة مباشرة على العمال، ويقوم مدير الخط الوسط بجميع الأدوار القيادية الخاصة برئيسه المباشر.

ج-الهيكل الفني: وهم الذين يخدمون المؤسسة من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تؤثر في عمل الآخرين، إذ يقومون بتصميم العمل والتخطيط له، وكذلك تغيير العمل وتدريب الأشخاص لإنجاز الأعمال.

د-الجهاز المساند: هناك العديد من الوحدات المتخصصة التي تساعد المنظمة خارج نطاق سير العمل فيها، وهذه الوحدات هي التي يتألف منها الجهاز والمساند، وان هذه الوحدات قد أهملت في الكتابات المتعلقة بهيكل المنظمة، وفي أحيان أخرى تدمج مع وحدات الهيكل الفني، رقم ابتعاها كثيرا عن اختصاصات الهيكل الفني، فهي وحدات ذات اكتفاء ذاتي، ولكن يتساءل البعض عن سبب اللجوء إلى هذه الوحدات المساندة، وللإجابة عن ذلك نقول إنها وسيلة لتقليل حالات عدم التأكد والسيطرة على أمورها.

هـ-مركز التشغيل: يشتمل على الأفراد الذين يقومون بأربع وظائف أساسية هي: صيانة العمليات الإنتاجية، تحويل المدخلات إلى مخرجات، توزيع المخرجات من خلال التسويق، وتأمين مدخلات لأغراض الإنتاج.

ومركز التشغيل هو بمثابة القلب النابض بالنسبة للمنظمة، لأنه الجزء الذي ينتج المخرجات الأساسية التي تدمج حياتها.²

10-2-أنواع الهياكل التنظيمية: إن التطور الطبيعي للمنظمات (أي النشوء والارتقاء التنظيمي) قد أدى إلى ظهور أشكال الهياكل التنظيمية بلامح ذكرت سابقا، وهذه الملامح هي الوحدات التنظيمية، المستويات التنظيمية، الوحدات الداعمة (الإدارية والفنية)، والممارسات والأنشطة التنظيمية. وبالرغم من وجود هذه الملامح التنظيمية أي أن الشكل النهائي للتنظيم يتحدد وفقا لحجم الأعمال، عدد العاملين، طبيعة الأنشطة، طبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة، وآراء وأهواء أصحاب المنظمة والإدارة العليا. وهذه العوامل الأخيرة تتدخل لتحديد الشكل النهائي للهيكل، وعليه فمن المتوقع أن يكون لدينا أشكال عديدة من الهياكل التنظيمية. ويمكن حصر الأشكال المختلفة للهياكل التنظيمية فيما يلي: الهيكل البسيط، الهيكل البيروقراطي الميكانيكي (الوظيفي)، الهيكل البيروقراطي المهني (الوظيفي)، الهيكل القطاعي العملاق، الهيكل الموقفي المؤقت (الأدهوقراطي)، و-هياكل أخرى للتنظيم.³

10-2-1-الهيكل البسيط: هو هيكل لا توجد فيه تفصيلات كثيرة وقليل التعقيد والرسمية وتكون السلطة المركزية محصورة في شخص واحد، فهذا الهيكل يمثل المنظمات المسطحة ذات مركز تشغيل عضوي، وفي الغالب يتصل كل واحد من العاملين في القمة الاستراتيجية التي يمثلها شخص واحد هو المالك عادة، والذي يمتلك سلطة اتخاذ القرارات.⁴ وعندما تكون المنظمة بسيطة فإن الهيكل البسيط يناسبها، وللتوضيح يمكن القول أنه عندما تكون المنظمة صغيرة في الحجم، وصغيرة في عمرها، وربما في مرحلة إنشائها، وحينما تكون البيئة بسيطة (أي عناصرها محدودة وتتوفر عنها كافة البيانات)، وحينما يكون مالك المنظمة هو مديرها، وحينما يود أن يستحوذ على السلطة (وبشكل

¹ جمال محمد عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 91.

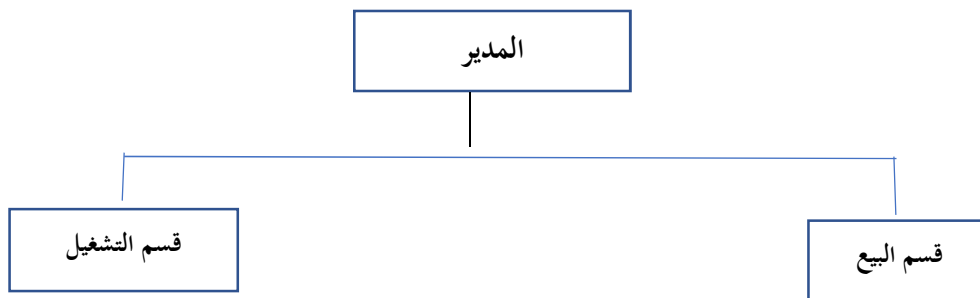
² جمال محمد عبد الله، المرجع نفسه، ص 92-93.

³ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 137.

⁴ جمال محمد عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 93.

مركزي) فإن الهيكل البسيط هو المناسب. والهيكل البسيط هو الذي يكون عدد الوحدات التنظيمية فيه (الأقسام والإدارات) محدود جدا، كما أن عدد المستويات التنظيمية محدود جدا (لمستوى واحد أو ربما لمستويين فقط)، وذلك لأن عدد العاملين قليل، ولأن تركيز الهيكل ينصب فقط على عمليات الإنتاج (وتقديم الخدمة) مع عمليات البيع، ومن أهم الأمثلة للمشروعات التي تتبع الهيكل البسيط نجد المتاجر الصغيرة، الورشات، البقالات، المصانع الصغيرة، المحلات الصغيرة، مكاتب الخدمات الصغيرة كمكاتب المحاسبة والاستشارات، والمقاولات الصغيرة، ويوضح الشكل التالي تنظيم لورشة ملابس صغيرة.¹

الشكل رقم (23): الهيكل البسيط



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص138. يمكن القول أنه حينما تكون الظروف البيئية الخارجية غير مستقرة ومتغيرة وتنافسية (وربما تصل إلى الدرجة العدائية)، فإن الهيكل البسيط يكون أيضا مفضلا لدى صاحب المشروع، وذلك حتى يستطيع أن يركز كل السلطات ويسيطر على الموقف، ولحسن الحظ تتوفر لديه فقط كافة المعلومات عما يحدث حوله، وبالتالي يكون لديه القدرة على التصرف واتخاذ القرار.

أ- مزايا الهيكل البسيط:

- البساطة، لأن الهيكل صغير وعملي ويركز فقط على العمليات الهامة.
- المرونة، فالهيكل قادر على مواكبة نفسه مع الظروف بسرعة.²
- ويحتاج إلى تكاليف قليلة للمحافظة على كينونته، ولا توجد فيه مستويات إدارية معقدة، كما لا يوجد فيه غموض في الأهداف.³

ب- عيوب الهيكل البسيط:

- لا يناسب المنظمة إن كبرت وتوسعت أعمالها.
- يعتمد كلية على مالك المنظمة، فصحته ومزاجه تؤثران على الإدارة، كما أن السلطة مركزه بشكل كامل.⁴
- محدوديته في التطبيق، فعندما يزداد حجم المنظمة يصبح هذا الهيكل غير كفؤ.
- ج- متى يمكن استخدام الهيكل البسيط: عندما تكون المؤسسة صغيرة أو في بداية تكوينها أو إذا كانت البيئة بسيطة أو إذا كانت المنظمة تواجه أزمة كبيرة أو إذا كان المدير هو المالك، ويريد أن يستحوذ على القوة الكلية لإدارة المنظمة، ويكون هذا الهيكل فعالا عندما يكون عدد العاملين قليلا.⁵

¹ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص137.

² المرجع نفسه، ص138.

³ جمال محمد عبد الله، نفس المرجع السابق، ص93.

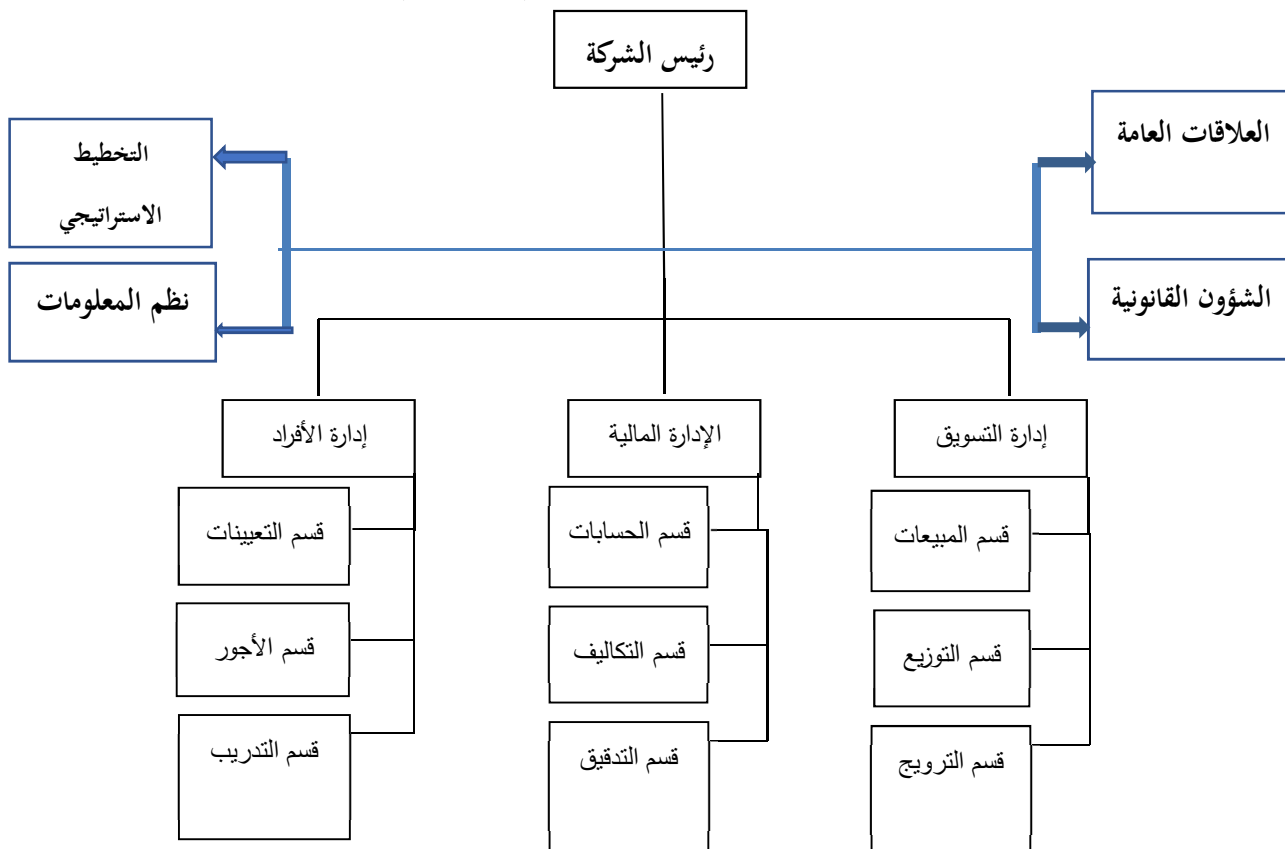
⁴ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص138.

⁵ جمال محمد عبد الله، المرجع نفسه، ص93-94.

10-2-2-الهيكل البيروقراطي الميكانيكي (الوظيفي): هنالك منظمات تنشأ صغيرة وتتجه في نموها تجاه الهيكل البيروقراطي الميكانيكي، وهناك منظمات تسعى منذ نشأتها إلى أن تكون ذات هيكل بيروقراطي ميكانيكي، ويتصف ذلك الهيكل بأن أعمال وأنشطة المنظمة تتسم بأنها على درجة عالية من الروتينية، وهناك إجراءات وقواعد وسياسات عمل رسمية عالية، كما أن هناك مركزية عالية، وأن القرارات تتم وتتم من خلال إجراءات رسمية لكي تعبر خلال المستويات التنظيمية رسمياً، كما تتسم الوحدات التنظيمية والوظائف بوجود وصف دقيق لها تمثل نوع من التمايز والفوارق الحادة، كما أن هناك فوارق واضحة بين الأنشطة التنفيذية والاستشارية. والظروف المحيطة بالهيكل البيروقراطي الميكانيكي تشير إلى أنه تنظيم إما متوسط الحجم أو كبير الحجم، وذو عمر كبير (لكي يسمح بتطور البيروقراطية شيئاً فشيئاً)، وتتميز تكنولوجيا المنظمة بأنها روتينية ولا تتغير، أما البيئة فهي مستقرة وبها نوع من التأكد والسيطرة، وتسمح هذه الظروف باستخدام أنظمة على درجة عالية من الروتينية والرسمية والنمطية. وتتبع الهياكل البيروقراطية الميكانيكية الشكل الوظيفي (أو أحد الأشكال التقليدية للهيكل: الجغرافية، حسب العليات، حسب الآلات وحسب العملاء)، وتظهر لأول مرة في مثل هذه الهياكل الوحدات الداعمة الفنية مثل وحدات التخطيط الاستراتيجي، دراسات العمل والتنظيم، نظم المعلومات، كما تظهر الوحدات الداعمة (أو الاستشارية) مثل وحدة العلاقات العامة، والشؤون القانونية.

ويوضح الشكل الآتي هيكلًا بيروقراطيًا ميكانيكيًا لإحدى الشركات الصناعية.¹

الشكل رقم (24): الهيكل البيروقراطي الميكانيكي



المصدر (بتصرف): أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص139.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص139.

ومن أهم المنظمات التي تتبع الهيكل البيروقراطي الميكانيكي نجد المنظمات الحكومية والوزارات وهيئة البريد، هيئة الضرائب، مصلحة الجمارك، شركات التأمين، البنوك، مصلحة الاتصالات، مصلحة المطافي، شركات الطيران، الشركات الصناعية الكبيرة والشركات التجارية الكبيرة. ويبقى أن نؤكد أن حجم المنظمة الكبير وأنشطتها المستقرة وبيئتها المستقرة والإجراءات والقواعد والسياسات الرسمية النمطية، والتي تضيي نوعاً من الاستقرار والتأكد والميكانيكية في عمل هذه المنظمة الكبيرة.

أ-المزايا:

- إنجاز أنشطة المنظمة بكفاءة بسبب وجود أنظمة رسمية وغطية تضمن أداء العمل بكفاءة.
- التخصص وتقسيم العمل وضمان استخدام عمالة ماهرة ومدرية.
- إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنظمة في مهن وتخصصات متعارف عليها.
- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، حيث أن الحجم الكبير للمنظمة والأنشطة يحققان وفورات عالية في التكاليف.

ب-العيوب:

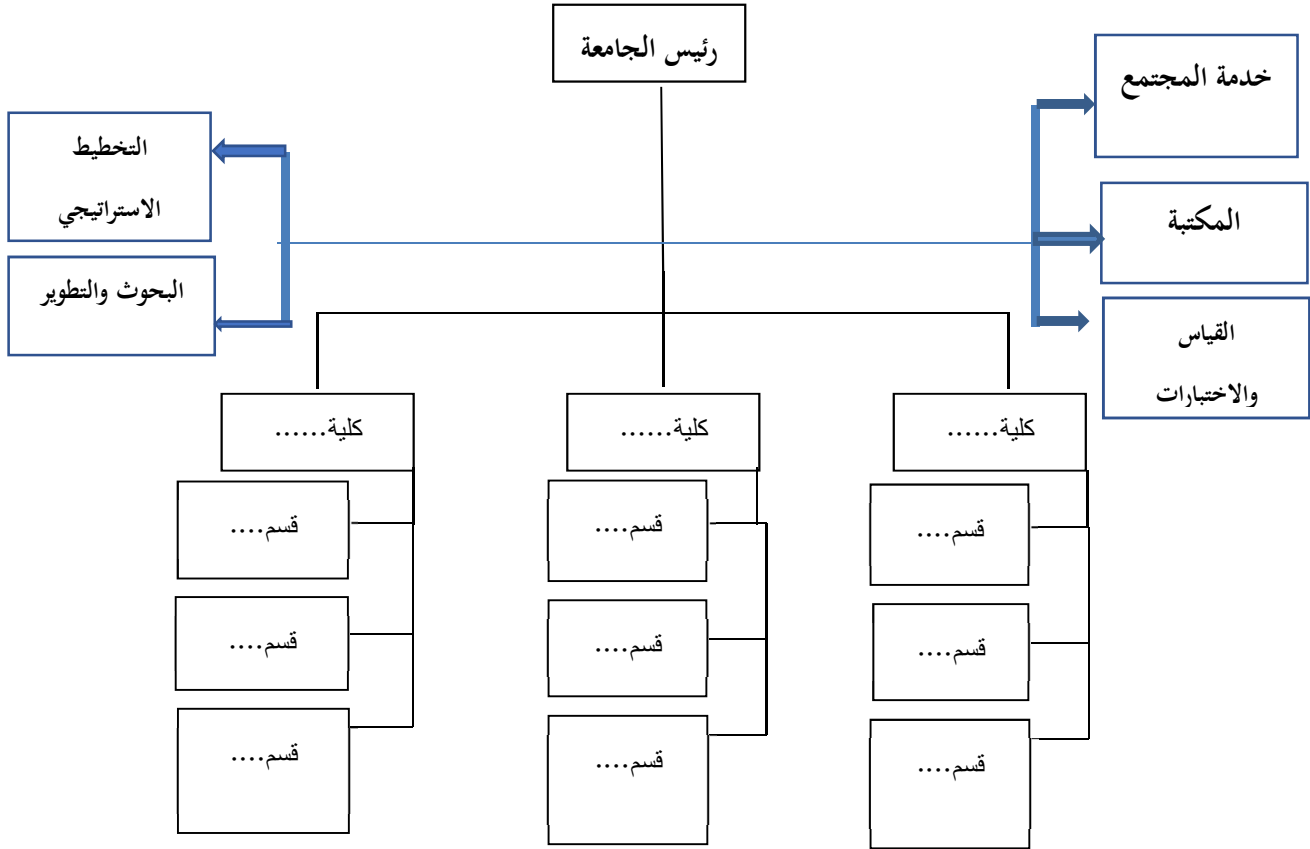
- يؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى التمايز التنظيمي مع إمكانية ظهور صراع وانفصال بين الوحدات التنظيمية.
 - ظهور أمراض البيروقراطية مثل المغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل أحياناً.
- 10-2-3-الهيكل البيروقراطي المهني (الوظيفي):** ظهرت في النصف من القرن العشرين منظمات كبيرة الحجم، وذات تخصص مهني عالي، وتتطلب متخصصين ذوي تعليم عالي وتدريب متقدم وربما إنجازات مهنية محددة، وحيث تعطى درجة عالية من الحرية والسلطة لهؤلاء المهنيين لأداء عملهم المحترف، وبالتالي فإن سمة العمل هنا لا مركزية، والهيكل هنا هو هيكل بيروقراطي لا مركزي، وليس على غرار التنظيمات البيروقراطية التقليدية والميكانيكية، حيث تكون النزعة المركزية عالية بسبب تنميط كافة الإجراءات ونظم العمل وحتة تنميط السلوك نفسه. ومن أهم الأمثلة للمنظمات التي تتبع هيكلًا بيروقراطيًا مهنيًا نجد المستشفيات، الجامعات، المعاهد المتخصصة، المكتبات العامة، شركات الكمبيوتر، شركات نظم المعلومات، الشركات المالية الكبيرة، شركات الاستشارات الإدارية والمالية الكبيرة، شركات المحاسبة الكبيرة.¹
- فحينما تكون المنظمة كبيرة نسبياً، وتعمل في مجال مهني متقدم، وذات بيئة معقدة ولكنها ثابتة، ويمثل المهنيون مركزاً هاماً في تشغيل المنظمة، فإنه من الأفضل استخدام الهيكل البيروقراطي المهني، وتشير البيئة المعقدة والمستقرة أن الظروف البيئة المحيطة بالمنظمة ذات أطراف كثيرة ومختلفة في طبيعتها، ولكنها لا تتغير كثيراً من وقت لآخر أو أنه يمكن جمع معلومات كاملة عنها بشكل ينتج فرصة كبيرة لدراسة البيئة والتعامل معها بوضوح.

وبوضوح الشكل الموالي هيكلًا تنظيميًا لإحدى الجامعات، والملاحظ أن الهيكل يتبع الشكل الوظيفي والخدمي مع التركيز على ملامح الهيكل البيروقراطي المهني.²

¹ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 140.

² المرجع نفسه، ص 141.

الشكل رقم (25): الهيكل البيروقراطي المهني



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص139. الملاحظ أن الكليات والوحدات الداعمة يغلب على العاملين فيها الطابع المهني المحترف، وبالرغم من أن الهيكل الذي نتحدث عنه يغلب عليه الطابع المهني، إلا أنه مازال هيكلا بيروقراطيا، فداخل الوحدات التنظيمية هناك التزام إداري بأنظمة وقواعد وسياسات وإجراءات عمل وأنظمة، وعلى كافة وحدات العمل والمؤوسين الالتزام بها والتقيد في ممارسة العمل باتباعها.¹

أ-المزايا: تتشابه مزايا هذا الهيكل نسبيا مع مزايا الهيكل البيروقراطي الميكانيكي:

-الأداء الكفء للعمل بسبب استخدام أساليب نمطية ونظم عمل محددة.

-التخصص بشكل يساعد على توظيف مهنيين على درجة عالية من الكفاءة.

-إمكانية تطوير الموارد البشرية مهنيا وتطوير مستقبلهم الوظيفي.

-تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، في شكل وفورات في التكاليف.

ب-العيوب: تتشابه عيوب هذا الهيكل نسبيا مع عيوب الهيكل البيروقراطي الميكانيكي:

-هناك إمكانية لظهور انفصال بين الوحدات التنظيمية وصراع فيما بينها.

-التشدد في تطبيق اللوائح ونظم العمل البيروقراطية.

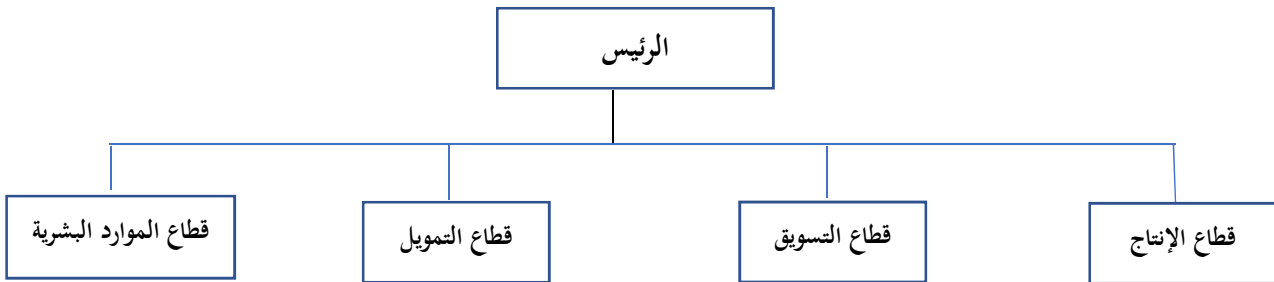
10-2-4-الهيكل القطاعي: ويظهر هذا الهيكل في الواقع العملي كما هو معروف في شكل الشركات القابضة وما يتبعها من شركات تابعة، المركز الرئيسي الذي تتبعه مصانع أو فروع مستقلة، أو المجموعات العائلية التي تتبعها شركات تابعة لنفس المجموعة العائلية الواحدة.

¹ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص141.

يظهر الهيكل القطاعي حينما تتضخم إحدى الشركات وتصبح في حجم عملاق، وتضطر بشكل طبيعي إلى تقسيم نفسها إلى عدة شركات فرعية، ولكل شركة فرعية استقلاليته مع الاحتفاظ للشركة الأم (أو الشركة القابضة) التي تملك كافة رأس المال والأسهم بالتنسيق بصورة أو بأخرى بين الشركات التابعة.

وتعتبر شركات السيارات والأغذية مثالا جيدا لمثل هذه الشركات القابضة أو لمثل الهياكل القطاعية، حيث أصبحت الشركات متنامية ومتباعدة الأطراف من حيث عدد المنتجات، أماكن الإنتاج، الأسواق الجغرافية المتعددة، الأمر الذي يشجع الشركة الرئيسية على تكوين شركات تابعة، بحيث تمثل كل شركة منظمة مستقلة لها رأس مالها ومواردها والعمليات الإنتاجية والتشغيلية والمنتجات والمخرجات والناتج المستقلة بها، وعليه يمكن محاسبة المديرين عن قدرتهم على تشغيل مواردهم للحصول على نتائج جيدة، وقد لا يصل التنظيم أو الهيكل القطاعي إلى حد وجود شركة قابضة وشركات تابعة، وإنما قد تفضل الشركة كبيرة الحجم أن تقسم نفسها إلى قطاعات مستقلة عن بعضها، فقطاع الإنتاج هو قطاع مستقل يتحكم في موارده ويشغل الخامات ويوظف عامله ورأس ماله لإخراج منتجات يقوم ببيعها بالكامل إلى قطاع آخر هو قطاع التسويق، ويمثل قطاع التسويق هيكلا مستقلا في موارده وهو يقوم بالترويج للمنتجات التي بحوزته، ويسعرها، ويوزعها بالشكل الذي¹ يراه مناسبا، بل قد يصل الأمر إلى قطاع الموارد البشرية وقطاع التمويل التي تعتبر قطاعات مستقلة تباع خدماتها من الموارد البشرية، ومن التمويل والحسابات والتحليل المالي إلى كل من قطاعي الإنتاج والتسويق، وعليه فالسمة الغالبة في التنظيم القطاعي هي وجود هياكل مستقلة، وكل هيكل مستقل يمكن اعتباره مستقلا لأن لديه الموارد الخاصة به (مالية وبشرية)، ولديه عملياته المستقلة، كما لديه التحكم في منتجاته أو النواتج النهائية، وعليه يمكن محاسبة المديرين المسؤولين عن هذه الهياكل المستقلة عن قدراتهم في استخدام وتشغيل مواردهم للحصول على النواتج، لذلك يأخذ تنظيم هذه الشركة شكل الهيكل القطاعي كما في الشكل الآتي:²

الشكل رقم (26): الهيكل القطاعي لإحدى الشركات



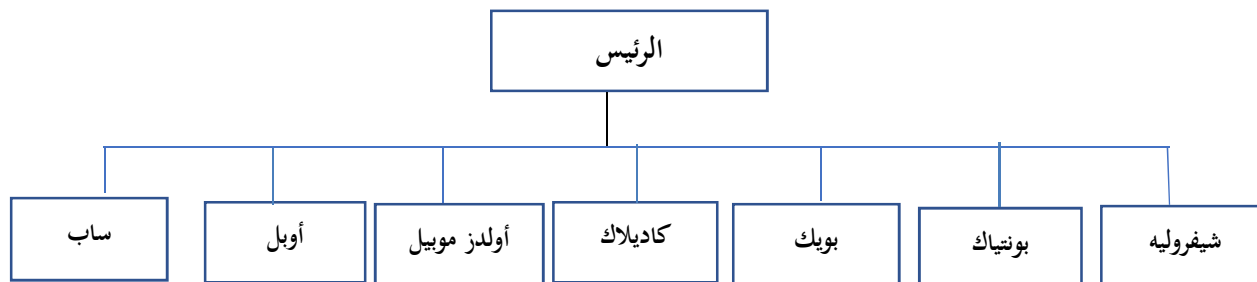
المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 143. أما الشركات القابضة (أو الشركات الأم)، فإن القطاعات التابعة لها تأخذ شكل شركات تابعة للشركة الأم ولكنها مستقلة بذاتها من حيث الموارد والعمليات والناتج، وكل شركة تحاسب منفردة على قدرتها في استخدام الموارد لإنتاج مخرجات معينة، فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار شبكة جنرال موتورز بمثابة الشركة القابضة (الشركة الأم)، والتي تتبعها شركات عديدة تابعة (في التنسيق والتكامل) للشركة الأم، وهي مستقلة في مواردها وعملياتها ومخرجاتها، ويأخذ شكل تنظيم شركة جنرال موتورز الأم شكل الهيكل القطاعي الموضح في الشكل الآتي:³

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 142.

² أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 142-143.

³ المرجع نفسه، ص 143.

الشكل رقم (27): الهيكل القطاعي في شركة قابضة (جنرال موتورز)



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 143.

وتتمتع الشركات التي تتبع في تنظيمها الهيكل القطاعي بإمكانية عالية في مواجهة البيئة بكفاءة، ذلك أن المنظمات العملاقة قد تضعف قدرتها على احتواء البيئة إذا تشتت جغرافيا أو تعددت في منتجاتها وقطاعاتها التسويقية، على الأخص لو اتسمت البيئة بالتعقيد في مكوناته وبالتغير المستمر في معلوماتها، وإذا استطاعت هذه الشركة العملاقة من خلال تنظيمها القطاعي احتواء مثل هذه البيئة لأمكن لها أن تواجه مسؤولياتها تجاه عملائها وإشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم.¹ والملاحظ أن الهيكل القطاعي يتيح درجة عالية من اللامركزية، وذلك بسبب توزيع سلطة الشركة الأم أو القابضة بين القطاعات أو الشركات التابعة، حيث أن كل منها إما أن يركز على منتجاته المختلفة، أو مواقع الإنتاجية، أو مصانعها المترامية جغرافيا، أو الأسواق والقطاعات التسويقية. ولقد حدثت تطورات علمية حديثة في الهياكل القطاعية، وتشير هذه التطورات إلى ظهور عدة أنواع من الهياكل القطاعية، وهي كالتالي: الهيكل القطاعي على أساس السوق، الهيكل القطاعي على الأساس الجغرافي، الهيكل القطاعي على الأساس السلعي (المنتج) "الهيكل القطاعي السلعي الأساسي، الهيكل القطاعي السلعي المتكرر، والهيكل القطاعي السلعي وفرق العمل". ويوضح الجدول الآتي هذه الأنواع:²

الجدول رقم (06): أنواع الهياكل القطاعية

الهيكل القطاعي على أساس السوق: حيث تنتظم القطاعات حسب مكان الأسواق، أو حسب القطاعات التسويقية أو حسب العملاء، فشركة رولز رويس لديها قطاع تسويقي تجاري لبيع السيارات، وقطاع صناعي يبيع المحركات لشركات الطيران.		
الهيكل القطاعي على الأساس الجغرافي: حيث تنتظم القطاعات حسب وجود مواقع الإنتاج أو حسب وجود أماكن المصانع، فشركة كوكاكولا مثلاً لديها عشرات من المصانع المترامية جغرافيا.		
الهيكل القطاعي على الأساس السلعي (أو المنتجات): حيث تنتظم القطاعات حسب المنتجات أو السلع التي تنتجها الشركة، وكل قطاع يمثل سلعة، فشركات الأغذية والسيارات تتبع هذا الخط، ويتبع النوع الأول ثلاثة أنواع فرعية هي:		
القطاعات السلعية ذات فرق عمل	القطاعات السلعية المتكررة	القطاعات السلعية التقليدية
كل قطاع يمثل سلعة أو منتج، وكل قطاع مستقل في هيكله الداخلي عن باقي القطاعات، ما عدا أن القطاع لديه فريق عمل يماثل هيكله الهيكلي الموجود في المركز الرئيسي أو الشركة الأم	كل قطاع يمثل سلعة أو منتج، وكل القطاعات تتبع نفس الهيكل التنظيمي المتبع في المركز الرئيسي أو الشركة الأم.	كل قطاع يمثل سلعة أو منتج، ولكل قطاع هيكل تنظيمي مستقل يتم تصميمه حسب الظروف الملائمة له، ومت المتوقع أن تختلف القطاعات في هيكلها.

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 144.

مزايا وعيوب الهيكل القطاعي: تشترك أشكال الهياكل القطاعية في المزايا والعيوب الآتية:

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 143.

² المرجع نفسه، ص 144.

-المزايا:

- قدرة عالية من المنظمة على مواكبة التغيير، ومواجهة الظروف المتغيرة من حولها.
- قدرة عالية على إشباع الاحتياجات المختلفة للعملاء في الأسواق والقطاعات التسويقية المختلفة.
- إمكانية استخدام أدوات للتنسيق بين القطاعات التي تتبع الشركة.
- تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التي تتبع الشركة.

-العيوب:

- التفتت إلى قطاعات يقضي على إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.
- ليس من السهل تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها.
- صعوبة تخطيط الأنظمة والسياسات والقواعد والإجراءات عبر القطاعات المستقلة.¹

10-2-5-الهيكل الغرضي (الأدهوقراطي): إذا كانت الهياكل البيروقراطية (الميكانيكية أو المهنية) هي الأكثر انتشاراً في حياتنا المعاصرة، فإن هناك هياكل جديدة بدأت بالظهور لدواعي الموقف الذي نشأت فيه أو لطبيعة الظروف التي تعمل فيها، وعليه فإن هذه الهياكل الجديدة هي وليدة الموقف والظروف، وبتغير هذا الموقف وهذه الظروف ينتفي الغرض من شكل هذا الهيكل، فيتغير إلى شكل هيكل آخر، أو ربما تنتهي حياة المنظمة ككل بانتهاء الغرض والموقف والظروف، ويطلق على هذه الهياكل بالهياكل الغرضية أو المؤقتة (أو الأدهوقراطية)، وهي تتميز بمرونة عالية في التعامل مع البيانات المتغيرة ومع المواقف ذات الطبيعة الخاصة، وهي غالباً تظهر في منظمات متخصصة وتحتاج إلى مهارات مهنية وفنية دقيقة وعالية، وربما تعتمد على تشكيل جماعات عمل متخصصة وتحتاج إلى مهارات عالية في الإبداع والابتكار، وبالتالي فهي تمنح هؤلاء المتخصصين أو مجموعات العمل درجة عالية من الحرية والاستقلالية. وفيما يلي بعض الأمثلة التي تشير إلى حاجة ملحة للهيكل الغرضي المتسم بمرونة عالية وعدم رسمية عالية (أي رسمية منخفضة)، وتخصصات مهنية عالية، ولا مركزية عالية، فعلى سبيل المثال شركة المقاولات العقارية التي تبني منازل ومباني فهي تحتاج بجانب الهيكل الموجود حالياً إلى هياكل تنظيمية موجودة في كل موقع من مواقع المباني التي تعمل فيها، وهذه الهياكل مؤقتة وتنتهي بانتهاء المبنى، وهي غرضية أي أنه تم إنشاء الهيكل لغرض هذا المبنى وحده، وقد تضطر وحدات بيروقراطية كبيرة كشركات صناعية عملاقة إلى إنشاء وحدات أو مراكز بحث وتطوير مهمتها الإبداع والابتكار واستخلاص أفكار مشروعات جديدة للشركة، ويجب منح هذه المراكز البحثية مرونة واستقلالية عالية، وكمثال أخير نجد إحدى الشركات نجد إحدى الشركات تميل إلى التعاقدات من الباطن، فالأعمال والمشروعات لديها، ولكن ينفذونها نيابة عنها، فالشركة الرئيسية لديها تنظيم كامل لتنفيذ (أو الإشراف بشكل أدق على تنفيذ) أعمالها ومشروعاتها. وهذه الأمثلة كلها دليل على وجود عدد كبير من أنواع الهياكل الغرضية المؤقتة (الأدهوقراطية)، وكل هذه الهياكل الغرضية تتعامل مع البيئة بكفاءة ومرونة، وتتسم بدرجة عالية من عدم الرسمية، وبدرجة عالية من اللامركزية، وهي تتناسب مع البيئة المركبة والمعقدة، والتي تحتاج إلى متطلبات عالية من التخصص والإبداع والابتكار.² وفيما يأتي سيتم تقديم أهم مزايا وعيوب الهياكل الغرضية المؤقتة، ثم شرح الأنواع المختلفة لهذه الهياكل الغرضية والمؤقتة (أو الأدهوقراطية):

-المزايا:

- الاستجابة السريعة للبيئة والظروف المحيطة بالمنظمة.
- القدرة على الإبداع والابتكار وتوليد أفكار جديدة.
- توظيف تخصصات راقية.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 148.

² المرجع نفسه، ص 149.

-القدرة على التعامل مع المواقف غير المبرجة وغير واضحة الهدف والغرض.

-العيوب:

-الصراع والتعارض بين الأعضاء أمر حتمي لعدم وجود هياكل محددة وأنظمة محددة.

-عدم وجود رؤية وهدف واضح، والغموض أمر طبيعي في هذه الهياكل.

-صعوبة تقسيم العمل إلى وحدات مستقلة.

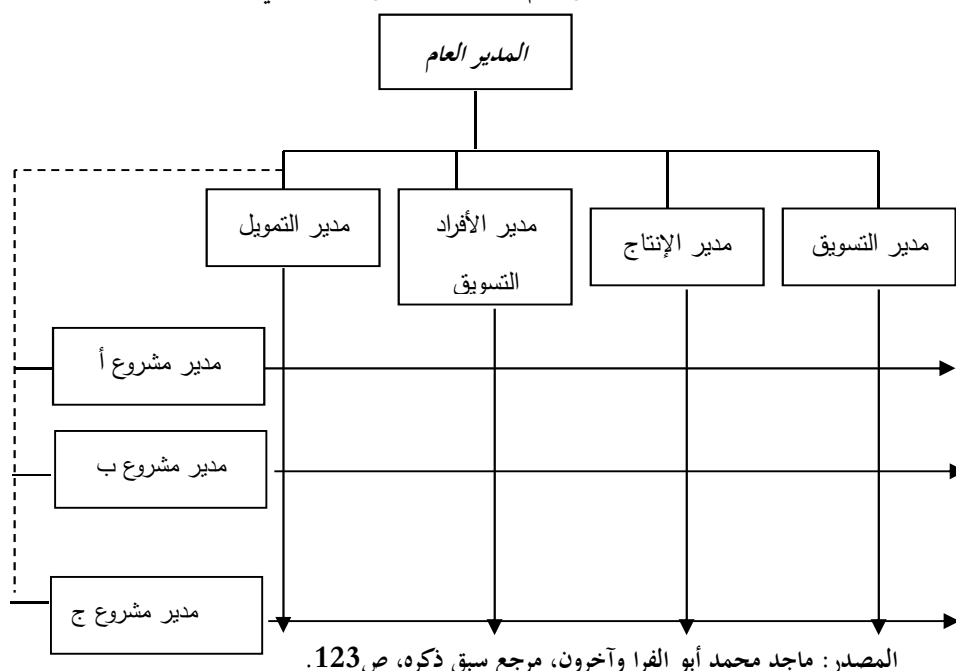
-صعوبة استخدام أنظمة رسمية وقواعد وإجراءات محددة.

وبعد التعرض للملاح العامة للهياكل الغرضية المؤقتة، يتبقى شرح لأنواع المختلفة لهذه الهياكل، وأنواع الهياكل الغرضية المؤقتة هي: هيكل المصفوفة. Matrix Structure، الوحدات الإضافية المستقلة. Collateral Structure، الهيكل الشبكي. Network Structure، فرق العمل. Team Work، اللجان والمجالس. Commettees، الهيكل الجماعي. Collegial Structure، الهيكل الافتراضي.

Virtual Structure وهيكل بلا حدود.¹ Boundaryless Structure

أ-هيكل المصفوفة: وهو عبارة عن خليط بين هيكليين، الهيكل الأول هو الهيكل الرئيسي للمنظمة، والذي غالبا ما يتبع الأساس الوظيفي (أنتاج، تسويق، تمويل وموارد بشرية)، والهيكل التنظيمي الثاني هو هيكل خاص بالأسواق أو المشروعات أو المناطق الجغرافية للعمليات والإنتاج، ويظهر الجزء الأول للهيكل بصورة رأسية، أما الجزء الثاني فيظهر في شكل جانبي أو أفقي. ويمثل هذا الهيكل تطورا رئيسيا من الهيكل البيروقراطي التقليدي، وذلك من خلال دمج هيكل إضافي فيه، والهيكل التنفيذي الفعلي في تنظيم المصفوفة هو الهيكل الجانبي أو الأفقي، وتظهر فيه بوضوح كافة العلاقات التنفيذية، أما الهيكل الرأسي فإن غالبية علاقاته هي علاقات وظيفية واستشارية، والشكل الآتي يوضح تنظيم إحدى شركات المقاولات من خلال تنظيم المصفوفة:²

الشكل رقم (28): الهيكل المصفوفي.



المصدر: ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 123.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 150.

² المرجع نفسه، ص 151.

الملاحظ أن كل مشروع جانبي (أو أفقي) يمثل هيكلا تنفيذيا عمليا، حيث أن مئات العاملين يذهبون كل يوم لمواقع عملهم (في مشروع الجسر مثلا)، ويعملون تحت إمرة مدير مشروع الجسر لمدة عدة سنوات حتى ينتهي العمل من الجسر، وأثناء عملهم هذا يتلقون أوامره من مدير المشروع، وفي حالة مواجهة مشاكل طارئة وعويصة لا يقدر مدير المشروع على حلها من قبل أحد المديرين (كرئيس القسم الهندسي)، فهو يستأذن مدير مشروع الجسر في الاتصال بمدير الإدارة الهندسية في المركز الرئيسي للشركة لحل المشكلة الفنية أو الهندسية، كما يقوم مدير الإدارة الهندسية في المركز¹ الرئيسي بإجراء كافة أنواع التنسيق والتعاون والتكامل بين الأقسام الهندسية في كافة المشاريع، ويتم هذا بصورة وظيفية، والملاحظ أن مشروع الجسر يظهر تنظيمه منفردا بشكل تقليدي كما في الهياكل العادية.

إن غالبية العلاقات الخاصة بالسلطة التنفيذية تظهر داخل كل مشروع، كما في مشروع الجسر، أما علاقة الإدارات المختلفة بالأقسام الموجودة في المواقع المختلفة فهي علاقات وظيفية أو استشارية، وفي العادة لا يتفطن المديرون الموجودون في المشروعات إلى الاختلافات بين السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية، وعادة ما يقعون في صراعات حادة مع رؤسائهم في المشروعات ومع المديرين الموجودين في المركز الرئيسي، ولحل هذه الصراعات يجب عليهم تفهم طبيعة الهيكل المصنوفي وطبيعة السلطات الثلاث، وأيضا التعامل بشكل لين حتى يمكن إنجاح مثل هذا الهيكل.

إن الظروف التي تقترح وتحدد استخدام الهيكل المصنوفي توضح وجود طلب على نوعين من الهياكل: الهيكل التقليدي للمنظمة (وظيفي غالبا) وهيكل آخر يهتم بالمشروعات أو بالمنتجات أو بالمواقع الجغرافية، ولتحقيق التنسيق في استخدام الموارد المتاحة للمنظمة عبر هذه المشروعات أو المنتجات أو المواقع.

• مزايا وعيوب الهيكل المصنوفي: وكما سبقت الإشارة إلى مزايا وعيوب الهيكل المصنوفي كما يلي:

-**المزايا:** تنحصر المزايا في التنسيق بين المشروعات أو المنتجات أو المواقع من خلال المركز الرئيسي للمنظمة في استخدام الموارد المتاحة لها، وإمكانية تزويد المشروعات والمنتجات والمواقع بالتخصصات المطلوبة، مع إمكانية عالية للتوافق مع التغيرات البيئية.

-**العيوب:** تتمثل في الازدواج الموجود في شكل إدارات تتبعها أقسام متكررة عبر المشروعات والمنتجات والمواقع، كما أن هناك اختلاط وغموض في استخدام السلطة التنفيذية والاستشارية والوظيفية، وهناك فرصة عالية للصراعات بين الوحدات، كما أن التنسيق المحتمل يأخذ وقتا طويلا (من خلال الاجتماعات العديدة والطويلة).²

ب-**هيكل الوحدات الإضافية المستقلة:** حينما تجد المنظمات كبيرة الحجم والتقليدية في هياكلها أنها أصبحت مكبلة بالأنظمة والهياكل البيروقراطية، وتظهر الحاجة إلى وحدات إضافية جديدة، تخاف المنظمة أن تصيب الوحدات الجديدة عدوى البيروقراطية الموجودة حاليا في باقي وحدات المنظمة، فعند إنشاء الوحدات الإضافية الجديدة تعطىها الاستقلالية في الموارد والأنظمة، كما تعطي للعاملين فيها ورؤسائهم الحرية في التفكير والتصرف واتخاذ القرار بدون استخدام القنوات الروتينية المتاحة والمفروضة على باقي وحدات المنظمة.

ففي شركة 3M العملاقة هناك وحدات إضافية مستقلة تعنى بالبحث والتطوير وأيضا الإبداع والابتكار وغيرها من الوحدات المستقلة في الموارد المالية والبشرية والسلطات، ولا تتبع أنظمة الشركة، بل أن الشركة تشجع العاملين حينما يواجهون مشكلة ما ويودون حلها، أو يرغبون في تطوير فكرة أو منتج أو مشروع جديد، أن يتركوا عملهم لعدة أسابيع في وحداتهم التنظيمية المكبلة بالروتين، وينتقلوا إلى الوحدات الإضافية المستقلة (مثل وحدة البحث والتطوير) لكي يتمكنوا في بيئة من الحرية والإبداع من العمل في أفكارهم ومشروعاتهم الجديدة، ويظهر التطوير على الهيكل التنظيمي بسبب إضافة الوحدات الإضافية المستقلة، ولقد قامت كثير من المنظمات بتشجيع نفس الفكرة، حيث تقوم

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 151.

² المرجع نفسه، ص 152.

بإنشاء جماعات بحث علمي أو جماعات حل مشاكل أو جماعات للتفكير الإبداعي تعطي الحرية للأخصائيين لقضاء جزء من وقت عملهم في تطوير مشروعاتهم أو أفكارهم الجديدة التي تفيد المنظمة.¹

● المزايا والعيوب:

-المزايا: وتتميز هذه الهياكل الإضافية المتطورة بحركية ومرونة عالية، كما تساعد في تطوير أفكار جديدة ومبتكرة وتساعد على حل مشاكل المنظمة، وتعطي فرصة للأخصائيين والعاملين في إطلاق أفكارهم والتدريب الذهني الراقي.

-العيوب: يقابل المزايا السابقة تكلفة عالية هي وجود صراع بين الوحدات الإضافية المستقلة بما يتاح لديها من حرية واستقلال وبين بقية المنظمة التي تعمل في إطار تقليدي روتيني بيروقراطي.²

ج-الهيكل الشبكي: ويشتمل على نواة عمل مركزية تعمل مع شبكات محيطية من الموردين أو المتعهدين، وقد أشار Peter Drucker إلى شركة Edward Johns للسمسة والتي تبني هيكلًا تنظيميًا رياديًا يدعم استراتيجية هذه الشركة، ويتكون من نواة مركزية في الوسط مع وجود وحدات محيطية مستقلة حولها، ويشبه (Drucker) هذا الهيكل بـ "كنفدرالية" لوحدات عمل مستقلة يجمعها مع بعضها البعض نواة مركزية من القيم والخدمات أي الإدارة من خلال وحدة مركزية قوية محاطة بوحدات عمل مستقلة تتمتع بشفافية عالية وخاصة بعوامل السوق.³

وتعتمد الكثير من المنظمات على هذا الأسلوب، إلى درجة الاستعانة به بصدد عديد من الوظائف الرئيسية للمنظمة، حيث يتميز هذا التنظيم بقدرة عالية على التعامل في مناخ التنافس الدولي، واستخدام موارد على مستوى علمي لتحقيق أفضل خدمة أو سلعة على درجة عالية من الجودة مع أقل تكلفة ممكنة.⁴

إذ ظهرت أشكال عديدة ومبتكرة في العلاقات والممارسات بين المنظمات، فبعض المنظمات لا تود القيام بأنشطة معينة بعيدة عن النشاط الرئيسي لها، فتقوم بشراء النشاط بدلا من إنتاجه أو القيام به.

فمثلا خدمات الصيانة، النظافة، التغذية، التدقيق المحاسبي، لا تمت بصلة لشركة حديد وصلب مثلا، ولا حتى تعبر عن شركة صناعية أو تجارية، فتقوم مثل هذه الشركة بشراء هذه الخدمات من شركات تقدمها، بل الأكثر من هذا تميل الشركات التي تعتمد على التجميع (مثل تجميع السيارات أو تجميع الكمبيوتر وغيرها) على عدم إنتاج أي قطعة، بل تشتري كافة القطع من منظمات أخرى، وقد تشتري كافة الخدمات الإدارية، والموارد البشرية، والخدمات المالية من منظمات أخرى.⁵

وهو هيكل يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها، وهذا يعني امتدادا أفقيا خارج حدود المنظمة، وأنها تتعاقد مع كثير من المتعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها، وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير. وعليه يطلق على هذه العلاقات بعلاقات الهيكل الشبكي، كما يظهر في الشكل الآتي:⁶

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص153.

² المرجع نفسه، ص153.

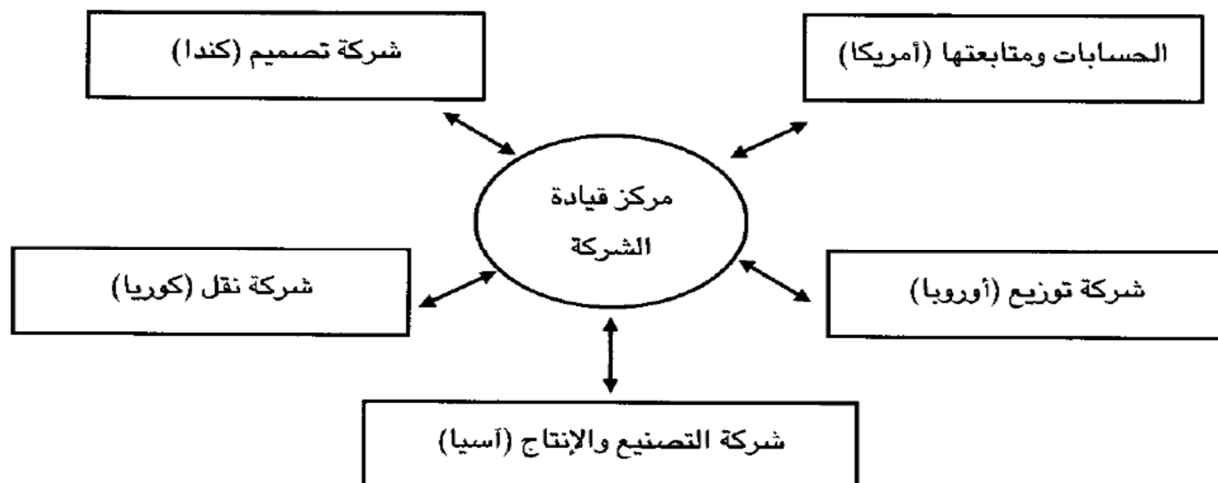
³ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص124.

⁴ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص205.

⁵ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص154.

⁶ صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص376.

الشكل رقم (29): الهيكل الشبكي



المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص376.

كما يطلق على المنظمات الموردة للمواد والخدمات المختلفة بالمنظمات المغذية، ويطلق على عملية شراء الموارد (بالحصول على الموارد من الخارج sourcing-out)، ويطلق على نفس الأمر مسميات أخرى عديدة مثل ارتباط المنظمة الأساسية بفكرة (المشروعات المشتركة Joint Venture) مع مشروعات أخرى، أو وجود تحالفات استراتيجية بين عدة شركات، أو ان الشركة الأم يجوز في فلکها عدد آخر من المنظمات (وهنا تصبح الشركة الام ذات هيكل فلكي Modular Structure)، وأن الخاصية الأساسية في الهيكل الشبكي (أو القمري أو الفلكي) أن المنظمة الأم تستطيع أن تتوسع في أعمالها وفي أنشطتها، وذلك من خلال جعل المنظمات الأخرى تقوم بتقديم هذه الأعمال والأنشطة، أي أن المنظمة تتوسع من خلال جعل المنظمات الأخرى تقدم لها هذه الموارد (Outsourcing).¹ هذا ولقد استطاعت الشركات اليابانية على الأخص تويوتا للسيارات منذ عشرات السنين أن تطور فكرة الشركات المغذية، وذلك من خلال قيام الشركة الرئيسية بربط نفسها بعدد من الشركات لتغذيها في الموارد والخدمات المختلفة، ثم تطورت الفكرة لتأخذ عدد كبير من المفاهيم والمسميات كما سبق ذكره، ثم ظهرت شركات الكمبيوتر العملاقة مثل شركة ديل التي تشتري مكونات الحاسبات الآلية من الموردين لتجميعها تحت العلامة التجارية لشركة ديل، كما أن شركة نايكي وشركة ريبوك للملابس الرياضية تقوم بتصميم الملابس والأحذية الرياضية، بينما تقوم شركات آسيوية بتجهيز الأحذية والملابس، ثم تقوم الشركات الرياضية بتسويقها لحسابها.

-المزايا: وتتميز الهياكل الشبكية بقدرة الشركة الرئيسية على الحصول على مواردها وخدماتها من موردين آخرين بكفاءة أعلى وبأرخص التكاليف، وبالتالي تزيد القدرة التنافسية للشركة الرئيسية، مع إمكانية تشغيل منظمات أخرى.

-العيوب: يعاب على الهياكل الشبكية صعوبة إبقاء التعاون بين المنظمات (الموجودين في الشبكة)، وصعوبة الإشراف على العلاقات مع باقي المنظمات.

د-فرق العمل: في المنظمات الكبيرة والبيروقراطية والتي تتحكم فيها القواعد والإجراءات والأنظمة الرسمية، وتكبل العمل في الوحدات التنظيمية، ترغب هذه المنظمات في إضفاء المرونة على هيكلها، فتقوم بإنشاء فرق عمل، وتتميز فرق العمل بأنها مؤقتة وتنتهي في تكوينها ووجودها بانتهاء الغرض والتوصل للهدف المطلوب.

¹ أحمد ماهر، تصميم المنظمات، مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2011، ص234.

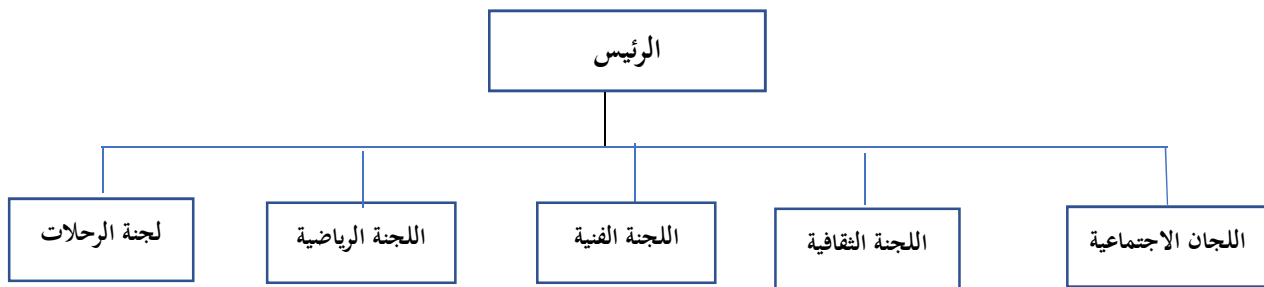
وتتكون فرق العمل من عدة أعضاء، من داخل إدارة واحدة، أو من عدة إدارات مختلفة، وبغرض الانقضاء على مشكلة تعاني منها المنظمة، وتعطي المنظمة فريق العمل حرية واستقلال في موارده، وفي التفكير، وفي التصرف، وفي اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة، وهي في ذلك تبعد عن الهيكل الروتيني والتقليدي والبيروقراطي للوحدات التنظيمية.

-المزايا: ميزة فرق العمل هي المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة، وأيضاً بالحرية والاستقلال في العمل، وفي قدرتها على تجميع موارد بشرية وتخصصات مختلفة، فإن أهم مزاياها هو الانقضاء السريع والمبتكر على المشاكل.

-العيوب: يعاب على فرق العمل بأنها تعمل في ظل حضارة وثقافة تنظيمية أكبر (تمس المنظمة ككل)، وتتسم بالبيروقراطية لدرجة أن الكثير من الوحدات البيروقراطية يتربص بفرق العمل، ويكيد لها، ويسعى لإفشالها.¹

ه-هيكل اللجان والمجالس: هناك منظمات يعتمد تنظيم هياكلها بالكامل على اللجان، ولكل لجنة رئيس وعدة أعضاء، ويمكن للعضو الواحد أن يشترك في أكثر من لجنة واحدة، ويستخدم هيكل اللجان حينما يحتاج الأمر مشاركة أكثر من فرد في عضوية اللجنة بسبب خلفياتهم ومهاراتهم المتنوعة، وأن التخصصات المختلفة التي يمكن أن توجد فيها لجنة واحدة تزيد من كفاءة الأداء. ومن أهم المنظمات التي تتبع هيكل اللجان نجد النوادي والجمعيات، فجمعية نسائية قد تعتمد على عدة لجان مثل اللجنة الاجتماعية، اللجنة الثقافية، اللجنة الفنية، اللجنة الرياضية ولجنة الرحلات، وتقوم كل لجنة بتقديم خدماتها النسائية من خلال مشروعات وبرامج يشترك فيها بعض عضوات اللجان الأخرى حسب تخصصهن، ويوضح الشكل الآتي تنظيم جمعة نسائية وفق هيكل اللجان:²

الشكل رقم (30): هيكل اللجان في جمعية نسائية



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص156. ويتسم هيكل اللجان غالباً بسيادة النمط الاجتماعي والجماعي في الإدارة واتخاذ القرار، وهو ما يشير إلى عدم وضوح المستويات التنظيمية الرئاسية، بل قد لا يقبل بعض الأعضاء وجود مستويات رئاسية أعلى منه، وذلك إذا كان العمل تطوعياً لا يتقاضى الأعضاء أجراً عنه، وحتى ولو كان هناك أجر فإن العاملين يشعرون بمساواة نسبية، ولا يبقى إلا حب العمل والصدقة كدافع لأداء العمل، وليس هيكل السلطة الرئاسي، ويؤدي هذا الأمر إلى شيوع النمط الديمقراطي في العمل.

وبالرغم من تميز هذا النمط من الهياكل بمرونة عالية وقدرة على تجميع التخصصات المختلفة داخل اللجنة الواحدة، أو عند تنفيذ أحد الأنشطة أو البرامج التي تشترك أكثر من لجنة في تنفيذها، إلا أن هذا الهيكل يعاني من غموض التسلسل الرئاسي الذي يوضح الرئيس من الرؤوس، ومن غموض في وصف الاختصاصات التنظيمية، ومن شيوع الديمقراطية أكثر من اللازم وبشكل يسبب البلبلة.

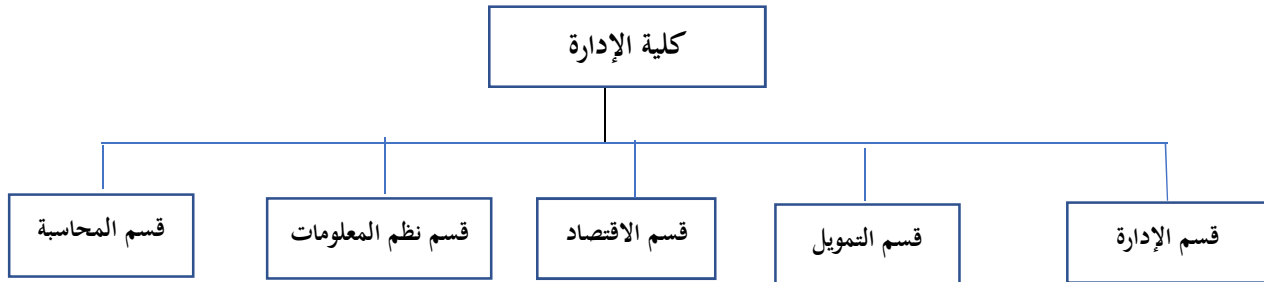
و-الهيكل الجماعي: في المنظمات العالية في الاستخدام للمجال المهني والتعليمي والبحثي، يتطلب الأمر إعطاء كل وحدة من وحدات

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص155.

² المرجع نفسه، ص156.

العمل أكبر مقدار من الديمقراطية والسلطة، ويرجع السبب في أن شاغلي الوظائف¹ على درجة عالية من التعليم والاحتراف المهني، كما أن القرارات تحتل وتحتاج إلى نوع من المشاركة في اتخاذها، ومن أهم المنظمات التي تتبع الهيكل الجماعي منظمات الأبحاث ومعاهد الأبحاث وهيئات البحث والتطوير، وكليات الجامعة، فعلى سبيل المثال تعطي الأقسام العلمية في أي كلية درجات عالية من الديمقراطية، حتى أن القرارات تؤخذ بشكل جماعي داخل الأقسام، بل أن رئيس القسم لا ينفرد بسلطة القسم، فهو تنظم عمليات اتخاذ القرار والاجتماعات ويقترح أو يصوت ويشارك في القرار مثل باقي أفراد القسم، أي أن القسم العلمي هو صاحب السلطة الأكبر في أي كلية، فالقسم يختار أعضائه الجدد، ويحدد الموارد الدراسية التي ستقرر، ويحدد طرق التدريس، جداول التدريس وترقية الأعضاء، وتطوير المناهج، وغير ذلك من القرارات الهامة، والشكل الآتي يوضح الهيكل الجماعي لإحدى الكليات:²

الشكل رقم (31): الهيكل الجماعي لإحدى الكليات



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص157.

الملاحظ أن الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل التقليدي وربما البيروقراطي في طريقة رسمية، ولكن طريقة العمل الداخلية مختلفة تماماً، حيث يعطى لكل قسم أكبر قدر ممكن من السلطة، وهنا نصل إلى درجة عالية من جدا من اللامركزية، وفي هذا الصدد تكون الرسمية والنمطية (في شكل لوائح وقواعد وسياسات) في أقل حد ممكن.

فإذا كان الهيكل الجماعي هو النمط المسيطر على الجامعات، حيث تستقل الأقسام بكافة السلطات، فإن المنظمات الصناعية والتجارية تستطيع أن تضيف على هياكلها التقليدية أجزاء جديدة، تتمتع بالهيكل الجماعي وسلطات واستقلالية كبيرة وحرية عالية لأفرادها.

ز- **الهيكل الافتراضي:** تستدعي متطلبات التطور في العصر الحالي وجود تعاون وتنسيق وتحالف بين بعض المنظمات، وذلك لاستكشاف إمكانية تطوير منتجات جديدة، ويرجع السبب أن كل منظمة لا تستطيع بإمكاناتها الفنية والمالية وحدها أن تقوم بذلك، وقد يمتد التعاون ليس فقط لتطوير منتجات، بل وأيضاً لفتح أسواق جديدة ولزيادة قدراتهم التنافسية وأي صورة أخرى من التعاون يرونها، ويحتاج التعاون بين هذه المنظمات إلى خلق كيان أو آلية تسهل هذا التعاون (وقد يظهر ذلك في شكل تمويل بحوث، أو زيادات، أو اجتماعات، أو تكوين فرق عمل)، وبالرغم من وجود هذه الكيانات والآليات³ والممارسات التنظيمية إلا أنها لا تمثل خلق أو إنشاء لمنظمات جديدة، فهذه الكيانات هي كيانات هلامية ومؤقتة تخلق لغرض تحقيق التعاون وإجراء أعمال جديدة ولكنها تختفي بانتهاء الغرض منها، وبالتالي فهو هيكل افتراضي (ولكنه لا يمثل كياناً مستمراً)، وكأنه الفقاعة التي تكبر وحينما تكبر تنفجر فجأة، وكأنما يمكن القول أن المنظمات الساعية للتعاون تفترض وجود كيان سيحقق التعاون والإنجاز المنشود، وعليه فهناك كيان افتراضي أو هيكل مفترض بين المنظمات الحقيقية يقوم بأداء الأعمال المطلوبة.

¹ أحمد ماهر، أحمد ماهر، تصميم المنظمات، مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2011، ص156.

² المرجع نفسه، ص157.

³ المرجع نفسه، ص157.

إن الخاصية الأساسية للهيكل الافتراضي تقوم على أن المنظمات تخلق كيانا هلاميا ومؤقتا حتى ينتهي مشروع التعاون بين هذه المنظمات. وبالمثل تستطيع المنظمات ان تنشئ بداخلها كيانات افتراضية مثل فرق العمل المؤقتة Virtual Teams التي تدرس موضوع او تحل مشكلة، وبانتهاء الأمر تختفي هذه الفرق.

ومن أمثلة الهيكل الافتراضي قيم شركة كورنينج (أكبر شركة منتجات زجاجية) بالتعاون والتنسيق مع العديد من الشركات العالمية لتطوير منتجات فنية وتكنولوجية وصناعية يدخل الزجاج في تصنيعها، وهذا التعاون تم من خلال خلق هياكل افتراضية لتطوير هذه المنتجات، كما أن شركة باراماونت (للإنتاج الفني) قد تعاونت مع شركات تكنولوجية متقدمة في صناعة الطائرات لتطوير شراط مضغوطة لأفلام DVD حتى يمكن بثها من خلال الأقمار الصناعية، وشركة موتورولا تعاونت مع بعض شركات البطاريات لتطوير أنواع راقية منها يمكن أن تستخدمها في إنتاج موبايل متقدم المستوى، وتقوم شركات برامج الحاسبات الآلية مثل شركة مايكروسوفت، بالتعاون مع شركات أخرى من خلال هياكل افتراضية لتطوير برامجها الجديدة.

ح-هيكل بلا حدود: تحاول بعض المنظمات إلغاء كافة الحدود والقيود الخاصة بوجود وحدات تنظيمية، ومستويات تنظيمية ورئاسية، فتقوم بإنشاء هياكل لا ترتبط بتسلسل رئاسي معين، ولا ترتبط بحدود الوحدات التنظيمية، فهي إذن هياكل لا ترتبط بتسلسل رئاسي معين، ولا ترتبط بحدود الوحدات التنظيمية، فهي إذن هياكل بلا حدود واضحة وبدون قيود رسمية عليها، فعلى سبيل المثال إنتاج فيلم سينمائي أو حلقات تلفزيونية تحتاج إلى خبرات وتخصصات متنوعة (كالمخرج وال كاتب وأخصائيو الديكور والملابس والمكياج والمصورين والممثلين وعشرات أخرى من التخصصات الدقيقة)، وليس مهم من يرأس الآخر، وكلهم مرتبطون ببعض، ولكن ليس من خلال تسلسل رئاسي وليس من خلال وحدات تنظيمية ينتمون إليها، وليس هناك نطاق إشراف، وليس هناك أنظمة ولوائح وقواعد محددة، وعليه فإن إنتاج فيلم عادة ما يكون من خلال وجود تنظيم وهيكل يجمع كافة هذه التخصصات.¹

وإذا تميز الهيكل بدون حدود في مرونته وقدرته على التغيير المستمر، مع استخدام تخصصات مهنية عديدة، مع الابتكار والإبداع، فإنه يعاب عليه وجود درجة عالية من التوتر والصراع بين أطراف الهيكل، وعموم في آلية العمل يمكنها أن تؤدي إلى الفشل أحيانا.

10-3-أنماط أخرى لهياكل التنظيم: بجانب الهياكل الموقفية، ظهر على المستوى الدولي نمطان مميزان من الهياكل التنظيمية، وهما الهيكل الياباني والهيكل الكوري، وفيما يأتي شرح لهذين الهيكلين:

10-3-1-النمط الياباني: في النمط الياباني توجد عدة شركات كبيرة ترتبط بعضها ببعض بهيكل تعاوني، وعلى الرغم من استقلال كل شركة عن باقي الشركات فهم يجدون أنه من الأصلح عدم التنافس، ولكن التكامل فيما بينهم قد يخدم مصالحهم، وبالتالي فهم ينتسبون إلى بعضهم، لدرجة أن هذا النمط يطلق عليه هيكل الانتساب أو المنظمات المنتسبة إلى بعضها البعض Affiliated Organizations. ولتوطيد أواصر الصلة بين هذه الشركات المنتسبة إلى بعضها يتبعون الطرق التالية:

- استثمار إحدى المنظمات في باقي المنظمات، وذلك من خلال شراء أسهمها.
- تمويل عمليات الإنتاج والبحوث في شركات أخرى، فإحدى الشركات تمول مقدما إنتاج الشركة الأخرى والذي ستحصل عليه الشركة الأولى أولا.
- دعوة أعضاء من الشركاء الآخرين للجلوس في مجلس إدارات الشركات الأخرى.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 158.

ويمكن لأكبر شركة من الشركات المنتسبة إلى بعضها البعض أن تكون مركزاً تدور حوله باقي الشركات، وهي نفس الفكرة الخاصة بالهيكل أو التنظيم الشبكي، أو أن هناك شركات مغذية لشركة أساسية، وهي أفكار تم تقديمها فيما يتعلق بشركة تويوتا للسيارات أين يتم تغذية الشركة الرئيسية من طرف شركات أخرى مغذية لها وتقدم لها مكونات السيارات.¹

أما شركة ميتسويشي فهي مثال جيد لعدة شركات مستقلة، ولكنها تنتسب إلى بعضها وتتكامل تحت نفس الاسم. وأما داخل كل شركة أو منظمة في اليابان فإن هناك نمط أبوي خير للإدارة، ويؤمن بقيم أساسية قوامها الجماعية في اتخاذ القرار، ودرجة متوسطة من التخصص أو العمومية في العمل، وباهتمام كبير باحتياجات العاملين، وفيما يأتي خصائص النمط الإداري الياباني:

-خصائص النمط الإداري الياباني:

-القرارات تتخذ بشكل جماعي، وعند مواجهة مشكلة رئيسية يتم تصعيد الأمر إلى القسم أو الإدارة، ومن خلال الاجتماعات يتم تصعيد الاقتراحات إلى أعلى لاتخاذ القرار.

-درجة التخصص متوسطة، فالفرد يتخصص في عمل، ولكن يكون قادراً على أداء أعمال أقرب مشابهاً لإعطاء مرونة عالية للمنظمة للاستفادة من توظيف العاملين.

-التزيقات بطيئة، ولا يصعد في السلم الإداري إلا ذو خبرة ومهارة عالية، وبالرغم من هذا فمن يبقى مكانه دون تحرك لأعلى يلقي اهتماماً شاملاً وزيادة ملائمة في مرتبه.

-التوظيف هو لمدى الحياة، مع اهتمام بحاجات العاملين، واهتمام بتقييم الأداء (الذي يعتمد على مقاييس رسمية مع الالتزام بقيم المنظمة).

10-3-2-النمط الكوري: ظهرت في كوريا عدة أسر عريقة تاريخياً، واستطاعت أن يكون لها دور ريادي كبير في تطوير الاقتصاد الكوري، وعبر الزمن ظهر نمط مختلف لهذه الأسر في تنظيم وإدارة مشروعاتها، ومن أشهر الشركات الأسرية أو العائلية العملاقة في كوريا شركة سامسونج وشركة هيونداي، وأي منها يمثل شركة عائلية عملاقة، بها أو يتبعها العديد من الشركات الأخرى، وهي شركات مملوكة للشركة العائلية.

وبالرغم من أن هناك عدة شركات تنتمي للشركة العائلية سامسونج (أو هيونداي) فإن هذه الشركات قد تتنافس في إنتاج نفس المنتج، إلا أن هذا التنافس مقصود ومخطط بغرض خدمة العميل والسوق، لتقدم أكثر من منتج في نفس المجال أو تشكيلة ترضي السوق، وفي نفس الوقت فإن الشركات المختلفة تتكامل فيما بينها وتتعاون فهي تقدم إنتاجها للشركات الأخرى، وتتبع الشركات الكورية نفس النمط الأبوي الخير في التنظيم والإدارة، وغيماً يأتي خصائص النمط الكوري في الإدارة:

-خصائص النمط الإداري الكوري:

-تشجيع الريادة في المشروعات، وتشجيع الإبداع والابتكار في التوصل إلى أفكار يمكن تحويلها إلى منتجات جديدة، أو يمكن من خلالها تحسين العمليات الإنتاجية.

-علاقات قوية مع الحكومة، حيث يمكن للشركات اليابانية أن تدعم سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل يمكن للشركات أن تنفذ المشروعات الإنتاجية أو الخدمية التي تسعى إليها الدولة.

-علاقات قوية مع الجامعات والمدارس، فتقوم الشركات الكورية بتمويل بعض المدارس والجامعات، وتمول البحوث فيها، بل وتمول وتنفق على الطلبة المجتهدين، ثم تقوم بتعيينهم في شركاتها، فتضمن موارد بشرية مناسبة لاحتياجاتها.²

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 159.

² المرجع نفسه، ص 160-161.

المبحث الثاني: التوجيه والرقابة

بعد التطرق لضرورة قيام المنظمة بعملية التخطيط والتنظيم، فإنها بحاجة لاستكمال ما بدأته بالاعتماد على وظيفتي التوجيه والمراقبة، إذ يساهم التوجيه في قيادة الأفراد للعمل بشكل فعال وكفاء مع تحفيزهم والتنسيق بين مختلف مكونات المنظمة لتعمل بانسجام، كما تحتاج المنظمة لعملية الرقابة من أجل تفادي الانحرافات والعمل على تصحيحها.

المطلب الأول: وظيفة التوجيه.

يعرف التوجيه بأنه ذلك النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينهم، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة،¹ كما تعرف وظيفة التوجيه بأنها القيادة، الإرشاد، التحريك، التحفيز. وعلى الرغم من الاختلاف في التعبير الذي يستخدم في تسمية هذه الوظيفة، فمن المتفق عليه أن هدفها هو إحداث صور مرغوبة من السلوك من جانب أفراد المنظمة، لذلك من الأفضل اعتبار التوجيه متغير وكأحد عناصر المدخلات في المنظمة، الذي يهدف إلى التأثير في السلوك، حيث تظهر نتائج التوجيه الفعال في تطوير وتنفيذ الخطط، وفي تصميم وإدارة نظم الرقابة. ولا تتضمن وظيفة التوجيه في المنظمات الرسمية مجرد تلك الخصائص الجيدة في العلاقات المتبادلة بين الأفراد ورئيسهم والمعروفة بأسلوب القيادة، ولكن تتضمن أيضا تصرفات المدير الضرورية لأداء الوظائف الإدارية، التخطيط، التنظيم والرقابة. بالإضافة إلى الاختيار المناسب لأسلوب القيادة، وبالتالي يمكن القول أن وظيفة التوجيه أوسع نطاقا من العلاقات المتبادلة بين المدير والمرؤوس، ومن بين الوظائف الإدارية المتصلة² بوظيفة التوجيه هي وظيفة التحفيز، وتخطيط وتنفيذ برامج الاتصال الرسمي، وتدبير وتهيئة الأفراد لتنمية المنظمة بشكل مستمر، وهذه الوظائف جميعها تشارك بشكل كبير في خلق المناخ التنظيمي الذي يصبح بدوره محددًا هامًا لسلوك أفراد المنظمة.

في ضوء ما تقدم نجد أن وظيفة التوجيه تتعلق بإدارة العنصر البشري، وهي تتضمن إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات من قبل الرؤساء للمرؤوسين وتنفيذها عن رغبة وقناعة، وتوجيه نشاطهم نحو الأهداف المحددة، وتسعى هذه الوظيفة إلى تحقيق التعاون، وحفز العاملين على الأداء والسلوك السليمين، من خلال رفع روحهم المعنوية، وهذه الأمور تتم بواسطة ثلاث عمليات رئيسية يقوم بها المدير وهي القيادة، الحفز الإنساني والاتصال.³

1- القيادة: القيادة كمفهوم تتضمن السيطرة والتوجيه وتعتمد على مبدأ حيابة واستخدام القوة، والقوة هي القدرة التي يمتلكها الشخص، فالقيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الآخرين أو التأثير على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم وبالتالي أدائهم، وهذا ما يسمى بالقيادة المباشرة أي اتصال القائد بالآخرين لتوجيه سلوكهم نحو غرض معين وتشمل هذه العملية تجاوب هؤلاء مع القائد فيما يريد واتباع توجيهاته، وهذا ما يسمى بالتبعية للقائد.

وهناك القيادة غير المباشرة أو القيادة الفكرية أو الذهنية والتي لا تعتمد على توجيهات من القائد إلى الآخرين بل هي مفتوحة لأنها ناتجة عن إعجاب الناس بالقائد وسلوكه، وهذا السلوك يمثل قوة تحرك الآخرين في اتجاه امتثال رغباته وسلوكه نتيجة قدرته على التأثير في الآخرين، وإذا توفر لدى القيادة المباشرة عناصر القيادة غير المباشرة في التأثير تعززت التبعية للقائد بشكل كبير.

وهذا ما أشار إليه أفلاطون في "جمهوريته" التي أوكل قيادتها للفلاسفة والحكماء، فالقيادة المباشرة تأمر والقيادة غير المباشرة تلهم والقائد العالم هو من تتوفر لديه سلطة الأمر وقدرة الإلهام لأن ذلك سيعزز بلا شك قوة التأثير في التبعية للقائد، ورئيس المنظمة أيا كان لقبه يجب

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات، نماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 508.

² منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص 46.

³ المرجع نفسه، ص 47.

أن يكون قائدا حتى يصل إلى تحقيق أهداف منظمته، إذ أنه هو الذي يستطيع تحديد جو منظمته العملي، ويقول عالم الإدارة هاريسون في هذا المجال أن هناك أربعة أجواء يمكن تمييزها بالنسبة للمنظمات وهي:

-الجو الموجه نحو السلطة أو القوة: وهذا الجو يتمثل بوجود قيادة دكتاتورية أو أوتوقراطية.

-الجو الموجه نحو الدور: ويتم في هذا النوع من المنظمات تحديد الأدوار الإدارية وأدوار العمل بدقة، وتتميز هذه المنظمات باستقرارها حيث تخضع لقواعد وتعليمات واضحة للعمل.¹

-الجو الموجه نحو العمل: ونلاحظ في هذا الجو التركيز على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

-الجو الموجه نحو الناس: تكون الجهود في هذا الجو موجهة نحو تحقيق حاجات العاملين والاهتمام بأمورهم.

ويمكن تحديد معنى القيادة بالقدرة على التعامل مع العناصر التالية: الأتباع، الهدف، المساعدون والموقف السائد.

فالقيادة هي عملية وهي أيضا خاصية، والقيادة كعملية تمثل ما يقوم به فعلا القادة، وضمن هذا المفهوم تقوم القيادة باستخدام نفوذها غير القسري لتشكيل أهداف المجموعة أو المنظمة وتحفيز السلوك في اتجاه تحقيق هذه الأهداف وتساعد في تحديد ثقافة المجموعة أو المنظمة. والقيادة كخاصية تمثل مجموعة من المميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر إليهم كقادة، وهكذا يكون القادة أشخاصا يستطيعون التأثير في سلوك الآخرين دون الحاجة إلى الاعتماد على العنف، فالقادة هم أناس يقبلهم الآخرون كقادة. وقد حددت نظريات القيادة مفهوم القيادة من خلال تحديدها لمفهوم القائد.²

1-1- مفهوم القيادة الإدارية: قبل تعريف القيادة الإدارية لا بد من تعريف القيادة بصفة عامة.

فالقيادة لغة كما تشير إليه معاجم اللغة العربية من المصدر: قاد، يقود، قادة، وقواد، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقائد هو الزعيم الأول والقيادة عامة هي "القاد" عكس "السوق" فالقاد من أمام والسوق من خلف. ونستخلص من هذا التعريف أن القيادة تكون في المقدمة يستدل بها فتكون بمثابة الدليل والمرشد لتحقيق أهداف معينة.

أما اصطلاحا فقد عرفت القيادة من قبل بعض علماء الإدارة أمثال هايمان وهليون اللذان عرفا القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم. وبعبارة مبسطة القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف.³ إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، ووفقا لما قاله وارن بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.⁴

1-1-1- تعريف القيادة الإدارية: القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال".⁵ كما تعرف القيادة بأنها تلك العملية التي يقوم بمقتضاها المدير "القائد" بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على أعضاء إدارته عن طريق استغلال ما يمنحه له التنظيم من قوة "سلطة" يؤثر بها في سلوك وتصرفات الآخرين.⁶

¹ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص140.

² المرجع نفسه، ص141.

³ محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص9.

⁴ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص11.

⁵ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص153.

⁶ المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، المفاهيم والأسس، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي، ليبيا، 2003، ص215.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على رؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لرؤوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.¹ كما تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.² ومهما يكن من أمر فإنه يتبين من مجموع تلك التعريفات السابقة للقيادة الإدارية أن ثمة عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه الرؤوسين وتفعيل جهودهم وتنشيطهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

مما ذكر آنفا فإنه يبدو أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير الإيجابية في نشاط رؤوسين أفراد أو جماعات بهدف تفعيله، مع توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق هدف معين.

1-1-2- خصائص القيادة الإدارية: يجب أن تتوفر في القائد مجموعة من الخصائص تكمن أهمها فيما يلي:

- لا بد للقائد أن يضع نفسه موضع رؤوسيه فيلتمس مشاعرهم ويدرك الأمور من حيث هي، وكما يرونها ويشعرون بها ويستحبون لها.
- كما لا بد للقائد من أن يبتعد عن اللوم والتجريح، حيث أن ذلك من شأنه أن يجرح الشعور بالكرامة واحترام النفس أمام زملاء العمل، ولا ينتج سوى البغضاء والحقد.

- كما لا بد للقائد أن يكون قريب المنال من رؤوسيه، فيستطيعون الوصول إليه مثلما هم مقربون إليه، وبذلك يستطيع القائد معرفة ما يجري داخل نفوس العاملين، فلا يترددون في وضعه بالصورة الكاملة سواء حول العمل أو حول العلاقات في العمل، كما على القائد أن يتقبل مخاوفهم دون الإستهانة بها وهو يستطيع التغلب على تلك المخاوف وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف على حقيقتها
- كما يجب الابتعاد عن القيادة أو الإشراف لغير المؤهلين لذلك، إذ أن "فاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه".³

1-1-3 - أهمية القيادة الإدارية: للقائد الإداري تأثير على مجريات الأمور في أي تنظيم سواء كان ذلك التنظيم صغيرا أو كبيرا، فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءا بالأسرة مروراً بالجماعة ووصولاً إلى الدول أو مجموعة الدول، حيث أجمع رجال الفكر الإداري على أن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، لذلك فإن من المهم جدا البحث في المقومات التي تجعل من شخص ما قائد حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارة، وحتى لا تبقى السلطة الرسمية أو السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي تفتقر لدعامة أساسية وهي مهارة القيادة.⁴ وتظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

- 1- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

¹ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 154.

² زيد منير عبوي، نفس المرجع السابق، ص 11.

³ علي الضلاعين، نفس المرجع السابق، ص 177.

⁴ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2009، ص 199.

- 3- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 5- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.
- ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمؤوسين وتصرفاتهم، ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية، وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.
- 6- وما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة).¹

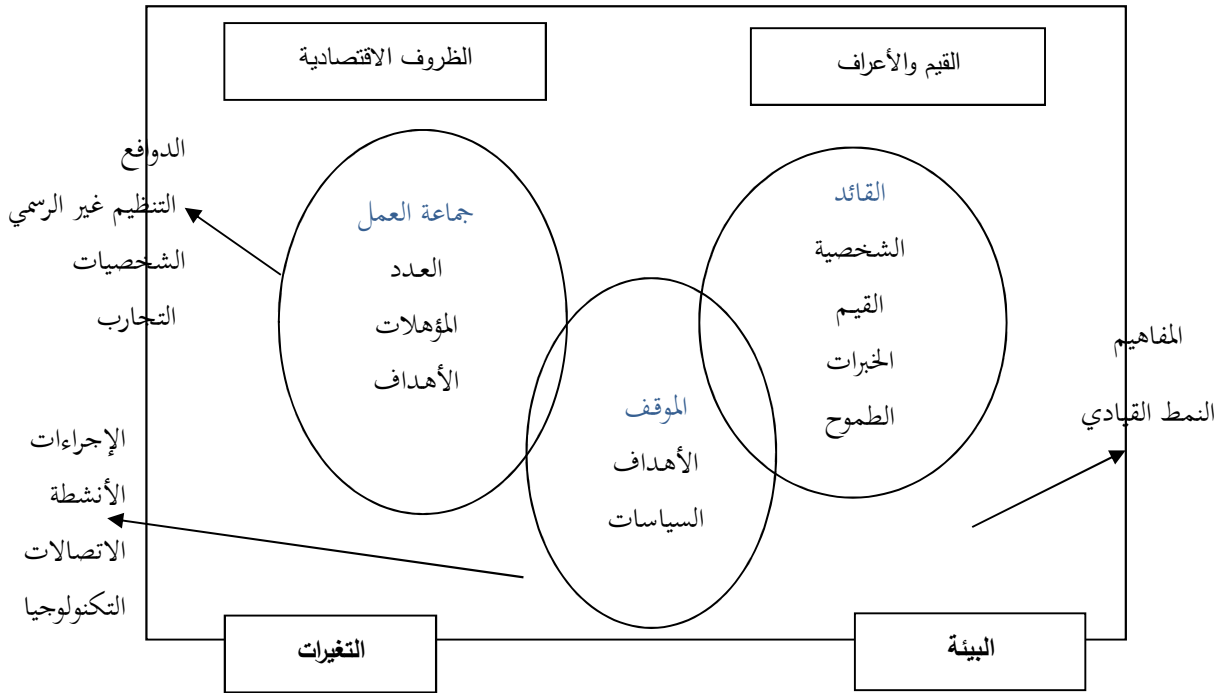
1-1-4- عناصر القيادة الإدارية: هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة، وهذه العناصر هي:

- أ- **القائد:** هو العنصر الأكثر أهمية في عملية القيادة، وقد ركزت معظم الدراسات على شخصية الفرد ومواصفاته وتعتمد هذه الدراسات على فكرة أساسية مفادها أن القائد يتمتع بشخصية مميزة تختلف عن الآخرين المحيطين به أو التابعين له، وتتكون هذه المواصفات من بعض الأمور الموروثة والمكتسبة.²
- ب- **الجماعة:** إن التابعين والمؤوسين في المنظمة يتوقعون الدور الذي ينبغي على القائد القيام به في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والجماعة، وترتكز هذه الفكرة على ضرورة دراسة الاتجاهات السلوكية للأفراد وأثرها على خصائص القائد الفعال.
- ج- **الموقف:** يقصد بالموقف مجموعة من العوامل كتاريخ التنظيم والمجتمع أو الوسط الذي تعمل به المنظمة واحتياجات العمل المطلوبة من أفرادها ونوع عمل القائد والوقت المسموح به لاتخاذ القرار، ويكون القائد فعالاً إذا استطاع أن يلائم بين الأسلوب القيادي ومتطلبات الوضع أو الموقف الذي واجهه.
- إن المواقف المختلفة قد تستدعي أدوار ومواصفات قيادية مختلفة حسب المراحل التي تمر بها المنظمة، فالمنظمة الجديدة تحتاج إلى قادة يتمتعون بشخصيات قوية تدفع الآخرين إلى طاعتهم، وقد تحتاج المنظمة فيما بعد إلى قائد من نوع آخر يتمتع بالمهارة والإختصاص في مجال معين، لأن الموقف الذي تواجهه المنظمة أو قسم معين فيها هو الذي يحدد حاجاتها إلى النوع المعين من القادة، وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر كما يوضح الشكل التالي:

¹ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 153.

² سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 352 .

الشكل رقم (07): العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص153.

فالقائد يعرف ماذا يريد وكيف يتواصل مع الآخرين للحصول على تعاونهم معه وانضمامهم إليه،¹ وأنه يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه، وكذلك بطلاقة اللسان وحسن التعبير وقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين. ومع ذلك فإنه يمكن القول بتساوي العوامل أو العناصر الثلاثة من حيث أهميتها وأثرها، فالقائد القوي قد يستطيع تغيير متطلبات سلوك الجماعة من أجل خلق الموقف الذي يناسب إمكانياته وقدراته الشخصية.

1-2-2- مصادر ومهارات القيادة الإدارية:

1-2-1- مصادر القيادة الإدارية: ويمكن وصف القيادة بأنها علم وفن استخدام القوة للتأثير في سلوك الآخرين للتكيف مع ما تريده القيادة، فالقوة هي الحرك والطاقة لتفعيل القيادة. والقوة أنواع تبعا لمصادرها أهمها:

أ- القوة الشرعية: وهي القوة التي تمنح من خلال الهرم التنظيمي وفق متطلبات الوضع الوظيفي وتسمى أيضا بالسلطة، وهي قوة تمنح للشخص بموجب وظيفته، فهي قوة المركز الوظيفي تمنح لمن يحتل ذلك ليتمكن من أداء عمله فيه.² فهي إذن القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للموظف حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.

ب- سلطة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.³

¹ Mc BELAID, le management, concepts clés, pages bleues internationales, Alger, 2009, p25.

² صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص142.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص 258.

ج- القوة القسرية/ قوة الإكراه: هذه القوة مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.¹

د- القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوعاً من القوة على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية.²

هـ- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمورا هامة وسرية في بعض الأحيان.

و- قوة الإقناع والإعجاب: وتعتمد على تقمص الرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي أن الرؤوس يمكن التأثير فيه بسبب إعجابه بالرئيس.

وبمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر يزداد تأثيره على الأفراد للإمتثال إلى رغباته وتوجيهاته والعمل على تحقيق أهداف المنظمة (من خلال أفراد التابعين له) بكفاءة وفعالية.

1-2-2- مهارات القيادة الإدارية: لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع درجة رضا تابعيه من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:³

أ- المهارات الفنية: هي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها مدركاً وعارفاً للطريق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل فيما يلي:

-أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
-أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

-أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة، وفي عصر التخصص.

-هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى، ومن أهم السمات المرتبطة بها:

➤ القدرة على تحمل المسؤولية.

➤ الفهم العميق والشامل للأمور.

➤ الحزم.

➤ الإيمان.

ب- المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

¹ رضا صاحب آل علي، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 415.

² محمود سلمان العميان، نفس المرجع السابق، ص 259.

³ أسامة خير، القيادة الإستراتيجية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 21.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابية متعاطفة.¹

ج- المهارات الفكرية: المهارات الفكرية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.²

د- المهارات التنظيمية: وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة، والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتنفهم أهدافها وأنظمتها وخططها. كذلك فهم البيئة المحيطة، وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها، كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتنفهم القرارات وأبعادها وأثرها. إن أهمية مهارات القائد الإداري تمكن من بلوغ وتحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية والأداء وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية.

1-2-3- التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم:

أ- القيادة والامرية: القيادة Leadership والامرية Commanding يفرق علماء التنظيم والإدارة بين القيادة الامرية "عبارة عن الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لانجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعة"، والامر هو الشخص الذي يحتل مركزاً رئاسياً في منظمة رسمية ويكون مسؤولاً عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص.³

ب- الفرق بين القيادة والرئاسة: يجب أن نميز بين القيادة والرئاسة، ومن أهم الفروق بينهما: الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي وليس نتيجة لاعتداف تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة، فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة. وفي الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقاً لمصلحته هو.⁴

ج- القيادة والإدارة: يرى كل من عبد الكريم درويش وليلى تكلا أنه غالباً ما تستخدم الكلمة الانجليزية Management لتدل على الإدارة في القطاع الخاص بمعنى إدارة الأعمال. وهناك الكلمة الانجليزية Administration التي تدل على الإدارة في القطاع العام، ومنه توصلنا إلى تعريف الإدارة على أنها تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.⁵

1-3-3- نظريات القيادة الإدارية: تهدف هذه النظريات للإجابة على السؤال التالي: لماذا هناك أناس أكثر قدرة على القيادة من الآخرين؟ فكل نظرية تحاول أن تضع المعايير التي من خلالها يمكن اختيار الأشخاص الذين سيكونون أكثر قدرة على القيادة من الآخرين، وفيما يلي أهم هذه النظريات:⁶

1-3-1- نظريات المدرسة التقليدية: تنبثق من هذه المدرسة عدة نظريات وهي:

أ- نظرية الرجل العظيم: ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابنه أمير، والملك يولد ابنه ملك وهكذا، ولكن هذه النظرية تعرضت

¹ نفس المرجع السابق، ص 2.

² مدحت أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 65.

³ الطاهر مجاهدي، محاضرات في القيادة الإدارية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، بدون سنة نشر، ص 9.

⁴ المرجع نفسه، ص 10.

⁵ المرجع نفسه، ص 11.

⁶ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 142.

لننقد لأنها لا تقوم على أساس علمي، إلا أن العلماء لم يهتموها واعتبروها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة، أما أهم السمات التي اعتمدها الباحثون -ضمن هذه النظرية- والتي من يمتلكها يكون لديه إمكانية أن يكون قائدا وهي:

1. السمات البدنية: مثل علو القامة، المظهر، روح الشباب، الطاقة والحيوية.

2. السمات الذهنية: الذكاء، القدرة على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس.

3. السمات الاجتماعية: مثل التعاون، الإدارة، المهارات الفردية الشخصية.

4. السمات المهنية: مثل الإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقى في الوظيفة.

ولكن يجمع الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي.¹

ب-نظرية السمات: تخضع هذه النظرية سمات علمية للأشخاص الذين يتمتعون بقدرة عالية على القيادة الذاتية، انطلاقاً من الصفات الجسدية لشخص القائد وانتهاءً بقدراته ونظراً² لتضارب الآراء واختلاف الأبحاث حول الصفات الجسدية فقد أصبحت هذه النظرية تركز على الصفات الشخصية التالية للقائد كحماسة لتحقيق المهمة ورغبته في قيادة الآخرين وأخذ زمام المبادرة وقدرته على تحفيز الأشخاص معه وأمانته ونزاهته وثقته بنفسه بالإضافة إلى ذكائه ومعرفته ومرونته في تنمية ذاته والتأقلم مع الظروف،³ فمدخل السمات يركز بشكل أساسي على القائد، وليس على الأتباع والموقف، بل أن هذا المدخل يؤكد على وجود قائد يتمتع بمجموعة معينة من السمات هو امر حاسم في وجود قيادة فعالة، إنه القائد وشخصيته، وهو الأساس في عملية القيادة.⁴

ولقد قام "ورن بيتز" بإجراء دراسة علمية على تسعين مديراً ورئيساً وذلك للتعرف على أسباب نجاحهم في إدارة منظماتهم، وكذلك لتحديد السمات المتشابهة التي يميزون بها، هذا وقد توصل الباحث في نهاية دراسته إلى وجود مجموعة من السمات التي تجمع بين هؤلاء المديرين والرؤساء، وقد تمثلت هذه السمات في موهبة التخيل أي القدرة على خلق تصورات افتراضية، وكذا معرفة التنظيم أي القدرة على إيجاد الطرق والوسائل اللازمة لمراقبة مستويات الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة وكذا القدرة على التفويض ومنح السلطة، بالإضافة إلى المثابرة والاستمرار والتركيز أي القدرة على ضمان استمرار المنظمة في اتجاهها، وتوجه إلى هذه النظرية بعض الانتقادات من أهمها أن وجود الفروق الفردية الكبيرة بين القائد وأعضاء الجماعة التابعين له يؤدي إلى صعوبة التلاقي الفكري بينهم مما قد يضعف من صلة القائد بأعضاء هذه الجماعة، كما لوحظ من خلال الدراسات العلمية أيضاً أنه لا يوجد نمط ثابت من السمات يميز القادة، حيث من المحتمل أن تكون الخصائص التي تساعد فرد ما في الوصول إلى مركز قيادي مختلف عن تلك الخصائص التي تساعد على أن يكون قائدا ناجحاً بعد وصوله لهذا المركز.

وتعتبر كل من نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات من النظريات التي تنظر إلى القيادة نظرة فردية من خلال شخصية القائد.

1-3-2- النظرية السلوكية:

أ-نظرية السلوك: وتركز هذه النظرية على كيفية تعامل القائد مع مساعديه وأتباعه وتقول أن صفات القائد وحدها لا تكفي لتعطي للقائد القدرة على القيادة بل أن لأسلوب القائد وسلوكه مع أتباعه دوراً هاماً في نجاح القائد.⁵

¹ هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة -النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة-، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 30-31.

² صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 142.

³ المرجع نفسه، ص 143.

⁴ تأليف بيتر نورث هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مراجعة، محمد بن عبد الله البرعي، القيادة الإدارية، النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 40.

⁵ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 143.

وتركز هذه النظرية على مهارات التعامل مع الأتباع كأساس في نجاح القيادة، وينطلق سلوك القائد من قاعدتين رئيسيتين هما:

—قاعدة الاهتمام بالعمل والتركيز عليه: وهنا يكون توجه القيادة واهتماماتها نحو العمل.

—قاعدة الاهتمام بالعاملين: وتركز القيادة وفق هذه القاعدة على العنصر البشري في منظمة القيادة وعلى اهتمامات ذلك العنصر البشري في منظمة القيادة وعلى اهتمامات ذلك العنصر وعلاقاته وتحاول دائما تطوير العلاقة معهم ورعاية مصالحهم وشعورهم، لأن ذلك في نظر القيادة هو الطريق الأمثل لتحقيق الأهداف من قبل هؤلاء.

وغالبا ما يكون سلوك القائد متأرجحا بين هاتين القاعدتين، وقد لوحظت الأنماط القيادية السلوكية التالية:

- ✓ القائد المتقاعس أو اللامبالي: وهو القائد الذي لا يبدي اهتماما لا بالعمل ولا بالعاملين، وهذا النوع من القادة يترك معظم القرارات لمجموعات العمل ولا يكثرث بالعاملين أو بسير العمل أو بنتائجه، ويتركز اهتمامه على مصالحه الذاتية المباشرة ويحاول أن يتهرب من مسؤولياته العملية بتحميلها للآخرين، فهو لا يفوض السلطة وفق أصولها بل يتخلى عنها ليحمل الآخرين مسؤولية ذلك.¹
- ✓ القائد الأوتوقراطي أو القائد الموجه: وييدي هذا النوع من القادة اهتماما عاليا بالعمل واهتماما قليلا بالعاملين، ويظهر القائد الأوتوقراطي اهتماما باتخاذ معظم القرارات وإعطاء التوجيهات للعاملين معه، ويتوقع منهم الامتثال لأوامره وتنفيذ تعليماته في مجال العمل والسلوك.

✓ القائد المؤازر أو الإنساني: ويتميز هذا القائد باهتمامه الزائد بالعنصر البشري في المنظمة على حساب عنصر العمل، فهو يسعى لتعزيز العلاقات بين ومع العاملين ويتجنب التصادم معهم ويبحث عن التناغم والانسجام في عملية صنع القرار.

✓ القائد المشارك أو الديمقراطي: وييدي هذا النوع من القادة اهتماما عاليا بالعمل والعاملين، ويشارك في قراراته مجموعات العمل ويعمل على تشجيع المشاركة ودعم جهود الآخرين.²

فالقيادة الديمقراطية هي القيادة التي تحتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية، والبعض الآخر أسماهم القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للمرؤوسين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط، فالقائد يشجع المرؤوسين ويقترح دون إملاء أو فرض.

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في الجماعة، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات.

وهذا النمط من القيادات يعتمد بعيد الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني.³

وقد قامت جامعة أوهايو بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة، وهو من أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة بـ 1800 محتمل للقادة وهي ما تسمى الآن بـ (الإستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي)، وقد أشارت نتائج هذا الإستقصاء إلى وجود 3 أبعاد للنمط القيادي وهي: الحفاظ على الجماعة، تحقيق الأهداف الموضوعية، التفاعل.⁴

ب- نظرية الشبكة الإدارية: استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية (الإدارة السلبية المتساهلة، الإدارة العلمية السلطوية، الإدارة الاجتماعية، الإدارة المتأرجحة والإدارة الجماعية أي إدارة الفريق)، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل بعد منها ببعدين أساسيين هما:

¹ صبيحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 143.

² المرجع نفسه، ص 144.

³ سهيل أحمد عبيدات، القيادة: أساسيات نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 26.

⁴ أسامة خير، نفس المرجع السابق، ص 19.

درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).¹

1-4-4- نظرية x و y ونظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة:

1-4-4-3- نظرية x و y في القيادة:

إن نظرية x تشير إلى أن :

- الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع: نقود، مواد، أجهزة، أيدي عاملة.

- الأيدي العاملة يجب توجيههم وخلق الحوافز لديهم.

- تعبر عن الوجه القيادي الصلب، وهي تعتمد على أسلوب التهديد كأسلوب لأداء المهمات.

أما نظرية y فطرح بعض الافتراضات التي بنيت عليها هذه النظرية وهي:

- أن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب أو الراحة.

- أن الضغوط النفسية والتهديد والعقاب ليست هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود.

- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافأة.

- القدرة على الإبداع والابتكار وحل المشكلات.

الفرق بين نظرية x و y:

- نظرية x تسلطية تشاؤمية ليس بها مرونة.

- نظرية y ديمقراطية تفاعلية مرنة.²

1-4-4-4- نظرية الأبعاد الثلاثة: تعتبر هذه النظرية لوليام ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى ريدن أن

هناك مؤشرات ظاهرية للقائد الإداري تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية القيادة، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو

التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين.

وبناء على الثلاث أبعاد والتي هي: العاملون، العمل، الفاعلية، نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

- النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماما عاليا.

- النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.

- النمط القيادي المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.

- النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.³

1-5-5- الدراسات الأساسية المعاصرة للقيادة:

1-5-5-1- دراسة جامعة " أوهايو": وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولاً ودقة في العالم، ولقد أشرف على هذه الدراسة أارل

شارتل في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات من القرن الماضي.

لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين:⁴

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 47.

² أسامة خير، نفس المرجع السابق، ص 19.

³ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 144.

⁴ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 158.

أ. إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه.

ب. الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات.

ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل 85% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقيادة.

1-5-2-دراسة جامعة (ميتشيغان): بدأت هذه الدراسة عام 1947 عن القيادة وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج ومحور آخر طرفه الاهتمام بالعاملين، ومن الطبيعي أن كثيرا من المديرين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك، كذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس.

1-5-3-دراسة جامعة " هارفارد": لقد أظهرت دراسات "بيلز" في جامعة هارفارد أن هناك محورين أساسيين مؤثرين في سلوك المدير فهناك اهتمام بالمهام وآخر بالنواحي الاجتماعية العاطفية. ويركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل بينما يركز الثاني على جعل الظروف المحيطة بالعمل أكثر سهولة وليس بالنسبة للعاملين.

1-5-4-دراسة "روبرت بليك" و "جين موتون":¹ إن وجود محوري المعضلة الإدارية: الاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين خمس مجموعات أساسية من المديرين:

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس.
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل.
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس.
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس.
- اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس.

إن النمط الخامس هو الإضافة التي تميزت بها دراسة (بليك) و(موتون) ومن أهم أفكارهما أن المدير الذي يهتم اهتماما كبيرا بالناس واهتماما كبيرا بالعمل هو أفضل المديرين على الإطلاق.²

1-6-النظرية الموقفية أو المداخل الموقفية في القيادة: وتركز هذه النظرية على مدى توافق سلوك القائد مع خصوصيات الموقف الذي يواجهه، وأن جوهر هذه النظرية يتركز حول السؤال التالي: متى وتحت أية ظروف يصبح الأسلوب الذي يتبناه القائد أسلوبا مقبولا؟ وتسعى هذه النظرية لفهم الظروف الملائمة لنجاح القيادة في ظل مواقف مختلفة، وفيما يلي أهم المداخل أو النماذج المتعلقة بهذه النظرية:

1-6-1-نموذج فيدلر الموقفي: لقد كان هذا النموذج وليد الجهود التي قام بها فيدلر، فقد أكد فيدلر وزملاؤه على أن أكثر الأنماط القيادية فاعلية يعتمد على الموقف المعين، وتبويب المواقف من حيث إيجابيتها للقائد، أي الدرجة التي يسمح بها الموقف للقائد للتأثير في سلوك أعضاء الجماعة.³

والعناصر المهمة في القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي: سلوك القائد، سلوك المرؤوسين والموقف.

ويشير الباحثون إلى أن هذه النظرية هي الاتجاه السائد في الإدارة، لأن لكل مشكلة قيادة ظروفًا خاصة تفرض تطبيق أساليب معينة تناسبها، إذن القيادة في هذه الحالة تتبع من الموقف وليس من الوظيفة، لذا فإن القرار سوف يتلاءم مع الموقف وليس مع القوانين والأنظمة التي قد تخالف الواقع ولا تتلاءم معه في كثير من الأحيان، لذا فإن صعوبة وقسوة الموقف الذي يعيشه القائد وقدرته على اتخاذ القرار الملائم للخروج

¹ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 159.

² المرجع نفسه، ص 160.

³ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص 357.

منه هو المعيار لتشخيص مدى نجاح أو فشل القائد، وهذا هو فعلا ما يطبق على أرض الواقع ، لذا فإن كثيرا من الخبراء يجزمون على أن المحن والشدائد هي محك الرجال ومصنع القادة.¹ والشكل الآتي يوضح مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف:

الشكل رقم (30): مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف

عالي الاداء ↑ الاداء ↓ واطن							قائد متوجه للمهام
							قائد متوجه للعلاقات
مؤاتي بشكل كبير		وسط				غير مؤاتي بشكل كبير	
علاقات القائد بالاعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكله المهام	هيكله المهام	مهام مهيكلة	غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	ضعيف
	1	2	3	4	5	6	7 8

المصدر: قاسم شاهين بريسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 64.

1-6-2-نظرية المسار والهدف لهاوس: تشير هذه النظرية إلى أن القائد المؤثر هو الذي يوضح مسارات أهداف العمل ومسارات أهداف العاملين الشخصية، ويساعدهم في تجاوز العقبات والأزمات ويعمل على تحفيزهم.²

وهذه النظرية تؤكد على دور المرؤوسين في تحديد قدرة القائد وكذلك على دور العوامل البيئية، وهنا يبين الخبراء على أن دور القائد هو تحديد ماذا يجب أن يفعل المرؤوسين أي تحديد المسار (The path) لهم لكي يحققوا ما يرغبون من أهداف، وهي بذلك تعطي للمرؤوسين دورا مهما في العملية القيادية أكثر من غيرها من النظريات، وفي هذه النظرية فإن القائد يمارس عددا من الأدوار أهمها: التوجيه، المشاركة والمساندة.

وهنا يؤكد الخبراء على محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين من خلال تبسيط المهمة وتذليل الصعوبات التي يواجهونها مع زيادة الفرصة للحصول على الرضا الشخصي لهم مما يزيد من دافعيته للعمل والإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.³

1-6-3-نظرية نضج الأتباع: يشير هذا النموذج إلى أن القادة الناجحين هم الذين يكتفون أساليبهم القيادية على مدى استعداد أتباعهم للعمل في المواقف المختلفة، وكلمة الاستعداد هنا تعني قدرة ورغبة وثقة الأتباع في قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم في تلك المواقف.⁴

كما أنه إذا كانت الجاهزية منخفضة فإن أسلوب إصدار الأوامر Telling هو الأنسب، حيث يقوم القائد بإعطاء الأوامر الصريحة والمحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط أما إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فإن أسلوب البيع Seling هو الأفضل، حيث أن المرؤوسين يتصفون بنقص في المهارات والقابليات، ولكن لديهم رغبة بالعمل و يمكن الإطمئنان إليهم فيضطر القائد إلى تفسير قراراته ويوضحها، أما إذا كانت

¹ هايل عبد المولى طشطوش، نفس المرجع السابق، ص33-34.

² صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص145.

³ هايل عبد المولى طشطوش، المرجع نفسه، ص34.

⁴ صبحي العتيبي، المرجع نفسه، ص145.

جاهزية العاملين عالية فإن أسلوب المشاركة Participating يكون الأكثر فاعلية حيث أن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الإطمئنان إليها فهم بحاجة إلى بعض التوجيه من قبل القائد، وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جدا فإن أسلوب التفويض Delegating هو الأصلح حيث هناك استعداد لتحمل المسؤولية.

1-6-4- نموذج القيادة الموقفية لليوسر: تقوم هذه النظرية أو هذا النموذج على أنه ليس هناك أسلوب إشراف مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم إمكانات الأفراد الذين يتعامل معهم، ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وبين الموظفين طبقا لهذا النموذج إلى نوعين من السلوك هما:

- السلوك التوجيهي: ويركز على مراقبة سلوك الموظفين للتأكد من أدائهم للمهام.
- السلوك المساعد: يركز على تشجيع الموظفين بعد الشرح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.¹

1-7- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي): يقوم هذا المدخل على أساس الجمع بين النظريتين (نظرية السمات والنظرية الموقفية)، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة. ومن أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي نجد النظرية التفاعلية،² فهذه النظرية هي مزيج من النظريات السابقة، والقيادة وفقا لهذا المدخل تعتمد على خصائص القائد، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، لذا فهو يقف في الوسط بين مدخلي السمات والموقف، مما يجعلها خطوة في طريق التحول من النظريات الجزئية في تفسيرها للقيادة إلى دراسات أكثر شمولاً، حيث تفسر القيادة على أساس التداخل بين خصائص كل من القائد، الجماعة، المهمة، إضافة إلى خصائص المنظمة وبيئتها الخارجية.

ويرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة، ويرى سيسيل جيب Cecil GIBB (1960) أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء وتكون معايير الجماعة، والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة.³

ففي إطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل للتأثير المتبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي: القائد وروؤوسه وطبيعة الموقف، لذا فقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف، فإذا كان القائد مؤثراً على المرؤوسين فإن استجاباتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي فيما بينهم من جهة وتفاعلهم مع خصائص الموقف أو البيئة من جهة أخرى، ليتشكل في إطار ذلك عملية تفاعل وتبادل بين هذا النمط أو الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة.⁴

1-8- نماذج ونظريات أخرى حول القيادة:

1-8-1- نظرية فروم-ياغو في المشاركة القيادية: تهدف هذه النظرية إلى مساعدة القائد في اختيار أفضل طريقة أو أسلوب لصنع القرار في مواجهة مشكلة موقفية، وتورد هذه النظرية ثلاثة أنواع من القرارات هي:⁵

¹ ماجدة بنت ابراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص 8.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص 373.

³ محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 631.

⁴ قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 64.

⁵ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 145.

أ-القرار الفردي أو قرار السلطة: وهو قرار يصدره القائد ويبلغ إلى المجموعة لتنفيذه.

ب-القرار الاستشاري: وهو قرار يصدره القائد بعد أن يكون قد استأنس بأراء أعضاء المجموعة.

ج-القرار الجماعي أو قرار المجموعة: وهو قرار يصنع بالمشاركة الكاملة لجميع أعضاء المجموعة، فالقيادة الفعالة هي التي تتخذ قرارات تلائم مواصفات المشكلة المطروحة للحل أو لمعالجة الموقف.

1-8-2-نظرية Peter Drucker في مفهوم القيادة التقليدي: يشير دراكر إلى أن القيادة الجيدة تتطلب عملا واستعدادا متواصلين وليس مجرد صفات أو جاذبية، ويقدم دراكر ثلاثة شروط للقيادة الجيدة هي:

أ- القيادة الجيدة هي التي تحدد وتؤسس حسا لدى المجموعة بأن هناك رسالة يجب تحقيقها، فالقائد الجيد هو الذي يضع أهدافا وأولويات ومعايير واضحة ومفهومة لأتباعه.

ب- القيادة الجيدة هي التي تأخذ القيادة كمسؤولية وليس مجرد مرتبة، فهي تحيط نفسها بأشخاص موهوبين ولا تخشى من تأهيل مساعدين ليكونوا أقوىاء وقادرين.

ج-القيادة الجيدة هي القيادة التي تسعى إلى كسب والاحتفاظ بثقة الآخرين، ويقول دراكر أن القيادة الفعالة ليست مبنية على كونها قيادة ذكية فقط لأنها قيادة متماسكة ومتناغمة ومنسجمة مع أتباعها.

1-8-3-نظرية جاذبية وسحر القائد (القيادة الكارزمية): وهي قيادة الأشخاص الذين لديهم القدرة الشخصية في تطوير علاقات قائد-تابع ويلهمون الأتباع في الانصياع لإرادتهم بطريقة مدهشة، وينعكس وجود وقدرة هذه القيادة في سلوك الأتباع الذين يكونون متحمسين للقائد ولأفكاره ويعملون بجد¹ وحماس لمساندة أفكاره، ويظلون أوفياء وملتزمين تجاهه ويسعون إلى تحقيق إنجازات متميزة لإرضاء القائد، فالجاذبية هي صفة شخصية في القائد أشبه "بالمغناطيس" يجذب إليه الأتباع ويؤثر في سلوكهم فيقبلونه دون قيد أو شرط ويلتفون حوله إعجابا لا يقبل الجدل.

1-9-أنماط القيادة الإدارية: لقد تعددت الأنماط والأساليب القيادية بتعدد الزوايا والأبعاد التي ينظر إليها، ولعل أبرزها تلك الأنماط الخاصة بالبعد السلوكي والتي قسمت إلى قيادة أوتقراطية، قيادة ديمقراطية، قيادة حرة بالإضافة إلى نمط القيادة التحويلية.

1-9-1-القيادة الأوتقراطية: وهي المبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لأن فيها استبدادا بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة، وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة، ويرى كثير من الباحثين بأن هذا النمط لم يعد يتلائم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة، ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية:

-الأوتقراطي المتشدد (المستبد): وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.

-الأوتقراطي الإيجابي (الخير): وهو الذي يحاول أن يستخدم أسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

- الأوتقراطي المراوغ (المناور): هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعه القرار ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريد هو لا غيره².

¹ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص146.

² هایل عبد المولى طشطوش، نفس المرجع السابق، ص66.

1-9-2- القيادة الديمقراطية: بزغ هذا النمط من الإدارة في فترة ما بعد الثلاثينات من القرن الماضي، كنتيجة مباشرة لظهور المدارس السلوكية والاجتماعية، وما أسهمت به من دراسات وأبحاث أدت إلى تطور مفاهيم الإدارة، وخاصة في تحديد العلاقة بين القيادة وتابعيها، حيث صورت التنظيم الإداري على أنه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع سيكولوجية واجتماعية، وأن لهذه الدوافع تأثير هام في توجيه سلوكهم، كما وجهت الانتباه إلى أهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد،¹ وضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه، ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها. وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه، ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. ويسير هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة، وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية.²

1-9-3- قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة: يتميز سلوك القائد هنا بعدم التدخل في مجريات الأمور ويقتصر دوره فقط على توصيل المعلومات لهم، وهي تظهر بعدة طرق من بينها:

- الميل إلى تفويض السلطة كلما أبدى المرؤوسون كفاءة في استخدامها إستخداما فعالا.
- عمومية التعليمات بحيث يكون المرؤوس مجبرا على التفكير والإعتماد على النفس.
- ممارسة رقابة غير مزعومة على المرؤوس.

ويعتبر هذا النوع أقل الأنماط القيادية فعالية لفقدانه أهم مقومات القيادة الفعالة وهذا نظرا لتخلي القائد من خلالها على المسؤولية في اتخاذ القرار، ونجد هذا النمط من القيادة في النوادي الاجتماعية والمؤسسات التطوعية، أين يترك القائد حرية القرار للأفراد فيما يروه مناسباً والذي يؤدي لا محالة إلى ضرب من عدم التنسيق والتنظيم بين كافة أعضاء المؤسسة.³

1-9-4- القيادة التحويلية: يرى (Avolio & Jing) أن القائد التحويلي يدفع المرؤوسين إلى السعي نحو تحقيق ما هو أبعد من المصالح الذاتية لهم، وذلك في سبيل تحقيق الصالح العام للمجموعة أو المنظمة.

ولقد أشار كل من (Carson & Perrew) أن مفهوم القيادة التحويلية يرتبط بمفهوم التحول الأخلاقي للمنظمة حيث يعمل القادة التحويليين على تنشأة بيئة أخلاقية الأمر الذي يدفع المنظمة إلى تحقيق مزيد من الفعالية، وعبرت عن القيادة التحويلية بالعلاقة التالية:

جاذبية شخص + قيادة إلهامية + إستشارة عقلية + إهتمام فردي = دافع أقوى وأداء غير متوقع من المرؤوسين.

وبناء عليه فإنه يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها عملية مستمرة ويقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المرؤوسين الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة، وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي.

1-9-5- المتغيرات المؤثرة في فعالية القيادة: إن نجاح القيادة يعني بكل بساطة قدرتها على الموائمة والتوفيق بين المتغيرات التالية في اتجاه المهمة التي تسعى إلى تحقيقها:

أ- متغيرات القادة: القائد إنسان يتعرض كغيره من الناس إلى تقلبات بيولوجية ونفسية نتيجة تفاعلاته مع البيئة التي تؤثر فيه، مما يضعف من قدراته ومهاراته وحماسة في أداء مهمته إن كان التأثير سلبيا عليه أو قد يحدث العكس إن كان التأثير إيجابيا فيزيد من اندفاعه وتسارعه.

¹ سعيد السيد علي، العملية الإدارية، التخطيط-التنظيم-القيادة-التنسيق والاتصالات-الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص266.

² ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص177.

³ المرجع نفسه، ص179.

ب-متغيرات الموقف والأتباع: إن المرؤوسين والأتباع هم أداة القائد في تنفيذ مهامه، وما قد يحدث من متغيرات للقادة قد يحدث أكثر منه بالنسبة للمرؤوسين والأتباع، الأمر الذي يؤثر على أدائهم وبالتالي على فعالية القيادة.

ج-متغيرات الموقف: إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي تعد القيادة لمواجهة، فإن كان الموقف الذي تعد القيادة لمواجهة حسب توقعات القيادة زادت فرص القيادة في احتوائه والسيطرة عليه، وإلا فإن الوضع لن يكون في صالح القيادة، لذا يجب على القيادة أخذ الموقف الراهن والعوامل البيئية الرئيسية التي قد تؤثر فيه بعين الاعتبار كي تستطيع التعامل معه في حالة حدوث تغيير متوقع في الموقف.

د-طبيعة المهمة التي تنوي القيادة القيام بها: لا شك أن هناك مهاماً صعبة تتطلب جهداً أكبر في الاستعداد لتنفيذها وبالتالي تنعكس على فعالية القيادة في إنجاز تلك المهام.

هـ-متغير الزمن والمعلومة: إن الزمن يلعب دوراً هاماً في حياتنا، وهو أكبر عنصر يساعد على التغيير ليس فقط في شكلنا وتفكيرنا، بل وفي كل ما يحيط بنا، فإن خيل للبعض بأن الزمن في الماضي كان يسير ببطء وأن الزمن الحالي يسير بسرعة، فمرد ذلك هو أن الإنسان الحالي يتعرض لعصف معلوماتي لا متناهي مما يملأ حياته بالكثير من المستجدات، فعلى القيادة الواعية أن تراعي هذا المتغير الذي يعتبره عنصراً هاماً في تحديد المتغيرات التي تؤثر على فعالية القيادة.¹

2-التحفيز:

1-2-1-ماهية التحفيز: إذا ما أردنا تنشيط فريق عمل بغية تحقيق أهداف المؤسسة فإنه من الضروري معرفة حوافز ودوافع أعضاء ذلك الفريق:

1-2-1-1-الحافز: هو القوة الداخلية المحركة التي تدفع الفرد للتصرف باتجاه موجه نحو هدف معين، وتتوقف هذه القوة الدافعة على مستوى الإشباع والرضا الذي يتوقعه الفرد من قيامه بعمل ما أو الذي يمكن تحقيقه إذا ما بلغ الهدف المحدد. وتعتبر الحاجة مصدر كل فعل أو تصرف إنساني والحافز هو العلاقة ما بين الحاجة والفعل، ومصدر الرغبة التي تدفع لأداء عمل تؤدي نتائجها المتوقعة إلى إشباع حاجة لديه، وتشكل كل حاجة من الحاجات الموجودة لدى الفرد عنصراً يحفز على التصرف وفق سلوك معين بغية إشباع تلك الحاجة، ويتوقف الإشباع أو الرضا وبالتالي الحافز على خواص الفرد النفسية والاجتماعية الخاصة به، وعلى مقدار التعويض أو المقابل المادي الذي يتلقاه من البيئة المحيطة وبشكل خاص المقابل الذي يتوقع أن يتلقاه من المؤسسة التي يعمل فيها، فالحافز تابع إذا للعدادات والتقاليد وللتجربة والخبرة السابقة وكذلك للعلاقة بين المثير أو الدافع وبين رد الفعل نفسه.²

1-2-2-تعريف التحفيز: ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض إشباعها، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.³

1-2-3-أنواع الحوافز: توجد عدة تصنيفات للحوافز إلا أنه سنقدم تصنيفاً لها من حيث طبيعتها كما يلي:

أ-الحوافز المادية: وهي تلك الحوافز الملموسة التي تتمثل في مختلف الأشكال المادية، وتعتبر من أهم وأشهر أنواع الحوافز داخل المنظمات نظراً لتأثيرها القوي على العاملين، مع الإشارة إلى اختلاف درجة أهميتها حسب كل عامل.⁴

¹ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 148-149.

² يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999، ص 93-94.

³ طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، عمان، ص 491.

⁴ سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص 355.

ب- الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ومن بين الحوافز المعنوية نجد: ظروف العمل المادية الملائمة، الأمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الإتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.¹

2-2- نظريات التحفيز: هناك الكثير من النظريات التي صيغت لتفسير عملية التحفيز والحوافز، وتقسم هذه النظريات في ثلاثة مجاميع هي: نظريات المحتوى، نظريات المسار ونظريات التعزيز.

2-2-1- نظريات المحتوى: تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية سواء ما كان منها ماديا، جسديا أو نفسيا، وهذه النظريات هي كالآتي:

أ- نظرية ماسلو (هرمية الحاجات): تعتبر نظرية ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته، وفي إطار سلم الحاجات التي رتبها فإن حاجات المستوى الأدنى تتمثل بالحاجات الفيزيولوجية والسلامة والأمان والحاجات الاجتماعية، في حين أن حاجات المستوى الأعلى تشتمل على حاجات التقدير والاحترام وتقدير الذات.²

ب- نظرية الدرر ERG: لقد جاءت هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو فهي ترى الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاثة مجاميع: الأولى هي "الحاجة إلى الوجود" وهي تماثل الحاجات الفيزيولوجية والأمان في سلم ماسلو، والثانية هي "الحاجة للانتماء" وهي تماثل العلاقات الاجتماعية والمكانة، وأخيرا "الحاجة للنمو" وهي تماثل تحقيق الذات في سلم ماسلو.

ج- نظرية هارزبيرغ (ذات العاملين): صاغ هرزبيرغ نظريته بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفزين والمناسبات التي كانوا فيها محبطين، ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة³ أو المحفزة للأداء، أما الثانية فهي عوامل محيطية أو مطهرة، ومهمتها الحيلولة دون حصول حالة تدمير أو شكوى في بيئة العمل، وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرج تأثير كل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

د- نظرية ماكليند (الحاجات المكتسبة): صاغ الباحث ماكليند نظريته بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية، وقد استنتج أن هناك ثلاث حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد وهي:

- الحاجة للإنجاز: وتعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل وبأكفأ الطرق، وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة.

- الحاجة للقوة: وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاضطلاع بمسؤوليات أكبر.

- الحاجة للانتماء: وتعكس الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

ويرى الباحث أن قوة هذه الحاجات الثلاث تزداد وتتغير في الأمد البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية، وفي إطار هذه النظرية فإن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلبي له مثل تلك الحاجة.⁴

2-2-2- نظريات المسار (العملية): توضح نظريات المسار كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة بدائل، وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية لغرض الأشكال، ويتم استعراض ثلاث نظريات هي: نظرية العدالة، نظرية التوقع ونظرية تحديد الأهداف:

¹ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987، 205.

² طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص 493.

³ المرجع نفسه، ص 495.

⁴ المرجع نفسه، ص 496-497.

أ-نظرية العدالة: تقوم هذه النظرية التي صاغها ستايسي آدمس على أساس إدراك الفرد وما إذا كان يتم معاملته بعدالة أم لا قياساً بالآخرين، ويشعر الفرد بعدم العدالة عندما يقارن نفسه بالآخرين ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة.

ب-نظرية التوقع: صاغ هذه النظرية فيكتور فروم وتلخص افتراضاتها في الآتي:

-التوقع: ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الأفراد جهداً مثابراً وجاداً ومكافئاً (توقع الجهد-الأداء).

-المنافع: وهي اعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح ستنبعه مكافأة مناسبة، وتسمى هذه الحالة (توقع الأداء-المنافع).

-القيمة: وتمثل تقييم الأفراد للمنافع المتوقعة حصولها عند إنجاز العمل أو المهمة.¹

ج-نظرية تحديد الهدف: قام بتطوير هذه النظرية إدوين لوك مفترضاً أن الأهداف المنشورة من قبل منظمة الأعمال والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتمت إدارتها بفاعلية، وفحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول يتحدد بدرجة صعوبة الهدف، مدى إثارته للتحدي، مدى وضوحه وتحديد معالمة من جانب آخر، إضافة إلى ذلك فإن قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعية سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذلك الجهود اللازمة لذلك، كذلك فإن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود الفرد أو العاملين وكذلك قدرات وسمات هؤلاء الأفراد العاملين.

2-2-3-نظرية التعزيز: إن نظرية التعزيز تركز على عكس المجموعتين السابقتين (المحتوى والمسار) على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد، ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية ما يسمى بقانون الأثر والذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً، والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر، والتعزيز يعني حالة تتسبب في حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك.

أ-التعزيز الإيجابي: زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافئة مناسبة سارة للعامل، ومثال ذلك الإشادة بالعامل أو الموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائماً.

ب-التعزيز السلبي (تجنب غير المرغوب فيه): يقصد بهذا الأمر تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة، ومثال ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من جانب مشرف العمل.

ج-العقوبة: العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة في شكل عقوبات، من أجل عدم تكرار هذا السلوك.

د-الإزالة: يقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها، ومثال ذلك عندما يحاول أحد المدراء إيقاف سلوك معين من أحد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم على عدم تشجيعه على هذا السلوك.²

مما سبق يتبين أن أي نظريات التحفيز تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال حث الأفراد على القيام بواجباتهم على النحو الملائم أن تأخذ بالاعتبار التداخل بين ثلاثة متغيرات أساسية:

-الوظيفة أو العمل المراد أدائه.

-المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها.

-الفرد أو العامل الذي يؤدي العمل.

¹ طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص 498-499.

² المرجع نفسه، ص 500-501.

وأي نظام تحفيز ناجح يهدف إلى زيادة رضا العاملين في العمل يجب أن يتم بناؤه من هذه الأسس الثلاثة بحيث يسعى إلى الموازنة ما بين الأفراد والأعمال التي يؤديها، وما بين الأعمال والمؤسسة، وأن يحدد هذا النظام معايير تمكن الأفراد من إنجاز مهامهم على النحو الملائم لتحقيق أهداف المؤسسة،¹ ومن المظاهر الهامة المحفزة في عمل ما نجد:

- **الطبيعة العامة للعمل:** التحدي الذي يشكله القيام به، واستخدام الذكاء الفردي الذي يتطلبه، حرية القيام بالعمل، ووضع الأفكار الفردية موضع التنفيذ، الشعور بأهمية الفرد الحيوية في الجهود المبذولة لتحقيق العمل، وبالأهمية الفردية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا العمل.
- **إمكانية التطور التي يتيحها:** التدريب المهني، معرفة نتائج العمل الذي يقدمه الفرد، وهو يطلب من الفرد القيام بأعمال متنوعة.
- **الاعتبارات التي تعطى للعمل:** التقدير الواضح والسريع الذي يعطى للعمل المقدم والمنجز، والاعتبار الصادق للعمل الذي يأتي في اللحظة المناسبة.

والإدارة الناجحة هي الإدارة التي تحسن اختيار طريقة التحفيز الملائمة، التي تستطيع حث الأفراد ودفعهم لأداء العمل المطلوب اعتماداً على وسائل التأثير المناسبة وباستخدام طرق التقييم الملائمة الكفؤة، وبلاستناد إلى منح المكافآت وتعويضات عادلة تتناسب وأداء كل فرد.²

3-الاتصال: يعتبر الاتصال أهم أداة ليس فقط في الإدارة وخاصة في وظيفة التوجيه وأدواته بل في كل نشاط إنساني فردي أم جماعي،³ "فال اتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".⁴

3-1-أهداف الاتصال في المؤسسة:

- تعريف أعضاء المؤسسة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- نقل التعليمات من القادة إلى التابعين.
- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة للاستعانة بها في اتخاذ القرار.⁵
- نقل آراء ووجهات نظر الأفراد في الإدارة الدنيا (التنفيذية) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية.
- تحقيق الرضا عند الجمهور بصفة عامة فيما يتصل بنشاط المنظمة أو الشركة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.⁶

3-2-مراحل الاتصال: إن عملية الاتصال تتلخص بأن هناك طرفاً (المرسل) الذي لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إرسالها إلى فرد أو جماعة (المستقبل)، ومن أجل إيصال الفكرة يجب على المرسل أن يترجمها ويحولها إلى رموز (كلمات، أرقام، أشكال، صور...) ويرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابية، ويستلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه، ويترجمها (يفك رموزها) في رسالة يستلمها، وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية، ومن خلال الإشارة بالرأس أو تعبير بالوجه أو القيام بإجراء أو عمل يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية الراجعة)، وعليه فإن عملية الاتصال تمر بالمراحل التالية:⁷

¹ يونس إبراهيم حيدر، نفس المرجع السابق، ص 94.

² المرجع نفسه، ص 94.

³ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 149.

⁴ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003، ص 27.

⁵ ماجد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 189.

⁶ المرجع نفسه، ص 190.

⁷ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 165.

3-2-1-مرحلة إدراك الرسالة: يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة أو شعور أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل.

3-2-2-مرحلة الترميز: وهي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية أو غير لفظية (إشارات حركية)، ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل والموقف الاتصالي الاجتماعي.

3-2-3-مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال: عملية اختيار الرسالة أو الوسائل التي تناسب طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف، فقد يختار المرسل واحدة أو عدة وسائل سواء كانت سمعية كالهاتف، أو بصرية كالمطبوعات أو سمعية بصرية كالفديو والكمبيوتر، ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.

3-2-4-مرحلة فك الرموز: وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معاني، فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها ومدى تطابقها مع حاجته وقيمة أفكاره، لذا يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولاً ومن ثم يرد عليها.

3-2-5-مرحلة استجابة أو ردود الفعل على الرسالة: فالاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من طرف المستقبل، وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة، أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو إيجابية أو عقلية أو مادية، وتكمن الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله، فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شوهدت أو قرئت أو فهمت رسالته أم لا.

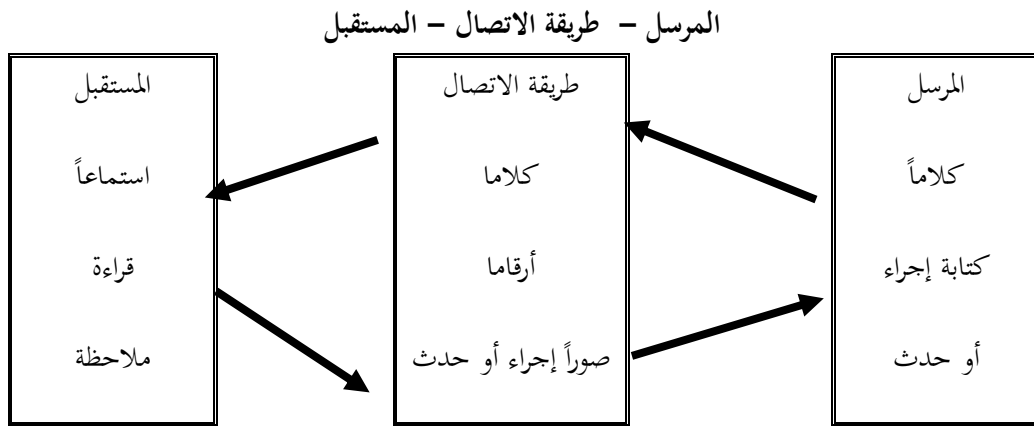
3-2-6-مرحلة فك الرموز مرة أخرى: وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة إلى معاني، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) باستقبال استجابة المرسل (المستقبل الأصلي) التي هي على شكل رسالة اتصالية في فك رموزها ويفهم معناها، فإن تبين له أن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل اطمئن إلى نجاح اتصاله، وإن تبين عكس ذلك عاد وأرسل رسالة اتصالية جديدة ومعدلة وواضحة بشكل يؤدي إلى استيعابها من طرف المستقبل، ففي هذه الحالة يصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا، وهكذا دواليك تستمر عملية الاتصال سؤالاً وجواباً أخذاً وعطاءً بشكل مستمر حتى تحقيق الهدف الكلي من الاتصال.¹

3-3-عناصر الاتصال: يتم الاتصال عبر العناصر التالية كما يوضحها الشكل التالي:²

¹ المرجع نفسه، ص 166-167.

² ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 190.

الشكل رقم (31): عملية (عناصر) الاتصال.



المصدر: ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 190.

3-3-1- المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر، وهو في ذلك متأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار (أو ما يطلق عليه بالإدراك)، كما أنه يتأثر بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة (وهو ما يطلق عليه بالتعلم أو الخبرة المكتسبة). كما تتأثر الأفكار والمعلومات والمعاني التي لدى المرسل بالمكونات الخاصة بالاهتمامات والميول الشخصية للمرسل وأيضاً القيم والانفعالات والحاجات الشخصية لهذا المرسل، (وهو ما يطلق عليه بالشخصية).¹

3-3-2- الرسالة: رموز تحمل معنى الرسالة لخدمة الهدف الذي من أجله أعدت الرسالة (موضوع الاتصال).

3-3-3- قناة الاتصال: وهي المجرى أو الطريق الذي تسلكه الرسالة من المرسل إلى المستقبل بما فيها من وسائل وأساليب.²

3-3-4- المستقبل: وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها.

3-4-5- التغذية العكسية: وهي الرسالة الجوابية التي يبعثها المستقبل للمرسل أو رد فعل المستقبل على رسالة المرسل.

3-4-6- تقويم وتقييم عملية الاتصال: ويقوم المرسل بهذه الخطوة بعد تلقيه الرسالة الجوابية على النحو التالي:

- هل حققت عملية الاتصال هدفها أم لا ولماذا؟

- ما ثمن تحقيق هذه الهدف وهل يمكن تخفيضه مستقبلاً؟

3-4-4- شروط فعالية الاتصال: يشترط في عملية الاتصال كي تكون فعالة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ووضوح، وعملية تقييم وتقييم الاتصال تهدف إلى اكتشاف الأخطاء أو النواقص وتعديلها كما تهدف إلى تحسين عملية الاتصال مستقبلاً.

ولزيادة فرص نجاح الاتصال يجب مراعاة الأمور التالية:

3-4-1- بالنسبة للهدف: يجب أن يكون هدف الاتصال:

- مشروعاً وقانونياً.

- مقبولاً اجتماعياً.

- ألا يعرض المستقبل أو مصلحة المستقبل للضرر أو الإحراج.

3-4-2- بالنسبة للرسالة: يجب أن تتصف الرسالة بما يلي:

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، نفس المرجع السابق، ص 27.

² صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 150.

- أن تكون مشروعة وقانونية.
 - أن تكون مقبولة اجتماعيا.
 - ألا تعرض المستقبل أو مصلحته للضرر أو الإحراج.
 - أن تغطي بشكل شامل ودقيق هدف الاتصال وموضوعه.
 - أن تكون واضحة في رموزها وكلماتها كي يفهمها المستقبل.¹
- 3-4-3- بالنسبة لقناة الاتصال:** يجب أن تتصف الرسالة بما يلي:

- طبيعة الرسالة:
 - هل الرسالة عادية أم طارئة أو مستعجلة؟
 - حجم الرسالة ونوعيتها ومرفقاتها إن وجدت.
 - درجة خصوصيتها أو سريتها.
 - تكلفة إرسال الرسالة.
 - توفر قنوات الاتصال لدى المرسل والمستقبل.
 - ظروف الإرسال بالنسبة للمرسل والمستقبل.
 - اعتبار وجهة نظر المستقبل في تفصيله لقناة الاتصال.
 - المسافة بين المرسل والمستقبل.
 - اعتبار وجهة نظر المرسل في قناة الاتصال التي يفضلها.
- فالاتصال إذن هو انسياب المعلومات من طرف لآخر حيث تكون هذه المعلومات مطلوبة أو متوقعة، فبدون عملية الاتصال لا يمكن الحصول على المعلومات التي تأتي عادة على شكل رسالة لخدمة الهدف الذي من أجله تحركت هذه المعلومات من جهة أخرى.
- 3-5- المعلومات الضرورية لعملية الاتصال:** المعلومات التي نحتاجها عادة في عملية الاتصال هي المعلومات التي تجيب على التساؤلات وتلبي الحاجات أي تخدم الأهداف في هذا المجال، ولكي تكون كذلك ينبغي أن تتوفر على ما يأتي:
- أن تكون مرضية من حيث الكمية، أي أن تتوفر في المعلومات العناصر الضرورية لتكون بالحجم المطلوب.
 - أن تكون مرضية من حيث طبيعة المعلومات ونوعيتها حسبما يريد.
 - أن تكون مرضية من حيث الدقة والتحديد.²
 - أن تكون حديثة في موضوعها كي تكون مفيدة.

3-6- كيفية الحصول على المعلومات المطلوبة: للحصول على المعلومات المطلوبة يجب الاتصال بالمصدر الرئيسي المعني بموضوع تلك المعلومات وأن يكون الاتصال من خلال نظام اتصال رسمي لذلك المصدر كي تكون المعلومات معتمدة، لذا نرى أن على المنظمة أن تعتمد نظام اتصال رئيسي كأداة للقيام بمختلف أنشطتها وتأمين كافة علاقاتها بالبيئة داخلية طانت تلك البيئة أم خارجية، ولنظام الاتصال هذا جانبان:

3-6-1- الجانب النظري: ويشمل هذا الجانب الأسلوب والكيفية التي يجب أن يتم بواسطتها ومن خلالها الاتصال، وكذلك يشمل التعليمات التي تحكم عملية الاتصال وفق ما يفرضه الهيكل التنظيمي للمنظمة.

¹ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 150.

² المرجع نفسه، ص 151.

3-6-2- الجانب التقني: ويشمل هذا الجانب التقنيات المتبعة كوسيلة وأسلوب للاتصال، ويجب أن يغطي الجانبان طاقة احتياجات المنظمة الداخلية والخارجية في مجال الاتصال كي يكون الاتصال فاعلا.

3-7-أنواع الاتصال:

3-7-1الاتصال من حيث درجة الرسمية: يمكن تقسيم الاتصال من حيث درجة الرسمية إلى النوعين التاليين:

أ-الاتصالات الرسمية: هي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية. فكل مدير في أي شركة بحاجة إلى إجراء اتصالات لنقل أوامره وتعليماته إلى مرؤوسيه.¹

ب-الاتصالات غير الرسمية: وهي التي تتم بين الأفراد - رؤساء ومرؤوسين وزملاء - بغض النظر عن موقعهم الوظيفي يتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية. وإنما يجري بشكل عفوي، وغير رسمي، وغير مكتوب، وغير موقوت، أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم غير الرسمي.²

3-7-2الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية:

أ-الاتصال اللفظي أو الشفوي: وهو أكثر أنواع الاتصال استخداما وانتشارا ويكون من خلال استخدام الكلمات والرموز اللفظية لنقل الرسالة أو فكرة الاتصال أثناء الكلام.³

ب-الاتصال الكتابي: وهو الاتصال المكتوب كالرسائل والتقارير والوثائق...، ويعتبر من أهم وأشمل أنواع الاتصال لقانونيته ومرجعيته في التعامل في كافة المجالات.⁴

ج-الاتصالات الالكترونية: أتكولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت والانترانت والاكسترانت وأجهزة الهواتف النقالة والبريد الصوتي والالكتروني ومؤتمرات الفيديو والشبكات التلفزيونية التفاعلية والفضائية، وغيرها، حيث اسهمت جميع هذه التطورات في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات.⁵

د-الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد): يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل الأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة.⁶

هـ-الاتصالات البصرية: ينطوي هذا النوع على استخدام الصور والأشكال البيانية المختلفة، والرسوم لإيصال الرسالة للجمهور المستهدف.⁷

3-7-3اتجاه الاتصال: هناك أربعة اتجاهات فاعلة للاتصال وهي:

¹ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص194.

² المرجع نفسه، ص195.

³ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص152.

⁴ المرجع نفسه، ص153.

⁵ بشير العلاق، القيادة الإدارية، نفس المرجع السابق، ص191.

⁶ المرجع نفسه، ص193.

⁷ المرجع نفسه، ص195.

أ-الاتصال الهابط: ويشير هذا الاتصال إلى الاتصال الذي يأتي من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارات التي تليها في الهرم الإداري أي إلى الاتصال الذي يأتي من الرئيس إلى المرؤوسين كإصدار القرارات والأوامر والتوجيهات والرد على طلبات العاملين والمرؤوسين.¹

ب-الاتصال الصاعد: ويشير هذا الاتصال إلى الاتصال الذي يأتي من مستويات الإدارة الدنيا إلى المستويات الإدارية التي تعلوها مرتبة في الهرم الإداري أو من المرؤوسين والعاملين إلى رؤسائهم وتشمل طلبات المرؤوسين وإجاباتهم واستجاباتهم لأوامر الرؤساء.

ج-الاتصال الأفقي (الجاني أو الموازي): وهو الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاريا يشجع على التعاون والتنسيق بين العاملين في المنظمة.

د-الاتصال من كافة الاتجاهات: وهو اتصال فرضت ه طبيعة عصر ثورة المعلومات ولا بد للشخص من أخذه في عين الاعتبار، وهو عصف اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل.²

3-8-وسائل الاتصال: يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربعة مجموعات:

أ-وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملصقات.

ب-وسائل مسموعة: وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى قراءة، ومنها الراديو والندوات والمحاضرات والتلفون.

ج-وسائل مرئية: وهي التي يمكن رؤيتها بالعين ومنها التلفزيون والمعارض والصور، الدوائر المغلقة.

د-وسائل اللغة الصامتة: وهي التي لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة بل على الإشارة والحركات الجسدية.³

أهمية الاتصال: يتضح مما سبق أن الاتصال يلعب دورا محوريا في علاقة الشخص طبيعيا كان أم اعتباريا ببيئته كما يمكن الشخص من خلال إتقان أنشطته من بلوغ أهدافه، ويمكن إنجاز أهمية الاتصال بما يلي:

-يمكننا الاتصال من الحصول على المعلومات الضرورية لأنشطتنا وبلوغ أهدافنا وللتعامل مع أفراد المجتمع بشكل سليم وكذلك إعطاء ونقل المعلومات المطلوبة بشكل دقيق ومتكامل، أما بالنسبة للمنظمة فإن المعلومات تعتبر القاعدة التي تسهم في:

-صنع القرار السليم.

-اتخاذ القرار السليم.

-تنفيذ ومتابعة القرار.

-تقييم وتقويم القرار.⁴

ولما كانت القيادة في أية منظمة هي المعنية بإصدار القرارات فإن الاتصال يصبح أهم وسيلة وأداة لديها لتحقيق ذلك.

-يساعد الاتصال على حسن استخدام وتطوير قدراتنا ومهاراتنا التالية:

- **قدرات ومهارات الإدراك الحسي:** الإدراك الحسي هو تلقي المعلومات من خلال الحواس الخمس وهي حاسة البصر وحاسة السمع وحاسة الشم وحاسة الذوق وحاسة اللمس، إن هذه الحواس تمثل الوسائل الرئيسية لتزويد الذاكرة الانسانية بالمعلومات التي تشكل الطاقة لكافة أنشطة وسلوك الإنسان في بيئته.

¹ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص153.

² المرجع نفسه، ص154.

³ ماجد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص196.

⁴ صبحي العتيبي، المرجع نفسه، ص154.

الاتصال المفضل هو الاتصال عبر نظام اتصال معتمد لضمان الحصول على معلومة معتمدة، ونظام الاتصال الصاعد يساعد الشخص على حسن استخدام وتطوير هذه الحواس عن طريق:

- تزويد الشخص بالأدوات والأجهزة والوسائل التي تعزز قدرات هذه الحواس في تزويد الذاكرة بالمعلومات الدقيقة.
- تدريب الشخص على أفضل الطرق واستخدام أفضل الوسائل لتحسين أداء هذه الحواس واستغلالها بشكل أدق وأكبر في مجال جمع المعلومات.

● **قدرات ومهارات الإدراك الذهني:** الإدراك الذهني هو قدرة العقل البشري في رسم صورة فكرية ومشاهد ذهنية وعلاقات منطقية مستمدة من المعلومات الواردة عن طريق الإدراك الحسي أو المخزنة في الذاكرة، ويعمل نظام الاتصال على مساعدة وتطوير قدرات الشخص في هذا المجال من خلال:

- تزويد الشخص بقاعدة معلوماتية تساعد في كافة المجالات لتزويده بالمعلومات المتعلقة بالصور والمشاهد وكيفية بناء العلاقات المنطقية.
- تدريب الشخص في كيفية ممارسة هذه القدرات والاستفادة من القاعدة المعلوماتية سواء في ذاكرته أو في الخارج.¹

● **القدرات والمهارات التعبيرية:** التعبير هو قدرة الشخص على الإفصاح عما يدور في عقله ونفسه للآخرين سواء كان عن طريق الاتصال اللفظي أو الاتصال غير اللفظي أو الاتصال المكتوب.

إن نظام الاتصال يحدد بلا شك لكل نوع من الاتصال أسلوبه ووسائله وكيفية القيام به لإبلاغ الرسالة، ويأتي هذا عن طريق:

- اللغة وكيفية استخدامها محادثة وقراءة وكتابة.
 - المصطلحات والتعابير الفنية التي تحمل معنى محدد ومفهوم لدى المرسل والمستقبل.
 - التدريب على كيفية تحديد الأفكار وفرزها وترتيبها منطقياً ثم كيفية الإفصاح عنها ونقلها إلى المستقبل قولاً أو كتابةً أو حركة.²
- 3-8- بعض نماذج الاتصال:** تعتبر عملية الاتصال عملية مستمرة متصلة الحلقات من منطلق الموقف الاتصالي هو موقف مركب لا يمكن السيطرة عليه على ضوء العناصر المعروفة في³ عملية الاتصال فحسب بل يجب الأخذ في الاعتبار الخلفية الفكرية والثقافية والنفسية، أي هناك تباين في نوعية العناصر التي يتشكل منها الاتصال فضلاً عن المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام.
- ومن هنا قسم علماء الاتصال نماذج الاتصال إلى قسمين، نماذج كلاسيكية، ونماذج حديثة، ومن أبرز النماذج الكلاسيكية وهو الوحيد هو نموذج أرسطو.⁴

3-8-1- نموذج أرسطو: أول من وضع نماذج للاتصال هو أرسطو، ويتكون نموذجه من ثلاث مراحل أساسية:

- المرسل أو المتحدث أو المصدر.
- المضمون أو النص أو الرسالة.
- المتلقي أو المستقبل.⁵

3-8-2- النماذج الحديثة: أبرزها نموذج هارولد لاسويل، والذي وضع سنة 1948 والذي توصل إلى ما يلي:

-من؟

-يقول ماذا؟

¹ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 155.

² المرجع نفسه، ص 157.

³ بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 50.

⁴ بسام عبد الرحمان المشاقبة، نفس المرجع السابق، ص 51.

⁵ المرجع نفسه، ص 52.

-بأي وسيلة قناة؟

-لمن؟

-بأي تأثير؟¹

3-9- بعض نظريات الاتصال: تزخر أدبيات البحث الاعلامي في مجال النظريات الاتصالية بالعديد من المصادر والمراجع عن النظريات من حيث نشأتها وتطورها، ومن لأشهر النظريات الاتصالية ما يلي:

3-9-1-نظرية ماكلهون: بحثت هذه النظرية في دور وسائل الاتصال والإعلام وتأثيرها على المجتمعات،² وأهم ما جاء به ماكلهون عن تأثير وسائل الاتصال بتقسيمها لقسمين:

أ-وسائل باردة: ويقصد بها تلك التي تتطلب من المستقبل جهد إيجابي في المشاركة والمعايشة والاندماج فيها.

ب-وسائل ساخنة: تلك الوسائل الجاهزة المحددة نهائياً والتي لا تحتاج من المشاهد أو المستمع أن يبذل جهداً فالكتاب والتلفزيون وسائل باردة أما الطباعة والسينما هي وسائل ساخنة.³

3-9-2--نظرية التوازن والاتصال: ركزت هذه النظرية على الأسلوب الذي تؤثر بمقتضاه حالة الفرد السيكولوجية التي تتسم بالتوازن أو بعد التوازن على استجابته، ويقصد بالحالة المتوازنة الوضع الذي تكون فيه المعتقدات والأفكار والاتجاهات والسلوك والعلاقات الاجتماعية في حالة تألف.⁴

3-10-معوقات الاتصال: يجدر التنبيه إلى المشكلات التي تعترض الاتصالات فتقلل من فعاليتها ومن ثم تؤثر على نتائج الأعمال، كذلك على علاقات الأفراد. وتوجد هذه المعوقات في واحد أو أكثر من العناصر الآتية:

- 1- اللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل.
- 2- قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها.
- 3- النماذج والمستندات والإجراءات المتبعة.
- 4- عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- 5- الوقت التي تستغرقه المعلومات في الانسياب من شخص لآخر ومن إدارة لأخرى.
- 6- الأخطاء الإنسانية التي تتلخص في سوء الفهم والتحريف المتعمد أو غير المقصود للمعاني.
- 7- الحالة النفسية والمزاجية وتأثيرها على معاني الكلمات والمعلومات.
- 8- المشكلات الشخصية والاجتماعية للأفراد وأثرها على رغبتهم وقدرتهم في تبادل المعلومات.

كذلك هناك بعض المعوقات التي تعيق عملية الاتصال فليس كل ما يكتب يقرأ وليس كل ما يقرأ يتم فهمه وليس كل ما يتم مشاهدته يتم التركيز عليه وفهمه، وغالباً ما تؤدي الاتصالات غير الجيدة إلى انتشار الإشاعات وسوء الفهم.⁵

3-11-طرق تحسين الاتصال: لتحسين أنظمة الاتصال ووسائله وأدواته بشكل مستمر ومن أجل الحصول على معلومة مثالية، يمكن تحسين الاتصال من خلال:

¹ بسام عبد الرحمان المشاقبة، نفس المرجع السابق، 53.

² المرجع نفسه، ص155..

³ المرجع نفسه، ص157-158.

⁴ المرجع نفسه، ص163.

⁵ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص197.

الفصل الثاني: وظائف الإدارة

3-11-1-الإصغاء الفعال: وهو الإصغاء الذي لا يستمع فقط فيه إلى المرسل بل يشجعه في توضيح رسالته والتعبير عما يريد بشكل أوضح ويركز على محتوى الرسالة ومشاعر المرسل وردود فعله ويتأكد من ذلك المرسل مباشرة.

3-11-2-التغذية العكسية البناءة: يجب أن يركز المستقبل على رد فعله على رسالة الاتصال لما لها من أثر، ليس فقط على المرسل في رسالته أو رسائله المستقبلية إن كان هناك استمرار في التعامل بل لما يعكسه من أثر على المستقبل، إذ لم تكن هذه التغذية العكسية منطقية ومتوازنة ولا يساء فهمها من قبل المرسل.

3-11-3-إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين وعدم جعل المرتبة الوظيفية حاجزا دون ذلك: وقد اتبع الكثير من المدراء في الولايات المتحدة الأمريكية نهج "الإدارة عبر التجوال" وهي أن يتجول المدراء بين مرؤوسيهم والعاملين في المنظمة ويتحدثون عن أمورهم وأمور منظماتهم، الأمر الذي يزيد هؤلاء المدراء بأحدث المعلومات والمواقف التي تهم منظماتهم والعاملين فيها.

3-11-4- الاهتمام بتقليص مظاهر الاتصال غير اللفظي السلبية: إن ترتيب المكاتب وبعدها مظهرها وكيفية الوصول إليها تعكس في كثير من الأحيان مسافات مادية¹ تعيق الاتصال ولا تشجع عليه، كما أن السلوك العام للرؤساء الذي يعكس مسافة معنوية كالاستعلاء ومظاهره يسيء إلى الاتصال وبالتالي إلى تبادل المعلومات.

3-11-5-زيادة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال: كالبريد الالكتروني مثلا وجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من العاملين.

3-11-6- الاهتمام بالثقافة والتنوع: يجب عدم إهمال الثقافات داخل المنظمة الناتجة عن تنوع العاملين فيها ومحاولة بناء ثقافة خاصة بالمنظمة تتفق مع هذه الثقافات لتسهيل عملية الاتصال ولا تؤدي إلى اختلاف نتيجة لهذا التباين والتنوع داخل المنظمة.

وهو ما تسعى إلى إيجاده الإدارات الحديثة في منظماتها لتعزيز علاقاتها تحت إسم "ثقافة المنظمة".²

المطلب الثاني: وظيفة الرقابة.

تعتبر الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية، والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة، وهي أن الوظيفة الإدارية ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في المؤسسات،³ فهي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المسؤولين لغرض التأكد من أهن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تكمن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له.

1- مفهوم الرقابة الإدارية: تعددت التعاريف الموجهة لوظيفة الرقابة، ويمكن تلخيص أهمها فيما يأتي:

-يعرفها هنري فايول: "تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما تنطبق على كل شيء من معدات، أفراد وأفعال".⁴

—أما السلوكيون وأنصارهم فقد عرفوا الرقابة الإدارية من منظور إنساني، ومن بينهم رواد الفكر السلوكي الحديث "تيري جورج" الذي عرفها بأنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

¹ صبحی العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 156.

² المرجع نفسه، ص 157.

³ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، اعمان، 2008، ص 19.

⁴ عبد الرحيم عاطف زاهر، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 35.

-ومن كتاب الإدارة العرب الدكتور محمد ماهر عlish الذي عرف الوظيفة الرقابية بأنها "العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة انما هي تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة من ان النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه".

-ويقدم الدكتور صلاح شنواني تعريفا أكثر تحديدا، فهو يقول أن "الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من ان الاهداف والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت".

وهناك تعاريف أخرى كثيرة، إلا أنها وإن اختلفت قليلا عن بعضها البعض إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية، فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد ان علماء الإدارة أجمعوا على التعميمات التالية:

-أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الاداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطوة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.

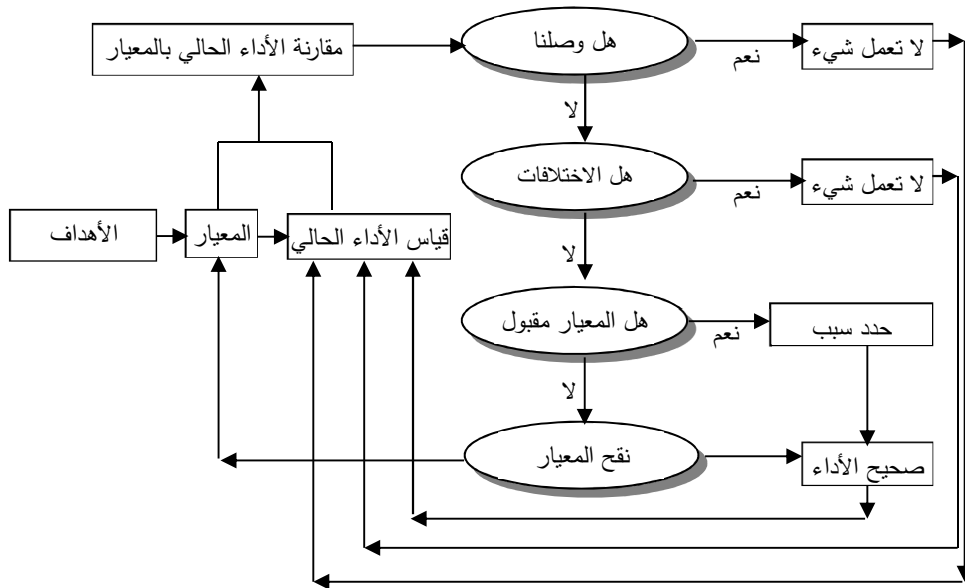
-أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الاخرى وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها.

-أن وضع الخطة وتحديد اهدافها شرطان اساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.¹

-تعريف شامل للرقابة الإدارية: هي وظيفة إدارية وعملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته المعايير والأهداف الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير، وذلك بغرض التقويم والتصحيح.²

2-خطوات العملية الرقابية: إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في الشكل الموالي وتتكون هذه العملية من مجموعة خطوات.³

الشكل رقم (32): خطوات عملية الرقابة



المصدر: ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 215.

¹ علي عباس، نفس المرجع السابق، ص 25.

² محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن 2014، ص 123.

³ ماجد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 215.

2-1- وضع المعايير الرقابية (إعداد معايير الأداء): وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي:

-تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.¹

-تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة أو أية قيود من شأنها الحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها.

-تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام، زيادة عطل الآلات والمعدات.²

2-2- قياس الأداء: وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي³ والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

2-3- مقارنة الأداء بالمعايير: وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجاًلاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير.⁴

2-4- تصحيح الانحرافات: يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها. وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية. أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة

¹ ماجد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 216.

² المرجع نفسه، ص 217.

³ المرجع نفسه، ص 219.

⁴ المرجع نفسه، ص 220.

- ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي¹ سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:
- البقاء على الوضع الحالي.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- تغيير المعايير.²

3-أهداف الرقابة الإدارية:

- حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل، وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف على الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء.³
- أن الرقابة في الشركات وظيفية إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
- أن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد من ان العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأنشطة.
- ومن خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف الآتي للرقابة الإدارية بأنها: "العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات واسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها".

4-أنواع الرقابة الإدارية: هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة والشمولية، وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السالفة الذكر وهي:

4-1-الرقابة من حيث توقيت حدوثها: على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أنواع:

4-1-1-الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه⁴ إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه ان يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

4-1-2-الرقابة المتزامنة: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية.⁵

4-1-2-الرقابة البعيدة: لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطوة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فوراً لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

4-2-الرقابة من حيث مستويات حدوثها: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

¹ ماجد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص223.

² المرجع نفسه، ص224.

³ عبد الرحيم عاطف زاهر، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁴ علي عباس، نفس المرجع السابق، ص26.

⁵ زاهد الديري، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، عمان، ص140.

4-2-1- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

4-2-2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

4-2-3- الرقابة على مستوى الشركة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة، وحصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية وغير ذلك.

4-3- الرقابة من حيث مصدرها: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية:

4-3-1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

4-3-2- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثل البنك المركزي الذي يراقب أعمال البنوك التجارية ومجلس المحاسبة الذي يراقب أعمال الوزارات وغيرها.

4-4- الرقابة من حيث نوعية الانحراف: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية:

4-4-1- الرقابة الإيجابية: يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

4-4-2- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

4-5- الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

4-5-1- رقابة مفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

4-5-2- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يومياً أو أكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ربع أو نصف سنوي.

4-5-3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

5- مجالات استخدام الرقابة: تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضرورياً لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة، للتأكد من تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون، وطبقاً لما هو مطلوب، لذلك يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي نقوم بها، فهي تحديداً تستخدم في المجالات التالية:²

5-1- في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها، وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

¹ علي عباس، نفس المرجع السابق، ص 27.

² المرجع نفسه ص 28-29.

5-2- في مجال الشراء: وتستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء، وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

5-3- في مجال التخزين: وذلك للتأكد من كمية المخزون ووفرتها، وما إذا كانت كافية لتلبية احتياجات المنظمة.

5-4- في مجال الأموال: وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.

5-5- في مجال السلوك والتصرف: إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.

5-6- في مجال التسويق: من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا، ويدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق أهدافها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.¹

6- استخدام نتائج العملية الرقابية: استعرضنا باختصار مختلف أنواع الرقابة واستخداماته في المجالات الرئيسية، ولاحظنا كيف أن تصنيفها يعتمد على معايير معينة، كما أنها تستخدم في جميعه نشاطات المؤسسة، وعليه فإن النتائج التي نحصل عليها بعد كل عملية رقابية يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى متعددة:

- تستخدم نتائج العملية الرقابية كتغذية عكسية في تعديل الخطط وتطويرها.
 - تستخدم في الحكم على أداء الأفراد عند مكافئتهم أو عقابهم في حالات الانحراف السلبي والإيجابي.
 - تساعد في تحديد الرواتب والأجور بحسب خبرة الأفراد وكفاءتهم.
 - المساعدة في تحديد قدرة إدارة الشركة على إدارة الأموال ومدى نجاح سياستها في تحقيق أهدافها.
 - التأكد من أن الإنجاز يتم بالضبط طبقا للمواصفات والمقاييس المحددة للسلعة وجودتها وحسب الزمن المخصص لإنجازها.
- 7- مكونات نظام الرقابة وعوامل نجاحه:**

ينكون نظام الرقابة من أجزاء وعناصر أساسية هي:

- 7-1- الهدف:** يستخدم الهدف أو الأهداف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء مع ما هو مخطط ومرسوم له.
- 7-2- المعيار:** هو كمية أو نوعية (أو الاثنين معا) العمل المطلوب إنجازه من فرد أو مجموعة أفراد أو من المؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة، ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها، فهو يوضح ما هو المطلوب إنجازه، وفي ذات الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة معيار مع ما تم تحقيقه فعلا، فالمعيار يجب أن يكون مدروسا عند وضعه وواضحا ومفهوما وهناك شروطا يتوجب توفرها في المعيار لكي يصبح ملائما للمقارنة به ومن ثم قياس الإنجاز الفعلي وأهمها:
- يجب أن يحتوي المعيار على طريقة لتقييم الإنجاز الفعلي والتمييز بين درجات الانحراف الإيجابي والسلبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عادلا.

- أن تكون المعيار قابلا للتطبيق والاستعمال في جميع الحالات المماثلة لنشاط معين، ولا يجوز أن يكون هناك ازدواجية في تطبيق المعيار على تلك الأنشطة المتماثلة.

¹ علي عباس، نفس المرجع السابق، ص 30.

² المرجع نفسه، ص 31.

- أن يعطي المعيار الملائم ثقلاً كبيراً للانحرافات الإيجابية وتوقيت حدوثها وأسبابها لأن من شأنها تدعيم موقف المؤسسة وإدارتها ككل وتعمل على تقدمها وازدهارها.

7-3- نوع الرقابة: يعتمد تصنيف أنواع الرقابة على نوع المعيار المستخدم في التصنيف، ويمكن للشركة أن تختار أكثر من نوع في آن واحد يلائم طبيعة نشاطها وأهدافها وحجمها.

7-4- الأدوات الرقابية: بما أن الأدوات الرقابية أنواع عديدة فإن اختيار الشركة لإحداها يتوقف على طبيعة الرقابة ونوعها ومجال استخدامها فكل نوع من أنواع الرقابة هناك أداة رقابية أكثر ملائمة له.

ومن الأدوات الرقابية الشائعة الاستخدام على نطاق واسع في الشركات والمصارف هي:¹

- **الرقابة بالملاحظة الشخصية:** هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، من المعروف أن المدير الذي ينأى نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم الرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.²
- **الموازنات التقديرية:** التي توضح التقديرات المالية التي تحتاج إليها خطة تنفيذ المشروع.³

- **التقارير:** ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحدد المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية. ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير⁴ الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة.⁵
- **خراط الانتاج:** وغيرها التي توضح الكميات المطلوب إنتاجها والزمن اللازم لذلك، مثل خرائط جانط، بيرت، نقطة التعادل.

8- الشروط الواجب توافرها في الأداة الرقابية الملائمة:

- أن تكون الأداة الرقابية الملائمة قليلة التكلفة نسبياً.
- يجب أن تكون الأداة الرقابية الملائمة قليلة التكلفة نسبياً.
- يجب أن تكون أدوات الرقابة مرنة أي قابلة للتعديل.
- يجب أن تتضمن الأداة الرقابية اتخاذ إجراءات تصحيحية.

8-1- نظام جيد للاتصال: يعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمراً ضرورياً لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات، وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومروؤسيهم في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءاً كبيراً من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مروؤسيه في سبيل تحقيق التفاعل

¹ علي عباس، نفس المرجع السابق، ص32.

² ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، نفس المرجع السابق، ص240.

³ علي عباس، المرجع نفسه، ص32.

⁴ ماجد محمد أبو الفراء وآخرون، المرجع نفسه، ص242.

⁵ المرجع نفسه، ص243.

المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء الشركة وأفرادها بعضهم ببعض.

8-2-المسؤول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحراف: تتوقف الإجابة على هذا السؤال على أمور عديدة منها طبيعة العمل داخل الشركة وظروفها الداخلية العامة، والطريقة التي تدار بها، فبعض المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث تكون درجة تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأخرى أكبر، وتبعاً لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات أكبر وأكثر فعالية، في حين يركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.¹

9-فوائد الرقابة: يجب التأكيد على أهمية الوظيفة الرقابية بالنسبة لكل مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، فلو تصورنا وضع الأنشطة والأفراد فيها بدون رقابة عليهم، فسنجد أنها معرضة للأخطار لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لاحتمالات الخسارة والتصفية أكثر من احتمالات نموها وازدهارها.

لهذه الأسباب تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق أهدافها بسهولة وبتكلفة مناسبة، وسوف نستعرض فيما يلي وعلى سبيل المثال وليس الحصر فوائد وأهداف الرقابة الإدارية في المؤسسات:

- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام وتؤكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم.
- تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية.
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.²

¹ علي عباس، نفس المرجع السابق، ص33.

² المرجع نفسه، ص34.

الخلاصة:

يتبين من خلال هذا الفصل أن الوظائف الإدارية الأربعة مهمة في المنظمة، فالتخطيط يعد الوظيفة الأولى التي تبني عليها العملية الإدارية بمعرفة إمكانات المنظمة وتحديد الأهداف ثم العمل على تحقيقها، وذلك يتطلب عملية تنظيم وتقسيم العمل داخل المنظمة من خلال وظيفة التنظيم، التي تتضمن كذلك تصميم الهيكل التنظيمي الذي يتأثر بعوامل كالبيئة والتكنولوجيا وحجم ودورة حياة المنظمة بما يساهم في تقسيم وتنظيم العمل وكذا حشد إمكانيات المنظمة ومتابعة ذلك عن طريق وظيفة التوجيه من خلال القيادة والتحفيز والاتصال، لتأتي وظيفة الرقابة في الأخير من أجل متابعة ووضع المعايير لقياس أداء كل وظائف الإدارة والمؤسسة ومعرفة انحرافات النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة وتصحيحها، وكان هذا الفصل طويلا بالمقارنة مع الفصل السابق، ذلك أن الوظائف الإدارية تتضمن عدد من التفاصيل تتطلب الشرح لا الاختصار. وحتى تؤدي كل وظيفة في المنظمة دورها ينبغي القيام بعملية الرقابة في مختلف الجوانب المتعلقة بسير وتطور المنظمة.

خاتمة عامة

الختامة:

مما سبق ذكره يتبين أن الإدارة بمختلف جوانبها تشكل علم وفن ومهنة، بما يجعلها جديرة بالدراسة، انطلاقاً من تحديد ماهية إدارة الأعمال وأهم خصائصها، أدوار المدير وما تتميز به إدارة الأعمال عن الإدارة العامة وما إلى ذلك، ثم التطرق لأهم الإسهامات في الفكر الإداري، بدءاً بالإسهامات الأولى لفريدريك تايلور وغيره من مفكري المدرسة الكلاسيكية في الإدارة في مطلع القرن العشرين، أين كان التركيز منصبا على الاهتمام بالجانب المادي والرسمي في الإدارة، وعلى الرغم من أن هذه المدرسة قد وجه لها عدد من الانتقادات إلا أنها تشكل الأرضية التي بني عليها الفكر الإداري، ثم برزت منذ سنوات الثلاثينيات من القرن الماضي مدرسة العلاقات الإنسانية وكذا المدخل السلوكي في الإدارة، فكان التركيز منصبا في هذا التوجه على الجانب الإنساني والعلاقات غير الرسمية، حيث أن تحارب الهاوتون التي أطلقها التون مايو شكلت نقطة انطلاق هذا التوجه وتلته إسهامات أخرى مهمة مثل هرم ماسلو للحاجات الإنسانية ونظرية ذات العاملين لهارزبيرغ وإسهامات ماك كريغور وما إلى ذلك، وهذا التوجه الذي ركز على العلاقات الإنسانية والسلوك في المنظمات وجهت له انتقادات كذلك لاسيما فيما يتعلق بالافراط في الجانب السلوكي والعلاقات غير الرسمية بما يقلل من أهمية التنظيم الرسمي الذي يمثل ركيزة أساسية في الحفاظ على وجود المنظمة واستمرارها.

وبعد الحرب العالمية الثانية برزت إسهامات أخرى في الفكر الإداري كمدرسة القرارات ومدرسة التقنيات الكمية، إلا أنه ومنذ صدور كتاب بيتر دراكر حول الإدارة كممارسة تم إطلاق الإدارة الحديثة التي تهتم إضافة للجانب المادي والإنساني داخل المنظمة، بجانب البيئة الخارجية للمنظمة، حيث كان الاهتمام منصبا حول كل من نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية النظم، النظرية الموقفية وكذلك الإدارة على الطريقة اليابانية لويليام أوشي، وعرفت هذه الفترة زيادة في الإنتاج المعرفي حول إدارة الأعمال، ليتم بعد ذلك التمهيد لبروز الإدارة المعاصرة والاستراتيجية التي ستتم دراستها في مستوى أعلى من السنة الأولى للتعليم الأساسي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما تم التطرق في هذا العمل لوظائف الإدارة الأربعة، أي كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إذ تم التركيز على مفهوم كل وظيفة وأهم العناصر التي تتضمنها بما يؤدي إلى توضيح هذه الوظائف وفهم دورها في المنظمة، بحيث يركز التخطيط على تشخيص وضع المنظمة ووضع خطة لبلوغ أهدافها، كما يعمل التنظيم على تقسيم العمل وتحديد المهام ووضع الهيكل التنظيمي الملائم لطبيعة ونشاط المنظمة، كما يتضمن التوجيه كل من القيادة، التحفيز والاتصال بما يبرز دور كل هذه العناصر في تنشيط وتوظيف موارد المنظمة لتحقيق أهدافها، أما الرقابة فهي آخر وظائف الإدارة، وتعمل على وضع معايير للتقييم وتصحيح الانحرافات بما يحافظ على بقاء المنظمة وأداء كل وظيفة لدورها في المنظمة.

وهذه المطبوعة تشكل لبنة إضافية في التعريف بعلم الإدارة، بأسلوب يعتمد على البساطة وذكر أهم العناصر في كل جانب، سواء بالنسبة لماهية الإدارة، أو تطور الفكر الإداري أو وظائف الإدارة بما يمكن الطالب والقارئ من استيعاب وفهم مضمون هذه المادة أي مدخل لإدارة الأعمال.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 2- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 3- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003/2004.
- 4- أحمد ماهر، تصميم المنظمات، مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2011.
- 4- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة والإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 5- أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 6- المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، المفاهيم والأسس، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، بنغازي، ليبيا، 2003.
- 7- العربي رزاق، علي ميمش، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين موظفي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010.
- 8- بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 9- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 11- هایل عبد المولى طشطورش، أساسيات في القيادة والإدارة - النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة-، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 12- طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 13- يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999.
- 14- زاهد الديري، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 15- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 16- حامد سوادى عطية، العملية الإدارية، معارف نظرية ومهارات تطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1408 هـ.
- 17- حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 18- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 19- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 20- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2006.
- 21- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 22- طارق طه، التنظيم: النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 23- كامل بربر، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1996.
- 24- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.

- 25- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 26- ماجد محمد الفراء وآخرون، الإدارة "المفاهيم والممارسات"، الطبعة الأولى، فلسطين، أكتوبر 2002.
- 27- مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- 28- محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 29- محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 30- محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 31- محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2007.
- 32- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2009.
- 33- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
- 34- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
- 35- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
- 36- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 37- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 38- نبيل محمد مرسى، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006.
- 39- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 40- سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 41- سهيل أحمد عبيدات، القيادة: أساسيات نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 42- سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2008.
- 43- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
- 44- سعيد السيد علي، العملية الإدارية، التخطيط-التنظيم-القيادة-التنسيق والاتصالات-الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
- 45- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 46- عادل عبد الله العنزي، علي فلاح الزعبي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البيازوري، عمان، 2015.
- 47- عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 48- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003/2004.
- 49- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008.
- 50- عبد الرحيم عاطف زاهر، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 51- علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

- 52- علي الضالعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
- 53- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، المملكة العربية السعودية، 1982.
- 54- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008..
- 55- عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ايليا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، 2009.
- 56- عثمان محمد غنيم، التخطيط، أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2008.
- 57- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 58- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
- 59- قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع روايال، الاسكندرية، 1997.
- 60- رضا صاحب آل علي، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 61- تأليف بيتر نورث هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مراجعة، محمد بن عبد الله البرعي، القيادة الإدارية، النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 62- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات، نماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 63- خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات، العمليات الإدارية "مدخل تحليلي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 64- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.

2. الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- زياد خليل قبلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة والتنفيذية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، 2010.
- 2- لطيفة عبد الرحمن الشبانان، نظرية القيادة وأنماطها، مذكرة مقدمة كأحد متطلبات مقرر القيادة التربوية ماجستير، المستوى الرابع وقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة السعودية، بدون سنة نشر.
- 3- راضية بغدود، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، السنة الجامعية 2007/2008.
- 4- قاسم شاهين بريس عمرى، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009.

3. المحاضرات:

- 1- الطاهر مجاهدي، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، بدون سنة نشر.

1. Ouvrages

- 1- J.F Soutenain, P. Farcet, **Organisation et gestion des entreprise**, editions Foucher, 2006.
- 2-Mc BELAID, **le management, concepts clés**, pages bleues intenationales, Alger, 2009.
- 3- Michel Darbalet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, **l'essentiel sur le Management**, BERTI Edition, 5 eme edition, Alger, 2007.
- 4- Michel Marchesnay, Collections dirigées par Alain Desreumaux & Thierry Vestræete, **Management Strategique**, les editions de l'ARDEG, France, 2004.
- 4- Stephen Robbins & al, **Management, L'essentiel des concepts et pratiques**, Pearson Eduction, 7eme edition, France, 2011.