

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة علمية موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس جميع التخصصات

تحت عنوان

تسيير المؤسسة

من اعداد الدكتورة : آمال مطابس

أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية : 2021 - 2022



التاريخ: 03 ماي 2022

الرقم: 149.../ن ع م ت ب ع ع خ / 2022

شهادة إدارية

يشهد نائب العميد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية أن تمت المصادقة في

المجلس العلمي رقم 2022/02 المنعقد بتاريخ 2022/04/28 على مطبوعة علمية بعنوان

"تسيير المؤسسة" تحت رقم اعتماد "2022/11" للأستاذ "آمال مطابس".

نائب العميد

نائب العميد المكلف لما بعد التدرج
والبحث العلمي بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
بن عون الطيب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار التليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

التاريخ: 03 ماي 2022

الرقم: 139 / ن ع م ت ب ع ع خ / 2022

المجلس العلمي

مستخرج من محضر المجلس العلمي رقم 2022/02 المنعقد بتاريخ

2022/04/28

Extrait du Procès-Verbal du Conseil Scientifique n°02/2022 du 28/04/2022

المصادقة على مطبوعة علمية

تحت رقم اعتماد: 2022/11

في يوم الخميس وبتاريخ الثامن والعشرين من شهر أفريل سنة ألفين واثنين وعشرين، انعقد

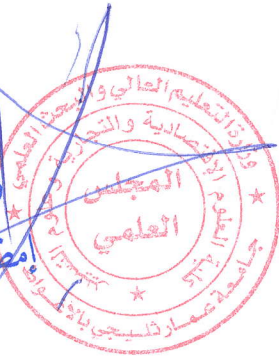
المجلس العلمي بالكلية، وبعد الاطلاع على تقارير الخبراء، تمت المصادقة على مطبوعة علمية

بعنوان: "تسيير المؤسسة" للأستاذ "آمال مطابس".

رئيس المجلس العلمي

رئيس المجلس العلمي

مضاء: أ. ب. بومرسان إبراهيم



فهارس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل الى الإدارة	
1- مفاهيم أساسية	10-1
2- أهمية الإدارة وضرورتها	15 -11
3- مجالات تطبيق الادارة	17 -16
الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري والمدارس الادارية	
1- المدرسة التقليدية	22 -19
2- المدرسة السلوكية	25-23
3- المدرسة للاتجاهات الحديثة	37-26
الفصل الثالث: وظيفة التخطيط	
1- مفهوم التخطيط	40-39
2- أهمية التخطيط	43-41
3- مراحل وخطوات عملية التخطيط	47-43
4- أنواع التخطيط	53-47
5- صعوبات التخطيط	54-53
الفصل الرابع: وظيفة التنظيم	
1. مفهوم التنظيم	56-55
2. عملية التنظيم	57
3. أنواع التنظيم	63-58
4. المركزية واللامركزية	66-64
5. الهيكل التنظيمي	70-66
6. السلطة والمسؤولية	76-71
الفصل الخامس: وظيفة التوجيه	
1. مفهوم التوجيه	78-77
2. متطلبات التوجيه	80-79
3. مكونات التوجيه	108-81
القيادة/الاتصال/ التحفيز	108-81

العنوان	رقم الصفحة
الفصل السادس: وظيفة الرقابة	
1.علاقة الرقابة بالتخطيط	108
2. مفهوم وظيفة الرقابة	108
3.اهمية الرقابة	110-109
4.اهداف الرقابة	110
5.انواع الرقابة	130-111
6.انواع أخرى للرقابة	130
الفصل السابع: وظائف المؤسسة	
1. وظيفة التخزين (الامداد)	135-132
2. وظيفة الإنتاج	140-136
3. وظيفة إدارة الموارد البشرية	142-141
4. وظيفة التسويق	145-143
5. وظيفة المحاسبة والمالية	148-145
قائمة المراجع	149

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
2	منهج الإدارة	رقم (1)
5	العملية الإدارية	رقم (2)
7	الوظائف الإدارية والمهزم التنظيمي	رقم (3)
8	الوقت المخصص للوظائف	رقم (4)
9	المهارات المطلوبة	رقم (5)
10	وظائف المؤسسة والوظائف الإدارية	رقم (6)
13	الإدارة علم وفن	رقم (7)
19	تطور الفكر الإداري	رقم (8)
28	الاطار العام للنظام لاي مؤسسة	رقم (9)
33	عناصر الجودة الشاملة	رقم (10)
37	محصلة نموذج Z	رقم (11)
57	الخطوات الخمس الرئيسية غي عملية التنظيم	رقم (12)
67	الخريطة التنظيمية لاحدا المؤسسات	رقم (13)
84	مصادر قوة القائد	رقم (14)
86	سلسلة السلوك	رقم (15)
91	الشبكة الإدارية	رقم (16)
92	نظرية دورة حياة القيادة	رقم (17)
98	عناصر الاتصال	رقم (18)
99	خطوات عملية الاتصال	رقم (19)
106	نظريو سلم الحاجات لماسلو	رقم (20)
136	النظام الإنتاجي	رقم (21)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	مقارنة بين X و Y	رقم (1)
137	أنواع وخصائص عمليات التحويل	رقم (2)
138	مسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات	رقم (3)

مقدمة:

الإدارة أو التسيير له عدة مفاهيم وعدة اتجاهات تركيبية تنموية، إلا ما يهمنا هنا هو اعتبارها ميدانا من ميادين الدراسة، وكذا اعتبارها كممارسة وفعل وعمل لا بد من تمرّكه داخل المؤسسة، وهو يندرج ضمن مسؤولية مختلف العاملين بالرغم من تباين مستوياتهم الإدارية، وكذا التنظيمية.

والغرض من انشاء هذه المطبوعة والموجهة للسنة الثانية ليسانس كل التخصصات ، هو انشاء قاعدة مفاهيمية مفادها ترسيخ الأفكار وتوضيحها في مجال علم التسيير وحتى مختلف العلوم الأخرى ، بحكم صلة التكامل مع بقية الوظائف بمختلف العلوم.

هذا وان هذا الترسّخ يجعل زيادة حركة تنمية القدرات والمهارات الخاصة بالطالب مرنة ، قصد تنويره بضرورة معرف وظائف واقسام المنظمة، وكيف كانت وأين أصبحت، بالإضافة القيام بالتفصيل أكثر في معرفة الوظائف الإدارية بدءا بوظيفة التخطيط ، التنظيم، التوجيه، والرقابة، ووظائف المؤسسة من وظيفة التموين ، وظيفة الإنتاج والعمليات، ووظيفة إدارة الموارد البشرية، ووظيفة المحاسبة والمالية وصولا الى وظيفة التسويق، وعليه يجد الطالب قد أحاط واستكمل الصورة بخصوص اللبنة التسييرية المعرفية وما يحيطها من ظروف مشجعة لزيادة الانتاجية او ظروف عكس ذلك تجعل من الإنتاجية تتراجع، طبعاً وفق حلولاً علمية منطقية اقناعية.

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة

تؤثر الإدارة (Management) في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، فهي موجودة في كل اوجه النشاط الانساني بدرجة او اخرى، فالإدارة تقوم بتحديد اهداف النشاط المطلوب، كما انها تعمل على استثمار الموارد المتاحة المادية و/ أو البشرية بشكل كفوء، وتعمل على تنظيم علاقات العمل والفعاليات بالشكل الذي يجعل العمل الاداري ذات معنى ويرقى بالجهد او الاداء الانساني الى مستوى يعكس درجة عالية من الرضا سواء للعاملين او الجمهور. اضافة الى المساهمة في تحمل المسؤولية الاجتماعية على مستوى المجتمع.

والإدارة بحد ذاتها ليست هدفا بل هي وسيلة ومنهج ومرشد للوصول إلى الهدف أو مجموعة الأهداف. فتنفيذ الوظائف الادارية بشكل سليم سيؤدي الى استخدام الإمكانيات في المنظمة بأفضل صورة و خلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقتها الممكنة لتحقيق الأهداف الموضوعية بأقل التكاليف، مع مراعاة الجانب السلوكي في التعامل مع العنصر البشري و تحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المنظمة. إن الإخفاق في تحقيق الأهداف، بافتراض توافر الشروط الصحيحة في وضعها، سيعزى إلى سوء استخدام الإدارة، ويؤدي سوء الإدارة في المنظمات (سواء كانت تلك المنظمات ربحية أم غير ربحية) إلى تعثرها وعدم قدرتها على انجاز ما هو مطلوب منها، على الرغم من توافر الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.

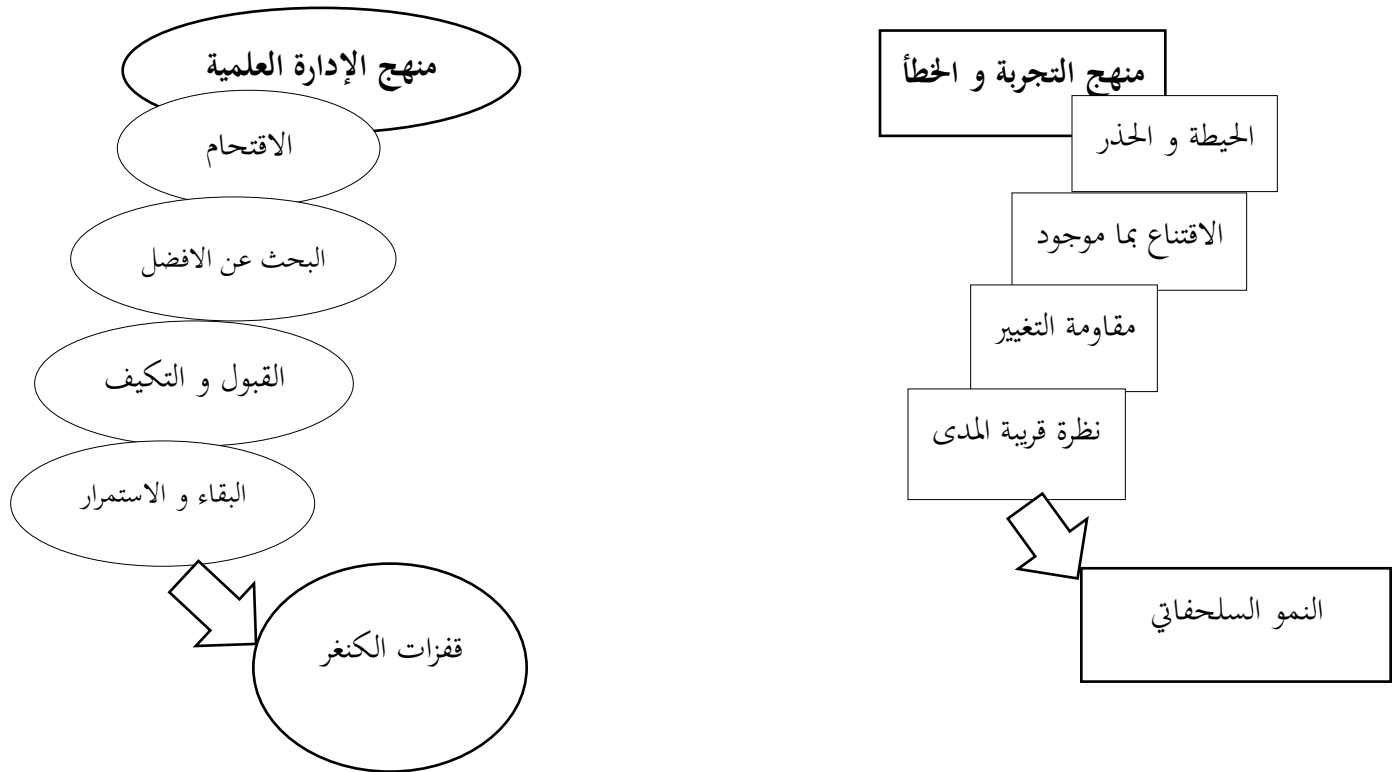
والحقيقة أن سوء الإدارة في المنظمة لا يتطلب جهدا كبيرا للتعرف عليه فمن المؤشرات التي قد يلاحظها الشخص العادي، وليس المتخصص، مظاهر الهدر والتبذير والتأخير والتعثر في جوانب الأداء المختلفة والقصور في مخرجات أو نتائج الأعمال. علاوة على ضعف انتماء الأفراد العاملين للمنظمة، وعدم استثمار القدرات البشرية بالشكل المناسب، وتدمير الجمهور، وبطء الإنجاز، والانحراف عن الأهداف، وضياح الجهد والوقت، وارتفاع الكلف والممارسات غير اللائقة كخداع العملاء والأضرار بالبيئة والغش التجاري وعدم تحمل المسؤولية الاجتماعية، وتستلزم مواكبة التطور في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية.. ان يكون هناك اهتماما وعناية بالمعرفة الإدارية والجوانب المختلفة التي تنظمها تلك المعرفة. وتدل المؤشرات العملية على وجود فجوة بين ما ينبغي اعتماده كمفاهيم علمية في إدارة المنظمة وبين ممارستها بشكل عملي وتطبيقي والمتمثل بالسلوك الاداري التقليدي والذي لا يزال ينظر إلى الإدارة على أنها مهنة يستطيع الجميع ممارستها بسبب بساطتها وإن توافر السمات الشخصية لدى الإداري كافية لوحدها للحصول على اداء سليم.

ان أحد الاسباب الأساسية في بقاء الدولة النامية على حالها وعدم انتقالها إلى مصاف الدول المتقدمة يرجع، بشكل أو بآخر، إلى عدم تبني تلك الدولة للمنهج العلمي للإدارة " باعتباره المنقذ للخروج من مأزق النمو البطيء، أو النمو المشوه الذي تعاني منه معظم تلك الدول.

وفي الوقت الذي تشعر المنظمة في دولة نامية بأنها انتقلت إلى مربع أفضل، وفق المقاييس والمؤشرات التقليدية تجد بان مثيلاتها في العالم الأول قطعوا أشواطاً بعيدة. كما ان الربح لم يعد المؤشر الفاعل في قياس مدى نجاح المنظمة على تحقيق أهدافها للمدى البعيد، فالتغيرات المتسارعة والكبيرة في العالم في مختلف المجالات فرضت واقعا جديدا، وأصبح المقياس الحقيقي للنجاح هو مدى قدرة المنظمات وإمكانيتها على التكيف والتفاعل والبقاء والنمو.

وينبغي على المنظمات التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة والكف عن الاعتماد على جانب القدرات الشخصية فقط (رغم أهميته)، وتفعيل القناعة باستخدام الإدارة الحديثة (كما في الشكل 1) واعتماد الأصول والسياقات العلمية السليمة وتبني مناهج التغيير الفعلي، والتي يرى اليابانيون بأنها من أهم العوامل التي أوصلتهم لحالة التطور.

الشكل رقم (1) يمثل: منهج الإدارة



يلاحظ من الشكل أعلاه وجود فارق أو اختلاف كبير في فلسفة المنهجين القديم والحديث، وينعكس ذلك الاختلاف في كيفية التعامل مع المشكلات الإدارية وكيفية حلها، مما يؤثر بالتالي على أداء الإدارة سواء في مجال الرؤية أو في التطبيق. وعادة ما ينتظم مدراء المنظمات في الدول المتقدمة، وباختلاف طبيعة نشاط منظماتهم، في المعاهد والدراسات الإدارية لتمكينهم، ومن خلال الدورات والبرامج الإدارية المختلفة، من استيعاب الأسس والمفاهيم والمبادئ والنظريات العلمية التي تنطوي عليها الإدارة، مما يساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم الفكرية والإدارية والإنسانية.

أولا : المنظمة (Organization)

تعرف المنظمة على أنها مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق هدف معين، فهي إذن تجمع بشري لشخصين فأكثر يربط بينهم هدف مشترك. والواقع أن المنظمات، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، سواء أكانت مصنع أم متجر أم كلية، تمارس العمل الإداري بهدف نجاحها واستمرار بقاءها. فأفراد المنظمة يمارسون الفعاليات والأعمال لتحقيق أهدافهم سواء كان الربح أو تقديم الخدمات أو الأعمال الخيرية.

ومع تطور الحياة أصبحت المنظمات ملازمة للإنسان فهو يولد ويتعلم ويتوظف ويثبت زواجه ومسكنه ويوفر احتياجاته المختلفة من خلال منظمات، وحتى عندما تنتهي حياته فان ذلك يجب أن يثبت بشهادة تصدر من منظمة (او ربما لا تكون الشهادة الأخيرة إذا كانت عليه ديون أو هناك ورثة!) لذا فإن المنظمات تشكل الخلية التي يقضي الإنسان حياته يعيش فيها ويتنقل بينها.

وتصنف المنظمات وفق مجموعة من المعايير أو الأسس أبرزها:

1. أساس الحجم: فهناك منظمات صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم وعملاقة.
2. أساس الملكية أو العائدية: فترى المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ومنظمات مشتركة بين الاثنين.
3. أساس الهدف من إنشائها: فنجد منظمات تسعى لتحقيق الربحية وأخرى غير ربحية وينطبق ذلك على المنظمات الحكومية أو الخاصة فهناك منظمات حكومية تهدف إلى الربح كالمصانع وشركات الطيران، وهناك منظمات حكومية لا تهدف للربح مثل المستشفيات والمدارس كما أن هناك منظمات في القطاع الخاص لا تهدف إلى الربح
4. على أساس كونها محلية أو متعددة الجنسيات أو دولية: إما أن يكون تأسيسها داخل مثل الجمعيات الخيرية حدود البلد فتكون محلية أو أن تمتد بشكل فروع في دول أخرى فتصبح أنذاك متعددة الجنسية. أو تؤسس من قبل أكثر من دولة فيطلق عليها آنذاك منظمات دولية (مثل منظمة الغذاء العالمي، منظمة اليونيسيف..).

ثانيا : الإدارة (Management)

يتباين تفسير مصطلح الإدارة لدى الكثير من الكتاب، وحتى في اللغة الإنجليزية، فقد يكون تحت تسمية Management اذ يستخدم بربطه مع قطاع الأعمال (Business Management) أو قد يود تحت تسمية "Administration ويرتبط استخدام هذا المصطلح عادة مع الإدارة العامة (Public Administration) وقد تناول كتاب الإدارة ومفكرها تعريف الإدارة تحت اتجاهات مختلفة تستند إلى خلفيتهم النظرية والعملية. فقد يرد عند البعض ليدلل على وظيفة أو عملية، وعند البعض الآخر يرتبط

هذا المصطلح بمنصب الشخص ويركز على جانب المدير وقدراته. وقد يرد للدلالة على الوحدات التنظيمية أو الإدارات. وأدناه مجموعة من التعاريف التي وردت لمصطلح الإدارة:

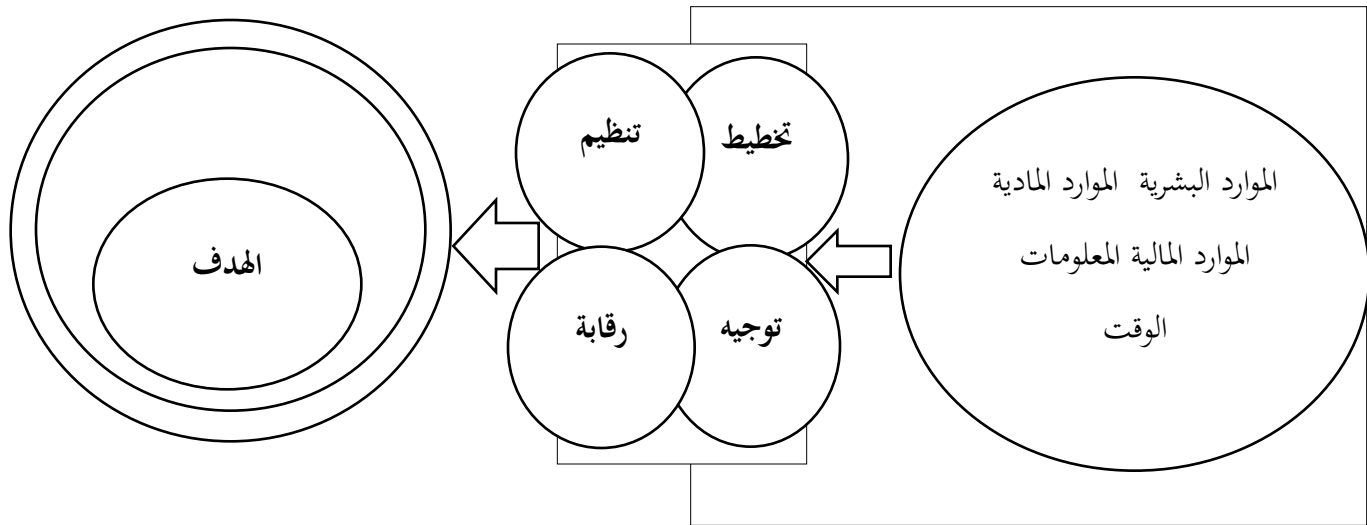
- العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه. تنفيذ أو إنجاز الأنشطة عن طريق الآخرين.
- نشاط إنساني هادف يرتبط بالعمل الجماعي وبكيفية أداء الأعمال من قبل الآخرين. الوظائف أو المهام التي يتولاها الإداريون في مختلف مواقعهم بغية تحقيق الأهداف الموضوعية .
- الأنشطة التي تنطوي على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتي يقوم بها الإداري لتحقيق الأهداف.
- سلسلة من الأنشطة أو الفعاليات تتضمن (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) التي تمارس للحصول على أكفء صور الأداء. الاستخدام أو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية- مادية - مالية - معلوماتية) لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية. الوظيفة المتضمنة أداء الأشياء بواسطة الآخرين وتوجيه جهودهم نحو غرض معين. يلحظ من التعاريف أعلاه أن هناك عناصر أساسية مشتركة تتضمن:
- وجود بشر.
- وجود هدف.
- ممارسة أنشطة أو فعاليات.

فالعنصر الأول يعبر عن الأفراد داخل المنظمة بمختلف مهاراتهم وتخصصاتهم وموقعهم الإداري.

أما العنصر الثاني فينصرف إلى اعتبار الإدارة عملية هادفة وبالتالي يرتبط وجودها بوجود غايات يتم تحديدها والعمل للوصول إليها والعنصر الثالث يتناول الأنشطة أو الوظائف الإدارية، التي اتفق على تحديدها بالشكل الآتي:

(التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة). وهذه الوظائف تعمل على تحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد المتاحة (بشرية - مادية - وقت - معلوماتية) بشكل عقلائي وكفوء (والشكل الآتي يوضح ذلك).

شكل رقم (2) يمثل: العملية الإدارية



يلحظ من الشكل بان العملية الإدارية من خلال عناصرها (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) تسهم في تنسيق استخدام الموارد المختلفة وتوجيهها صوب الهدف، بالتالي فان وجود خلل في تلك الوظائف (كما ذكرنا أعلاه) سيكون سببا في تأخير أو فشل تلك الموارد في توظيفها لتحقيق الهدف.

ثالثا : الوظائف الإدارية **Managerial Functions**

اشرنا عند تعريف للإدارة اشرنا إلى مصطلح الوظائف الإدارية ونعني بها الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها الإداري للوصول للغايات المحددة. وقد تم الاتفاق على تحديد تلك الوظائف، على الشكل الآتي:

1. التخطيط **planning**

وهي الوظيفة الأولى ولها الأسبقية على الوظائف الأخرى إذ أن الإداري يضع التصور للمستقبل من خلال التنبؤ (Forecasting) ومن ثم يعين الأهداف وبعدها يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف.

فالتخطيط اذن يرتبط بالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له من خلال تقرير الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات والجداول الزمنية المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة.

2. التنظيم Organizing

وهي الوظيفة المتعلقة بتوحيد وتنسيق الجهود من خلال إيجاد أفراد يعملون كفريق يتولون تنفيذ الأنشطة المختلفة وتحديد المسؤوليات وإعطاء الصلاحيات وربط كل ذلك بالهيكل التنظيمي المناسب سواء أكان آلي أو عضوي. وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والاتصال ونطاق الإشراف وتحديد أساليب العمل وكذلك التأكد من أن التنظيم غير الرسمي (الذي ينشأ بين الأفراد عفويا يصب بالاتجاه).

3. المساند للتنظيم الرسمي التوجيه Directing

تتألف وظيفة التوجيه من عناصر ثلاث:

- الاتصال Communication
- القيادة Leadership
- التحفيز Motivation

وتنصرف وظيفة التوجيه إلى التأثير بالعاملين وقيادتهم وتحفيزهم من خلال الاتصال بهم والتعرف على دوافعهم وتفعيل السلوكيات الايجابية وخلق الولاء التنظيمي. اذ تتطافر العناصر الثلاث لتحقيق الأهداف كما ونوعا.

4. الرقابة Controlling

وتتضمن هذه الوظيفة وضع النظم الكفيلة للتأكد من إن ما تم إنجازه أو تنفيذه يطابق ما هو مخطط بالتالي اكتشاف الأخطاء ومعالجتها سواء قبل الأداء أو أثناءه أو بعده وباستخدام الوسائل المناسبة. كما أن هذه الوظيفة في الوقت ذاته تعد الوجه الآخر لوظيفة التخطيط.

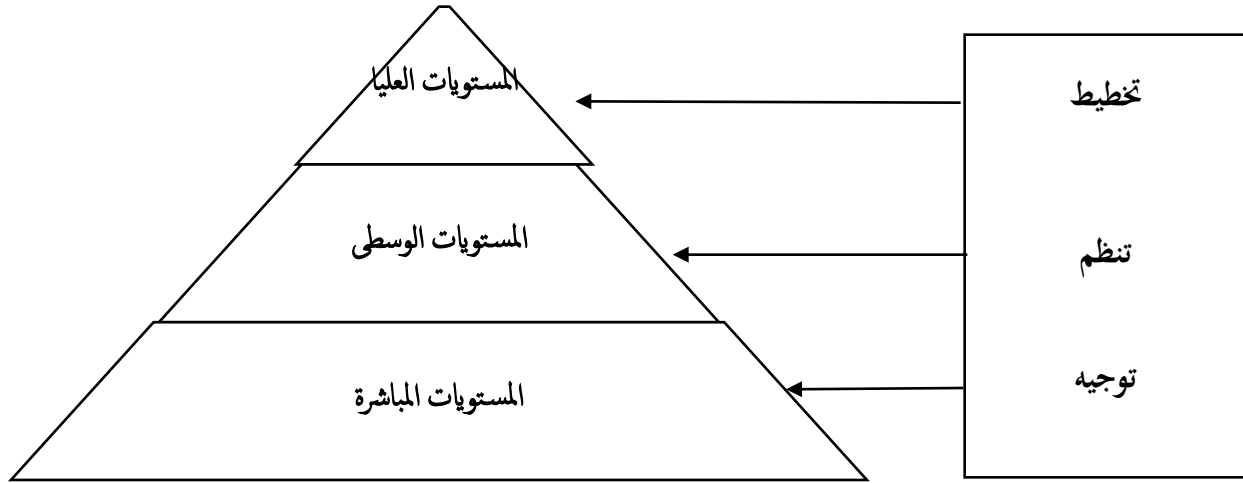
وبالإمكان القول أن هناك سمات للوظائف الإدارية يمكن تحديدها على الوجه الآتي:

1. تتصف هذه الوظائف بالعمومية أي أنها تمارس في جميع المنظمات دون النظر إلى طبيعة نشاط المنظمة، سواء أكانت مصنع أو دائرة خدمية أو جامعة أو شركة سياحية.
2. لا يمكن فصل هذه الوظائف بعضها عن البعض الآخر عمليا، أي إنها تمارس بشكل متداخل، كما يعمل جسم الإنسان أو جهاز الحاسوب، على الرغم من ان البداية تكون بوظيفة التخطيط وتأتي الوظائف الأخرى متسلسلة بعده، إلا إن المدير في واقع الحال يقوم خلال عملية التخطيط مثلا بوظيفة التوجيه ويقوم بإصدار الأوامر أو الرقابة وينطبق القول على ممارسة

الوظائف الأخرى فالمدير عند ممارسة وظيفة التنظيم فهو يمارس القيادة ويراقب وربما يعدل في خطة ما وهو في كل ذلك يقوم بعملية الاتصال ويتخذ القرارات.

3. إن هذه الوظائف تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة فهي تشمل مساحة الهرم التنظيمي بأكمله.

الشكل رقم (3) يمثل: الوظائف الإدارية و الهرم التنظيمي.

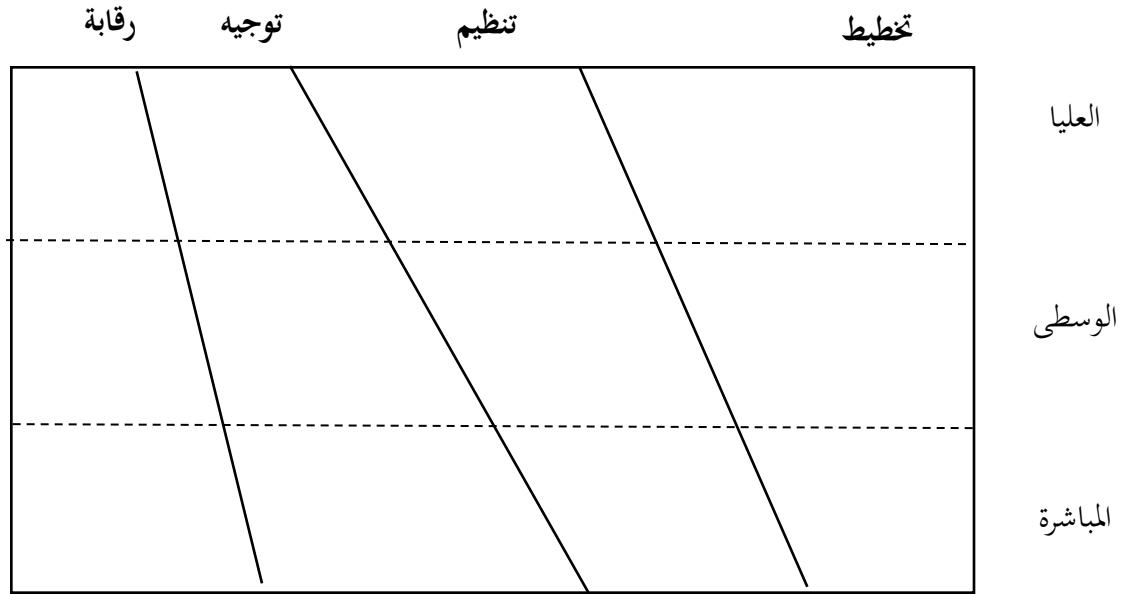


يلاحظ من الشكل اعلاه أن هناك مستوى الإدارة العليا والوسطى ويضمان مجلس الإدارة والمدير العام ومجموعة نواب أو معاونين والمدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومدراء الشعب والوحدات التنظيمية الأخرى. اما مستوى الإدارة المباشرة فيتضمن المشرفين (Supervisors) (مدراء الخط الأول)، الذين يتولون عملية الإشراف على العاملين لدى تأديتهم لواجباتهم. وعلى ذلك فان كل من يقوم بتوجيه أعمال الآخرين والإشراف عليهم ومتابعتهم يعتبر اداري أو ضمن الأفراد الإداريين. اما الأفراد الذين يتولون المسؤوليات وينهضون بالأعباء والواجبات ولا يمتلكون الصلاحيات فيطلق عليهم الأفراد العاملين .

4. هناك من يمارس الوظائف الإدارية بشكل استشاري وضمن وحدات تنظيمية مهمتها إعطاء الرأي والمشورة، بالتالي يكون دورهم استشاريا وغير ملزم لمتخذي القرار. قد يكون هؤلاء الأشخاص من داخل المنظمة أو من خارجها.

5. ان الوقت المخصص لممارسة الوظائف الإدارية من قبل الإداريين يختلف باختلاف موقعهم في الهرم التنظيمي (مستوياتهم الإدارية) (كما في الشكل 4) وهذا التباين يتأتى نتيجة لاختلاف المهام التي ينهض بها الإداريون باختلاف مستوياتهم الإدارية من جهة واختلاف طبيعة الوظائف الإدارية والمساحة المطلوبة من التركيز عليها على المستوى العام من جهة أخرى.

الشكل رقم (4) يمثل: الوقت المخصص للوظائف الإدارية

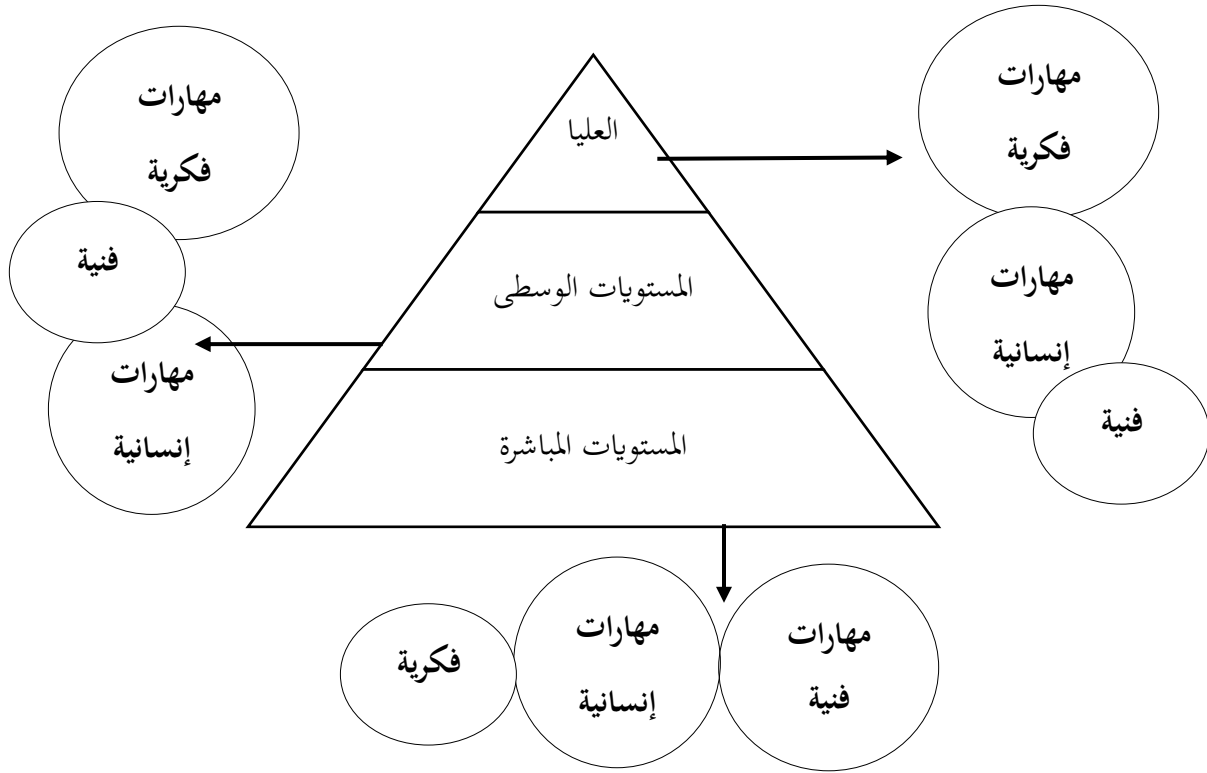


يلاحظ من الشكل أعلاه أن المستويات العليا تخصص لوظيفة التخطيط مساحة كبيرة من الوقت وكذلك الحال بالنسبة لوظيفة التنظيم في حين يتقلص الوقت المخصص لوظيفتي التوجيه والرقابة. ولهذا الأمر ما يفسره، فالإدارة العليا عادة ما تتولى تحديد رسالة المنظمة وصياغة الأهداف الأساسية والتي يتوقف عليها استمرار المنظمة وبقائها من عدمه، فضلا عن رسم السياسات الرئيسية وتصميم البرامج المتعلقة بالمدد الزمنية البعيدة. وبالتأكيد فان مثل هذه الأعمال التخطيطية تتطلب وقتا وجهدا ومعلومات كبيرة. في حين نجد أن المستويات الوسطى تخصص وقتا أكبر لوظيفتي التنظيم والتوجيه وتصبح وظيفتي التوجيه والرقابة ممتدة على مساحة أوسع في المستويات الإدارية المباشرة، باعتبار أن هذه المستويات مكلفة بشكل مباشر بالتنفيذ وتطبيق الأوامر والتوجيهات الصادرة من المستويات الأعلى.

6. يتباين التركيز على تفاصيل استخدام وظيفة دون أخرى من الوظائف الإدارية بتباين المستوى الإداري (شكل رقم 5)، وبالتالي ينعكس ذلك على المهارات المطلوبة التي يفترض توافرها في الإداريين، والتي تكون متفاوتة، وحسب موقعهم التنظيمي ويحتاج الإداري الى المهارات والمعارف الآتية:

- معارف بطبيعة نشاط المنظمة ووظائفها الإدارية Managerial Skills
- مهارات فنية بحتة Technical Skills
- قدرات ذهنية Mental Skills
- مهارات إنسانية Human

الشكل رقم (5) يمثّل: المهارات المطلوبة.



يلاحظ من الشكل أن المستويات الإدارية العليا (Top Level Management) تكون مساحة المهارات الفكرية المطلوبة منها الذهنية وتوليد الأفكار ورسم التصورات أكبر من المستويات الأخرى.

أما المستويات الإدارية الوسطى (Middle Level Management) فإن من يشغلها يحتاج إلى مهارات فكرية أقل من العليا لكونه يقترّب من المستويات المباشرة، وفي الوقت ذاته يحتاج إلى قدر أكبر من المهارات الفنية للتشغيل والعمليات الإجرائية التنفيذية مقارنة بالمستويات العليا.

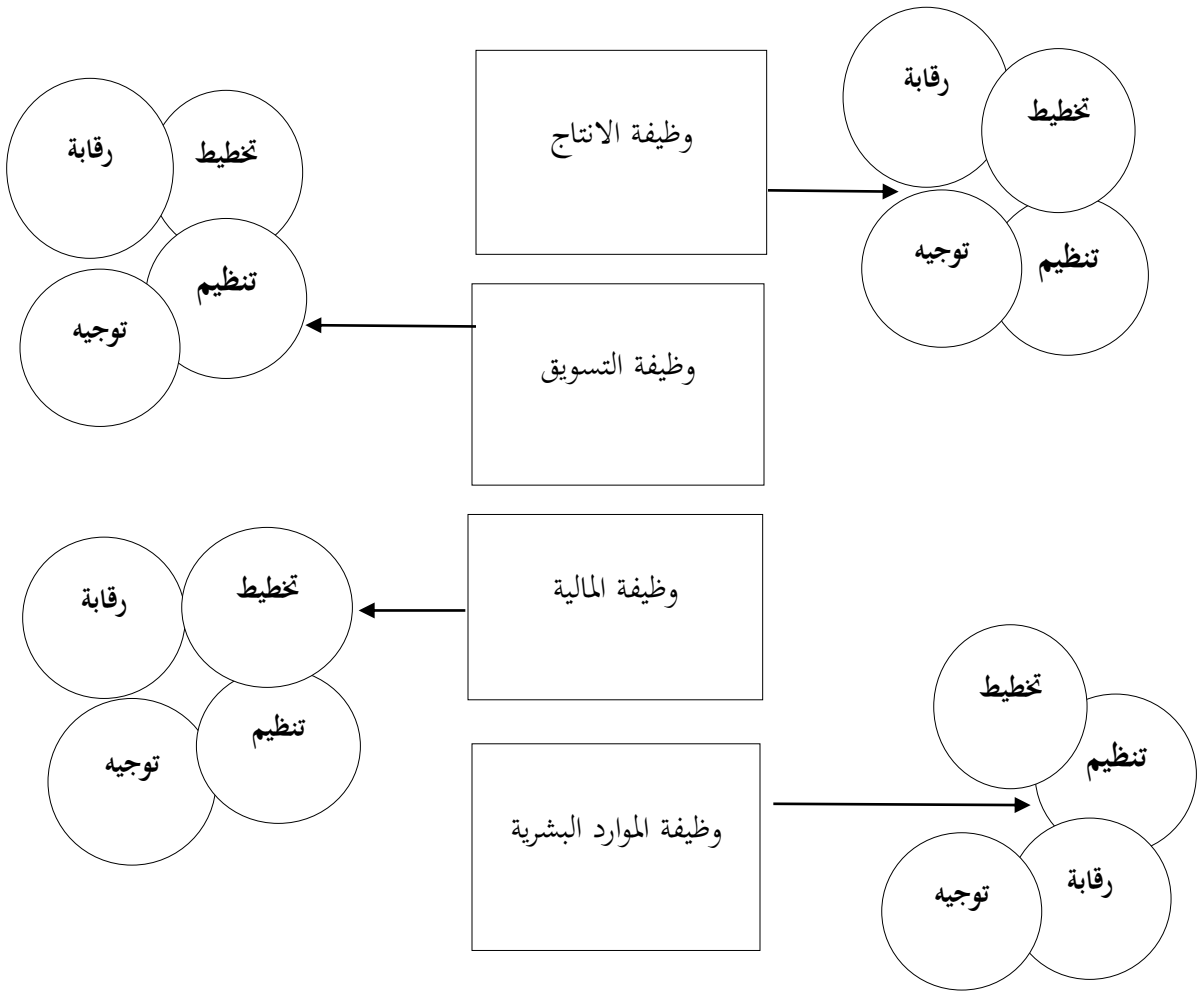
وتطلب المستويات الإدارية المباشرة (Lower Level Management) (مدراء الخط الأول) المهارات الفنية المتعلقة بالمكائن وجدولة الإنتاج والصيانة وقطع الغيار، كون هذه المستويات مسؤولة عن تنفيذ الخطط العملية التشغيلية) بالتالي فهي لا تحتاج إلى مهارات فكرية كبيرة كالأهتمام بالتخطيط الاستراتيجي أو إعداد التنظيم وحلقاته.. الخ.

ونبقى مساحة المهارات الإنسانية المطلوبة بالقدر ذاته، تقريبا، في المستويات الإدارية جميعها على الرغم من اختلاف إدراك الأفراد وخلفيتهم العلمية والثقافية باختلاف تلك المستويات، وتنعكس المهارة الإنسانية في كيفية التعامل مع مختلف الأفراد بغية الحصول على المعدلات المطلوبة من الإنتاج وعلى رضا العاملين وولائهم.

رابعاً : وظائف المنظمة Organization Functions

تتبارس المنظمات العديء من الفعاليات والأعمال والتي يكون لها الدور الأساس في استمرار بقائها وتموها وازدهارها، وهذه الأنشطة تتناسب وطبيعة عملها والهدف الذي تأسست من اجله. ففي المنظمة الصناعية تتوجه الجهود نحو المكائن والآلات وخطوط الإنتاج وتدفق المواد ومراقبة الجودة والسيطرة النوعية وكيفية إيصال المنتج / الخدمة الى المستهلك. وسيكون الكلام حول الخطط العلمية وهيئة التدريس والطلبة المصادر العلمية والأنشطة الأكاديمية عندما نتحدث عن جامعة ما. وسيختلف كلامنا عندما نتحدث عن مركز تجاري أو شركة سياحة أو ورشة نجارة.

الشكل رقم (6) يمثل: وظائف المنظمة و الوظائف الإدارية.



2- أهمية الإدارة و ضرورتها

أولاً: أهمية الإدارة

من خلال مراجعة التعاريف المتعلقة بالإدارة، التي وردت سابقا، يمكن القول أن وظيفة الإدارة تنهض بالمهام المتعلقة بتكوين المنظمة وتقرير أو تحديد دورها بشكل مفصل والعمل على استمرار نجاحها و نموها وتطويرها والمحافظة على مواردها واستثمار تلك الموارد بالشكل الكفوء.

إن الإدارة كعلم، أو حتى كوظيفة، لم تأخذ نصيبها في التطور مقارنة بالعلوم الأخرى وقد يرجع السبب إلى التركيز على الموارد المتاحة وليس على أسلوب إدارتها أو استخدامها بالفاعلية والكفاءة المطلوبين فضلا عن النظرة للإدارة على أنها عملية بالإمكان ممارستها من قبل أي شخص بمجرد امتلاكه صفات معينة وحتى إن لم يكن يملك شهادة متخصصة في هذا الحقل. (وليس كالطبيب أو المهندس أو الطيار مثلا).

لقد كان ملحوظا حتى بداية القرن الماضي، ان هناك تأخر في تطور نظرية الإدارة. بل وأنه لازالت هناك فجوة بين التقدم التقني وبين التقدم في مجال الادارة، المفاهيم والأساليب المستخدمة في القرن الماضي لازالت تلقي بضلالها على العملية الإدارية لاسيما في دول العالم الثالث. أما دول العالم الأول (وكعادتها) فقد امتلكت زمام التغيير وبدأت اليابان وأمريكا، مثلا بتطبيق أفكار الجودة الشاملة وتبني الإدارة الالكترونية والتركيز على الثقافة المؤسسية وسيادة مفاهيم الإثراء لوظيفي والإبداع وعمليات إدارة الذات والاهتمام الشديد بالعنصر البشري لجعله متفاعلا مع التغيرات الهائلة في شتى المجالات.

مهما يكن من أمر فإن التغيرات التي حصلت في العالم انعكست بدرجات متفاوتة على المنظمات. ويرى الكاتب أن أكثر المنظمات بعدا عن التأثير بتلك المتغيرات وقلها مواكبة للتطور هي المنظمات الحكومية وذلك بسبب ضخامتها وترهلها وعشقها الشديد للبيروقراطية.

والحق يقال، أن المنظمات الحكومية، في بعض الدول العربية، حاولت الاستفادة من مفاهيم الثورة الإدارية والترشيح الإداري وإعادة الهندسة، ونجحت في ذلك إلى حد ما.

أن التغيرات التي تجتاح العالم سواء الاقتصادية أو التقنية او الاجتماعية تتطلب من الإداريين تبني المفاهيم الحديثة للإدارة وبما بضمن الحصول على أداء متميز ومن تلك التغيرات .. باختصار

- تعقد المنظمات من حيث الأعداد و الأحجام وتشابك العلاقات التنظيمية والتشغيلية اشتداد المنافسة في الأسواق وتنوع الإنتاج والخدمات .
- الندرة ومحدودية الموارد بمختلف أشكالها. تطور وسائل الاتصال والتسارع التقني والتقدم الصناعي الهائل. ازدياد الضغوط الخارجية على المنظمات وزيادة الوعي البيئي وسيادة مفاهيم العولمة ومتطلبات دولية ومعايير عالمية مختلفة.

- تطور الوعي العام وزيادة الضغوط التي تمارسها مؤسسات المجتمع المدني وزيادة مطالبه الجمهور بالأداء الأفضل في شتى مناحي الحياة.

ان ما تقدم يدفعا للقول بان أسباب الاهتمام بالإدارة يعود الى ما يأتي :

1. حاجة المنظمات المعاصرة الى مواكبة التطور المتسارع في النواحي التقنية والاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية، سواء كانت تلك المنظمات هيئات عامة او وحدات اقتصادية ترتبط بالقطاع الحكومي أو الخاص، ولا يمكن أن يتم ذلك دون ان تأخذ الإدارة دور الريادة والتعامل مع المتغيرات المختلفة، بما يضمن الحصول على مكانة ملائمة في السوق والقضاء والاستمرار وإشباع رغبات المستهلكين.
2. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وتعظيمها وتوظيفها بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف، لاسيما أن تلك الموارد تتصف بالحدودية وشدة المنافسة للحصول عليها.
3. خلق التوازن والتنسيق بين مصالح الأطراف المختلفة (المالكين - الأفراد العاملين - المستهلكين - الدولة - السوق - المنظمة ذاتها) والذين تقاطع أهدافهم ومطالبهم أحيانا كثيرة.
4. تحقيق درجة عالية من الرضا والانتماء، وتعميق الجانب السلوكي وإشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين وتحقيق الإثراء الوظيفي، باعتبار ان البشر هم العنصر الأساس في مجمل العملية الإدارية.
5. تنسحب أهمية الإدارة والتنسيق على مستوى الأسرة والفرد أيضا، فضلا عن المنظمة والمجتمع فما دام لدى الأسرة مشتركات العمل الجماعي أو الجهد الجماعي فان تنسيق الجهود وقيادتها لتحقيق النجاح سيكون من مهمة الادارة.

ثانيا: الإدارة علم ام فن ؟

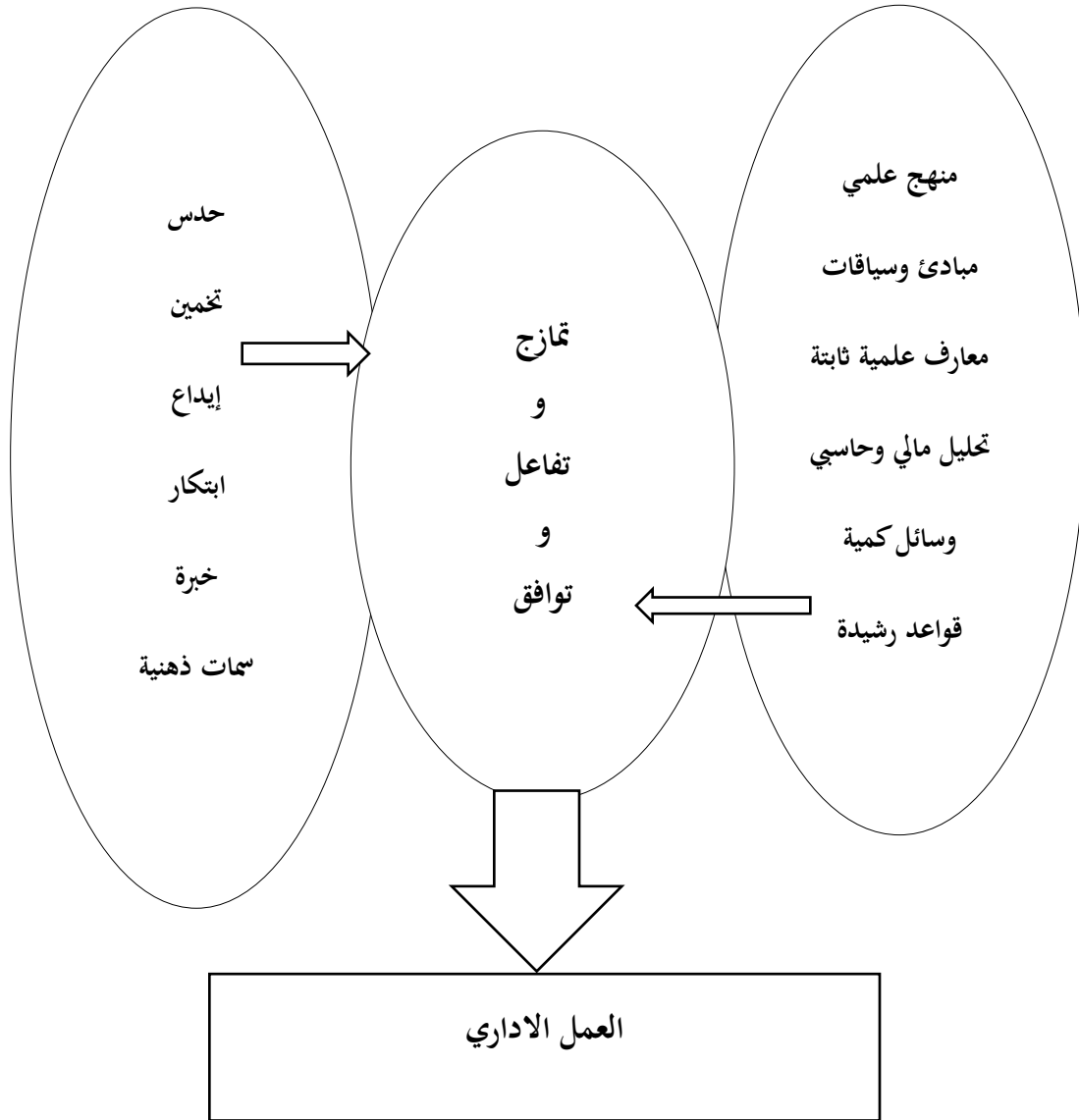
ينظر إلى الإدارة على أنها علم (science) باعتبارها عملية تتبع دراسة المنهج العلمي وتخضع لتحليل النتائج أو قياسها لمعرفة درجة صحتها. وتستند الإدارة في الكثير من مفاهيمها وتطبيقاتها على التقنيات والأساليب والأدوات التي تستند على أرضية علمية وقواعد وسياقات واصول ومبادئ وأطر أصبحت الركيزة الأساسية لاستخدام النماذج والصيغ الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية وتصميم الأهداف والرقابة على تنفيذها، ولعل مدخل الإدارة ببحوث العمليات يؤكد هذا الاتجاه.

وينظر إلى الإدارة على أنها فن (Art) اذ ينصرف هذا المفهوم إلى الجانب الإبداعي والابتكاري الذي يمتلكه الإداري في التعامل مع القرارات المختلفة. ويتمثل هذا الجانب بالحس الإداري والمهارة والمعرفة الشخصية والخبرات والحس والتخمين والقدرة على الربط والتحليل والتخيل والتي يمثل امتلاكها جانب الفن لدى الإداري. إن الاعتماد الأكبر في حل المشكلات الإنسانية ووضع الأهداف الخاصة بها، وصياغة سياساتها بعيدا عن الجانب الهندسي والمحاسبي والأرقام إنما هو من المستلزمات العنصرية والأساسية وامتدادا لكون

المنظمة تجمع بشري، ولا يمكن نمذجة المشاعر الإنسانية أو تجاهل الجانب المعنوي (Moral) مهما بلغت المنظمة من تقدم في حقل التقنية أو المعلوماتية. من خلال العرض اعلاء اجبنا عن التساؤل التقليدي هل الإدارة علم أم فن؟

هي علم، لأنها تعتمد على المنهج العلمي. وهي فن، كونها تعتمد على المهارات الشخصية للإداري وقدراته الإبداعية والابتكارية. إن المبادئ العلمية ما هي إلا قواعد وإرشادات ودليل أو منهج عملي، سيصبح أكثر شفافية وحيوية إذا ما امتزج بالجانب الحسي والإنساني. فالإداري الناجح يستطيع أن يوظف جانب العلم مع جانب الفن الذي يمتلكه لاتخاذ قرارات مبنية على التمازج بين الجانبين بمعنى آخر فإن الإداري يضيف الجانب المهاري الذي يمتلكه على تطبيق السياقات أو المفاهيم العلمية.

الشكل رقم (7) يمثل: الإدارة علم و فن



ثالثا: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

كما هو معروف فان العلوم تقسم من حيث محتواها أو طبيعتها إلى علوم طبيعية (الرياضيات الفيزياء، الكيمياء.. الخ) وعلوم اجتماعية يكون الانسان محورها (كالقانون والفلسفة وعلم النفس والاجتماع، الخ).

ويحاول الإداري من خلال الاعتماد على عدد من العلوم والمعارف أن يجد ما يساعده في التعامل مع المشكلات التي تواجهه، سواء تلك المتعلقة بالأمور الفنية البحتة (كالإنتاج والتخزين والتسويق والصيانة والاستثمار ونظم المعلومات.. الخ) أو المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني (كالصراعات التنظيمية، الجماعات الصغيرة، الانتماء، درجة الرضا) مما يساعده على تطوير أدائه بالاتجاه الذي يتوافق مع الأهداف، وفيما يلي علاقة علم الادارة ببعض العلوم:

● علاقة علم الإدارة بعلم بالاقتصاد

يهتم علم الاقتصاد (Economics) بدراسة الموارد المادية واستخدام الإنسان لها. والاقتصاد بشقيه، الكلي (الذي يتعلق بالاقتصاد ككل)، أو الجزئي (الذي يهتم بدراسة الوحدات المكونة لهيكل الاقتصاد نزولا الى المنظمات) ينعكس تأثيره على علم الإدارة. فلا بد للإداريين من معرفة تأثير الوضع الاقتصادي على المنظمة وعلى أنشطة الإنتاج والتسويق والمالية

كما أن صياغة الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وإعداد التنبؤات لا يمكن أن يتم بمعزل عن المناخ الاقتصادي، أو بمعنى أدق عن المتغيرات وعناصر الاقتصاد وظواهره المحلية أو الدولية. فالعملة والأسعار والتضخم والانكماش والضرائب ومستوى دخل الفرد وتدخل الدولة والبنوك وشركات التأمين والسياسات المالية والنقدية... كلها عناصر تؤثر بشكل أو بآخر على النشاط الإداري للمنظمة. من جهة أخرى فان علم الاقتصاد يعتبر الإدارة (التنظيم) واحدا من عناصر الإنتاج وهذا يعكس أهمية العلاقة بين الاثنين.

● علاقة علم الإدارة بالقانون

لا يخفى أن المنظمة تعيش في بيئة قانونية تحكم عناصر عملها الداخلي و/ أو الخارجي على حد سواء. فالبيئة القانونية الخارجية سواء على الصعيد المحلي أو القومي أو الدولي تتضمن التشريعات والقوانين والقيم التي أصبحت أعرافا أخلاقية واجتماعية في مختلف المجالات الاقتصادية والبيئية وفي مجال الرأي العام فضلا عن مجموعة القوانين والتشريعات والمفاهيم التي تحكم عمل المنظمة على الصعيد الداخلي.

ولابد للإدارة من دراسة القانون (Law) ومعرفة العلاقات القانونية والمحددات للاستفادة منها في تشخيص التأثير المباشر وغير المباشر للبيئة القانونية على صياغة الأهداف والسياسات ووضع البرامج وتحديد الأدوار والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة في ظل النظام القانوني والتشريعي للدولة أو المجتمع بشكل عام.

● علاقته بعلم الرياضيات

لاشك أن العملية الادارية السليمة، نستند في جانب كبير منها على المنطق (Logic لكي تتمكن من توظيف العلاقات الرياضية باستخدام النماذج (Models) لتسهيل الوصول الى القرارات الصحيحة والدقيقة .

إن الاتجاه نحو نمذجة القرارات يساعد الإداري متخذ القرار في اعتماد البدائل المثلى و الفضلى، والتي تتصف بالدقة والسرعة .

ويعتبر المدخل الكمي (Quantitative Approach) واحد من المداخل التي تركز على استخدام الوسائل الكمية من خلال ترجمة عناصر المشكلة المعروضة الى أرقام وبالثاني إخضاعها للمعالجة الرياضية أو الإحصائية لتقديم الحلول أو المؤشرات التي تعين المدير في اتخاذه للقرار. ومن الأمثلة على استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار البرمجة الخطية - ونظرية خطوط الانتظار - المحاكاة - المباريات الادارية - شجرة القرار وقد ساعد التطور الهائل في تقنية المعلومات والحاسب الآلي والبرمجيات إلى تسهيل الطريق أمام الإداري للتعامل مع هذا المدخل.

• علاقته بعلمي النفس والاجتماع

يهتم علم الاجتماع (Sociology) بدراسة السلوك الاجتماعي للإنسان باعتباره عضوا في الجماعة وتأثير ذلك على الوحدات الاجتماعية التي ينشأها كالأسرة والدولة والمنظمات الدينية .. وتظهر العلاقة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع من خلال اعتماد الإدارة على مفاهيم علم الاجتماع ومعارفه في التعامل مع الجماعات في المنظمة وتأثيرها على الفرد باعتبار أن المنظمة وحدة اجتماعية وإنسانية تتفاعل في داخلها القيم والاتجاهات والأدوار وقيم التغيير والصراعات والتي تنعكس على الأداء الإداري الفردي والجماعي داخل المنظمة.

أما علم النفس (Psychology) فيهتم بدراسة سلوك الإنسان ككائن حي وكوحدة طبيعية بصرف النظر عن الجماعات او الثقافات .فهو يهتم بقضايا الإدراك والتعلم والدافعية والسلوك والشخصية وبالتالي فان مفاهيم هذا العلم تتمحور حول سلوك الإنسان سواء اللفظي او الحركي او العقلي او الانفعالي.

وتبني الإدارة برامجها وآلياتها على مفاهيم علم النفس لتحديد درجة الرضا والدافعية والخوافز والتعامل مع الإنسان على ضوء الحالة النفسية وإمكانية إثارة دوافعه لتلقي، من خلال الأساليب الإدارية، مع أهداف المنظمة مما يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي. ويمثل السلوك التنظيمي احد المحاور الأساسية في الدراسات والتطبيقات الإدارية.

3- مجالات تطبيق الإدارة

تمارس الإدارة في مختلف مؤسسات المجتمع، فهناك القطاع الحكومي والذي يشتمل على دوائر الدولة الخدمية والقطاع العام (Public Sector) والآخر يمثل النشاط الاقتصادي للدولة، وقطاع آخر يسمى بالقطاع الخاص (Private Sector)، فضلا عن القطاع المختلط.

وتمارس الإدارة في الجهاز الحكومي ومؤسساته والتي تتمثل بأجهزة الدولة الثلاث (التشريعية والتنفيذية والقضائية)، بالتالي فالدولة هي التي تحدد الوزارات وتنظيماتها وهيئاتها المختلفة.

وجرت العادة أن يطلق على الإدارة الحكومية تسمية إدارة عامة (Public Administration)، فالدولة تقيم المؤسسات المختلفة وتعمل من خلالها على تحقيق النظام والاستقرار والسيادة، وتعمل المنظمات العامة على إشباع مختلف الحاجات النفسية والروحية والطبيعية للمواطنين، كونها المسؤولة عن ذلك بصفتها منظمات غير ربحية (Non-For-profit).

وتدير الدولة نشاطا اقتصاديا من خلال القطاع العام وهو يشابه نشاط القطاع الخاص او منظمات الأعمال ولكن الاختلاف يكمن في العائدية مثل المصانع والموانئ وشركات التأمين والاتصال وشركات الطيران.. الخ، وهي تشكل البنى التحتية او الأرتكازية للدولة بالتالي يساهم هذا القطاع في النمو الاقتصادي وحماية الاقتصاد الوطني.

ويطلق مصطلح إدارة الأعمال (Business Management) على الإدارة عندما تمارس في منظمات تؤول ملكيتها للأفراد (افراد - منظمات) ويكون الهدف الرئيسي من إقامة تلك المنظمات هو الربح (For - profit) من خلال الأنشطة المختلفة. ويكون العائد المتحقق نتيجة لخلق أو بيع منفعة سواء كانت تنصب على سلع أو خدمات مثل (المصانع وشركات الطيران والنقل والمستشفيات والجامعات الأهلية) الخاصة) يكون تقديم الخدمة الهدف الثانوي الذي ينتج عن مزاوله الهدف الرئيسي وهو تحقيق الربح.

وتشير التوجهات الماضية (سبعينيات القرن الماضي) إلى قيام الحكومات في كثير من دول العالم بنقل ملكية بعض من مؤسساتها إلى القطاع الخاص عن طريق البيع الكلي أو الجزئي أو الإيجار الطويل. وهذا ما يطلق عليه (خصخصة المشاريع Privatization)

على أية حال، فإن هناك اختلافا بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث:

- الحجم إذ تنسم المنظمات العامة بضخامة حجم مؤسساتها وحجم الاستثمارات والإنفاق فيها. ويؤثر نشاط الإدارة العامة على الهيكل الاجتماعي للدولة وعلى الاقتصاد ككل.
- تعمل الإدارة العامة في ظروف احتكارية (كالدفاع والخارجية والأمن).
- تعدد وتنوع هيكل العمالة لدى الإدارة العامة.

بيد إن هذه الاختلافات في الواقع شكلية، فهناك تشابه جوهري بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال يكمن في ممارسة العملية الإدارية، فالإدارة واحدة، إلا أن الاختلاف هو في مجال التطبيق. أما أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فيمكن أن يلحظ في:

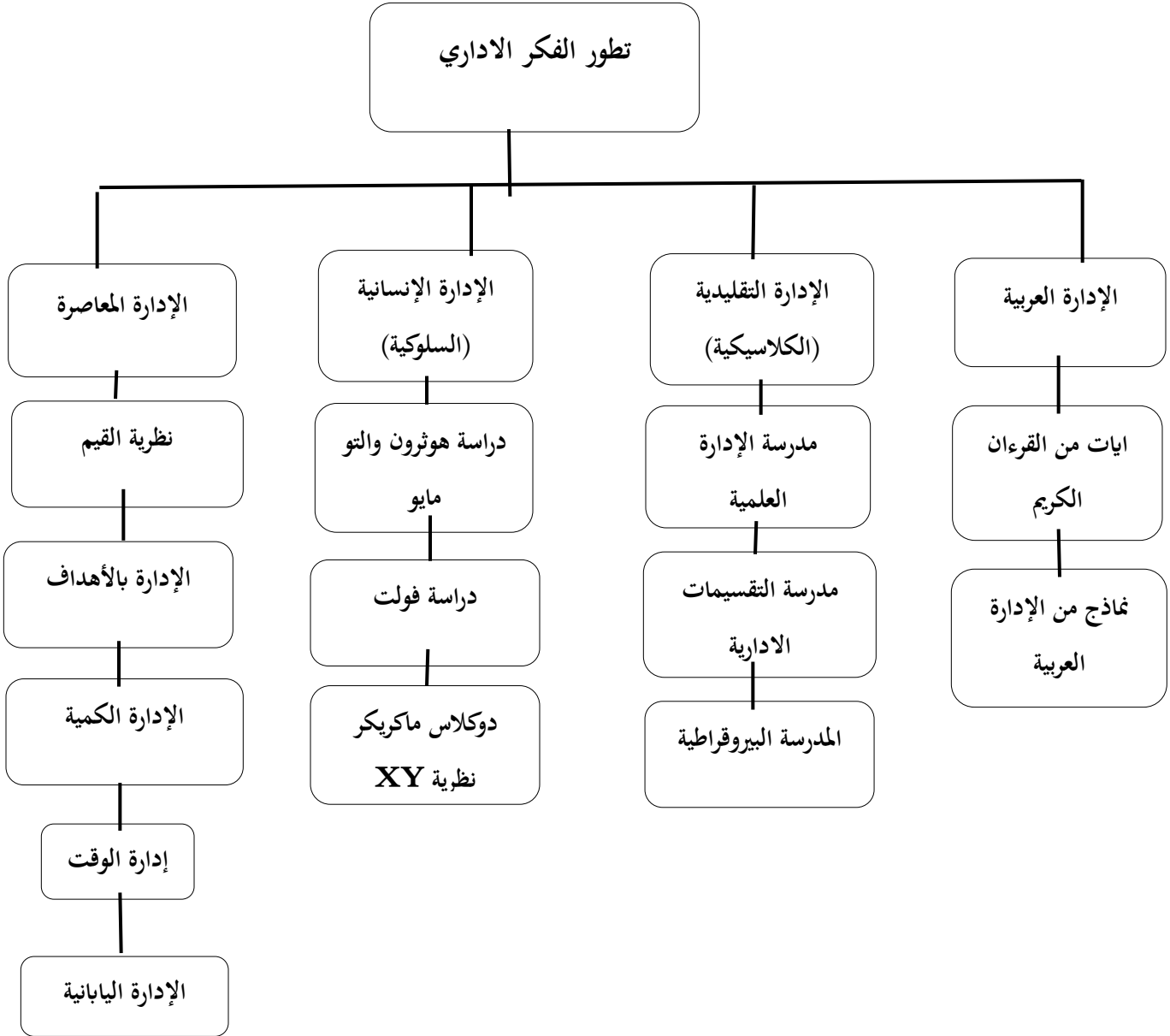
- العملية الإدارية (التخطيط - التنظيم - التحفيز - الرقابة)
- السعي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- البيئة القانونية.
- إنتاج السلع والخدمات لإشباع حاجات ورغبات المجتمع. وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن الإدارة قد تقتزن بتسميات أخرى كالإدارة الدولية الإدارة الصناعية وإدارة التعاونيات.. وأخرى.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على تطور علم الإدارة عبر الحضارات القديمة في الفكر الإداري، ومداخل دراسة الفكر الإداري ومؤسسيه ورواده ومركزات كل مدخل، كما ان التعرف على المدارس والمبادئ الإدارية العلمية هي الأساس في دراسة علم الإدارة وتطوره عبر الزمن، ويتمثل تطور الفكر الإداري في أربعة اتجاهات ولكل مدخل مدارس الخاصة التي طوره، الى ما وصل إليه حتى يومنا هذا، ومن أهم هذه المداخل ما يلي: يوضحه الشكل (8)

أولاً : الإدارة العربية والإسلامية. والتي أسست على القرآن والسنة ونماذج من الإدارة العربية، والثاني الإدارة التقليدية وكان من أهم مركزاتها مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة التقسيمات الإدارية والمدرسة البيروقراطية، والثالث الإدارة الإنسانية ومن أشهر الدراسات فيها دراسة هوثورن وفولت وماير، ثم نظرية دوجلاس ماكريكر، وأخيراً : جاءت الإدارة المعاصرة لدراسة نظرية النظم والإدارة الكمية والإدارة بالأهداف وإدارة الوقت والإدارة اليابانية والتي جاءت امتداداً او استكمالاً لنظرية دوجلاس ماكريكر مع الإشارة إلى السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية، ويبين الشكل (8) تقسيماً لمراحل تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية التي أنشأته

الشكل رقم (8) يمثل: تطور الفكر الاداري



وفيما يلي دراسة هذه المداخل ضمن الآتي ثانياً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) ذات الأهمية التاريخية : تتألف هذه المدرسة من ثلاث فروع أو مدارس فرعية هي :

1. مدرسة الإدارة العلمية .

2. مدرسة التقسيمات الإدارية.

3. المدرسة البيروقراطية.

وسيتم دراسة نشوء وتطور كل مدرسة من هذه المدارس وفق الآتي :

1- مدرسة الإدارة العلمية :

جاءت هذه المدرسة لتركز على طرق زيادة كفاءة وفعالية العامل مع بداية القرن العشرين عند انتشار الصناعة والتوسع في نشاطاتها وعدتها المختلفة، وظهر مشكلة نقص الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية ويعد أبرز رواد هذه المدرسة المهندس الأمريكي الأصل فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في الفترة 1856 - 1915، وبعد تايلور رائد الإدارة العلمية ويطلق عليه البعض الأب الروحي لها، بدأ حياته مراقب عمال في شركة الصناعة والصلب والحديد، وتدرج حتى أصبح رئيسا لها بحث في الإدارة من زاوية الضوابط والعلاقات العلمية بدل الاعتماد على التقاليد والأحكام الشخصية، لاحظ تايلور تديني إنتاجية العمل، فعمل على زيادة إنتاجية العامل من خلال التحليل العلمي لعمله، وبحث في الحلول الناجحة لحل مشكلة الكفاءة والإنتاجية، وفي هذا الاتجاه قام تايلور بإجراء البحوث التجريبية لاكتشاف أفضل طريقة لإنجازها وركز على التخصص الدقيق في العمل، باستخدام الأساليب العلمية من ملاحظة وتجربة والبحث العلمي بدل التخمين والحدس وركز أيضا على الحوافز الاقتصادية واعتماد الأجر على وحدات الإنتاج اليومي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتقليل التكلفة.

كما ركز تايلور أيضا على تعاون الإدارة والعاملين لإنجاز العمل بحيث يتولى المدير التخطيط والإشراف ويعهد إلى العاملين مسؤولية التنفيذ، وشجع تايلور على استخدام الخبراء والمختصين بإعطائهم صلاحيات فنية وصلاحيات واسعة لكل قسم وهو، ما يعرف بفكرة التنظيم الوظيفي، كما حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق الأداء من أجل تنفيذها، وفي عام 1911 م.

أصدر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية، والذي لمنه أبحاثه وتجاربه والمبادئ العلمية التي توصل إليها والذي يعد أول بداية جاءت لتطوير نظرية الإدارة .

1. مدرسة التقسيمات الإدارية :

مؤسس هذه المدرسة المهندس الفرنسي هنري فايول (H Fayol) للفترة 1841 - 1925 الذي أصبح فيما بعد مديراً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، درس الإدارة من منظور الإدارة العليا، من منشوراته كتاب الإدارة العمومية والصناعية " عام 1916 باللغة الفرنسية ترجم إلى اللغة الإنجليزية عام 1930.

وتطور ثلاثة مجالات في الإدارة :

- تحديد وظائف المدير .
- أنظمة المنشأة .
- مجموعة القواعد والتوجيهات التي يطبقها المدراء في أداء تلك الوظائف .

ومن أهم إنجازاته :

- قسم أنشطة الإدارة إلى ست مجموعات هي :
 - أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع) .
 - أنشطة تجارية (بيع وشراء ومبادلة) .
 - أنشطة مالية (تأمين رأس المال والاستخدام الأمثل للموارد) .
 - أنشطة ضمان وحماية (حماية الأشخاص والممتلكات)
 - أنشطة محاسبية (القوائم المالية من إيرادات ومصاريف مبيعات ومشتريات) • أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، تنسيق ؟، رقابة، اتخاذ قرار)

وهذه الأنشطة موجودة في جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها .

- تحديد وظائف المدير : قسم تايلور وظائف المدير إلى خمس هي :
 - التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمعالجة حوادثه .
 - التنظيم: وضع الخطة العامة التي تنطلق منها في وضع الخطط التفصيلية، ثم الحصول على الموارد الاقتصادية وهيكلتها الأفراد على شكل وظائف وتقسيمات لتنفيذ الخطط وفق حدود ومسؤوليات .
 - إصدار الأوامر : تحريك الموارد البشرية لإنجاز أهداف المنظمة المحددة .
 - التنسيق : تحقيق التوافق والتناغم والانسجام بين فعاليات المنظمة .
 - الرقابة : مقارنة الأداء الفعلي للخطط وتصحيح الخطأ فيها
- اقترح فايول مجموعة القواعد والتوجيهات التي يطبقها المدراء في حل أداء تلك الوظائف والتي استخلصها من تجربته العملية وهي :
 - تقسيم العمل والتخصص لنجاح المنظمة في المجال مهامها لأن ذلك يؤدي إلى إنتاج أفضل بأقل جهد .

- الصلاحية / السلطة : وهي الحق (تحويل) اعطاء الصلاحية في إصدار الأوامر والتعليمات لإلزام العاملين بها وتربط السلطة بالمسؤولية .
- الانضباط / الالتزام من قبل العامل لرئيس او مشرف مباشر .
- إصدار الأوامر : جهة إصدار الأوامر.
- وحدة التوجيه : تركيز جهود جميع العاملين في المنظمة بنفس الهدف.
- إذعان تسخير المصلحة الشخصية للمصلحة العامة بحيث يتم التركيز على المصلحة العامة بما لا يضر بمصلحة الفرد.
- التسلسل الهرمي في التنظيم : تقييد المرؤوسين بالتسلسل الإداري لنظام المؤسسة والالتزام فيه .
- المكافأة أو التعويض : تحديد الأجر أو المكافأة بما يتناسب والجهد المبذول لتحقيق هم الرضا عن العمل ورؤسائه.
- المركزية: تحقيق التوازن الأمثل بين المركزية واللامركزية في كل منظمة وتعتمد درجة المركزية على طبيعة المنظمة وحجمها .
- النظام: ترتيب الأجهزة والمعدات واللوازم في الأمكنة المناسبة لها، وتنظيم العلاقات الإدارية بين العاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- العدالة : التعامل مع العاملين بشكل عادل لتحقيق الاستقرار الفكري والنفسي بما يعزز انتماءهم وولاءهم للمنظمة س، الاستقرار الوظيفي وهي المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والإنتاجية في المنظمة لفترة طويلة والاهتمام بهم ورعاية مصالحهم وتوفير جو ملائم للعمل وإشعارهم بأن نجاح المنظمة مرهون بنجاحهم .
- المبادرة: تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار والمشاركة في وضع وتنفيذ الخطط للمنظمة.
- الروح المعنوية : بث التشجيع واستنهاض الهمم بما ينسجم وتشجيع العمل الجماعي وسيادة روح الفريق بين العاملين باعتباره مفتاح نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

هنري جانت Henry Gant

اهتم بزيادة الكفاءة الإنتاجية على مستوى المصنع الصغير، قدم فكرة المهمة والعلاوة Task & Bonus عام 1901، كان أكثر عطفًا على العمال ومنتفهما لهم، حيث اعتبر الوقت اللازم لإتمام العمل على أساس ظروف العمل وإنجاز العمل بأحسن وجه، واعتقد جانيت أن العامل يجب أن يأخذ أجرًا تعويضيًا عادلاً لمجهوده بغض النظر عن كمية الإنتاج التي حققها بعكس تايلور الذي دعا إلى دفع الأجر بحسب الكمية المنتجة، ساهم جانيت في وضع خرائط مختلفة للرقابة على الآلات والعمال مثل الرسم البياني الذي يوضح الزمن المتوقع لإنجاز نشاط معين مقارنة بالزمن الفعلي الذي يحتاجه العامل في إنجاز ذلك النشاط.

2- المدرسة البيروقراطية :

يعود أصل كلمة بيروقراطية إلى اللغة الإغريقية وتعني سلطة أو حكم المكتب والمفهوم الحالي للبيروقراطية يعني ذلك الجهاز من الموظفين الذين يتولون القيام بالأعمال التنفيذية والاستشارية في جهاز الحكومة وبعد عالم الاجتماع الألماني ماكس بومبف توفير الكفاءة العالية في الأداء، فقد كان عالماً اجتماعياً وله عدة أبحاث فيبر مؤسس هذه المدرسة، وهو الذي طور مفهوم البيروقراطية في مفهومه الحالي ودراسات في الاجتماع وعلم الاقتصاد خلال الفترة 1864 - 1920 ووضع نظريته المعرفة البيروقراطية.

اهتم فيبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة التي كانت تعاني من تدهور الكفاءة والعديد من المشكلات الإدارية، وركز اهتمامه على كيفية الانتقال بألمانيا من التفكك وتدهور الكفاءة إلى التقدم واللاحق بالدول الصناعية، بنى فيبر نموذجاً على أساس المنطق بدلاً من التجربة، والذي تميز بالرشد والدقة إلا أنه وصف بالمتالية لصعوبة التطبيق، كما يلي:

عرض فيبر أهم صفات العمل البيروقراطي وفق الآتي :

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها حسب الاختصاصات، بعد تحليل الأعمال إلى عناصرها .
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب، وعلى أساس المؤهلات الفنية لجميع العاملين .
- التدرج الوظيفي : تقسيم الوظائف حسب سلم خاص للسلطات، الذي يمثل خارطة العلاقات بين الوظائف بعضها ببعض، وكل وظيفة مرتبطة بوظيفة أعلى منها مباشرة .

السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية

ركزت هذه المدارس على الاهتمامات الأساسية المشتركة الآتية بالرغم من عدم وجود اتصال جغرافي فيما بينهما ومن هذه السمات / الصفات مايلي :

- الإنسان رشيد في تصرفاته وأعماله فهو يميز بين البدائل التي تحقق أكبر عالم بأقل كلفة ووقت وجهد فهو يختار الأفضل من بين البدائل المتاحة ضمن الإمكانيات المحدودة.
- يحتاج الأفراد إلى ضوابط واضحة لوظائفهم .
- تتضمن الإدارة أساس الفعاليات الرسمية للأفراد أي تفضيل/ الاهتمام بالمصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- ضرورة الإشراف على الأفراد نظراً لعدم رغبتهم في العمل .
- جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى أداء الأفراد.
- تقسيم العمل بين موظفي المنظمة.
- السلطة الرسمية.

3- المدرسة الإنسانية/ السلوكية:

تعد هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية والمعاصرة، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية تبوب/ تصنف ضمن المدرسة الإنسانية أو العلاقات الإنسانية أو المدرسة السلوكية، وجاءت المدرسة السلوكية لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات لتحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، سيما بعد أن وجد المدراء (الذين طبقوا مبادئ وأفكارها المدرسة التقليدية) عجزهم في تحقيق الكفاءة في الإنتاج .

ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة وتحليله في العمل يهدف زيادة الإنتاجية ضمن ثلاثة مداخل هي:

أولاً: مدخل علم النفس : الذي يعنى بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة ضمن تفرعات العلوم السلوكية التي تدرس أنماط السلوك الإنساني المكتسبة والسائدة في المجتمع، وتأثره بالبيئة المتغيرة من جهة وتأثير البيئة عليه، ونتج عن ذلك تفرعات عديدة منها:

علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التجاري والصناعي والتنظيمي الذي يركز على سلوك الفرد في المنظمة وغيرها

ثانياً: علم الاجتماع وهو العلم الذي يعنى بدراسة الإنسان وعلاقته بالبيئة المحيطة من جهة وبالأفراد الآخرين ودراسة العلاقات الاجتماعية وتحليلها من جهة أخرى.

وسيتيم دراسة أربعة اتجاهات أساسية لهذا الاتجاه، كما يلي:

1. دراسة هوثورن والتون مايو Hawthorn Studies & Elton Mayo

تشير هذه الدراسة إلى التجارب التي أجريت في معمل هوثورن التابع لشركة اليكتريك في شيكاغو عام 1924م، بإشراف العالم مايو ودوتلزبورج ومجموعة من الباحثين في الفترة من 1924- 1932، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين تحت فرضية إن هناك مستوى معين من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج. ولاختبار الفرضية تم تقسيم العمال الخاضعين للدراسة إلى مجموعتين:

الأولى: اختبارية

الثانية : ضابطة

تم تبديل مستوى الإضاءة زيادة ونقصان في المجموعة الاختبارية، لوحظ أن الإنتاج استمر بازدياد، وعند تطبيق التجربة على المجموعتين معاً، لم ينخفض الإنتاج إلا عند مستوى معين من التعقيم نوعاً ما.

وكانت نتائج تلك الدراسات متناقضة ولم تثبت بصورة قاطعة، بمعنى عدم وجود أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل، من خلال قيامهم بمجموعة من التجارب العلمية في مصنع هوثورن في غرفة تمثل خطأ لإنتاج الهواتف، إلى أن أمكن الحصول على نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية وتأثيرها على العمل وعززت الدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في زيادة إنتاجية العامل إذ ما لقي الاهتمام والرعاية والظروف الملائمة للعمل.

استعان الباحثون عبرة التون مايو الأستاذ جامعة هارفارد 1880-1949 وامتد الإسهام ليشمل دوثلز برجر وروجرز وليفين وماسلو.... وغيرهم.

2. دراسة ماري باركر فوليت Mary Parker Fulolett

وهو أستاذ أمريكي في الفلسفة السياسية في الفترة 1868 - 1933 ركز على اثر عنصر الجماعة في إنتاجية الفرد باعتبارها الأساس في بناء المنظمات، فالمنظمة هي جماعة كبيرة تربطها علاقات ومصالح مشتركة، وتتمثل علاقة الفرد بالجماعة بتحديد هويته وموقعه في المجتمع، وإنجاز المهام الموكولة اليه في المنظمة اعتماداً على الموقف الذي يواجهونه، أي اعتماد الموظفين على معارفهم وخبراتهم في تحقيق المصالح المشتركة للمنظمة، ودعت قولت إلى المشاركة في السلطة والتعاون والتنسيق بين الأفراد والعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة في المنظمة.

3. تشستر بارنرد Barnard

رئيس شركة نيو جيرسي للاتصالات الهاتفية في الفترة 1886 - 1961 له عدة أبحاث وكتابات أضاف من خلالها معارف جديدة لعلم الإدارة هي :

- وظائف المدير
- التنظيم والإدارة

يرى برنارد ثلاث وظائف أساسية للمدير هي :

- ضمان نظام الاتصالات أي انه المسؤول عن تحديد هيكل المنظمة.
- اختيار وتوظيف الأفراد.
- تحديد وصياغة أهداف المنظمة.

وتتمثل مشكلة المدير بحسب رأي برنارد في كيفية تشجيع العاملين على التعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

ولتحقيق ذلك لابد للمدير من منح الحوافز للعاملين وتقليل الأعباء السلبية للعاملين في المنظمة لتحقيق الإنتاجية الأعلى، ويؤيد بار مرد الحوافز في سبع مجموعات هي :

1. النقود والأشياء المادية.
2. ظروف العمل المناسبة .
3. إشباع المثل الشخصية
4. الموقف الاجتماعي الجذاب.
5. ظروف العمل.
6. الشعور بمستوى المشاركة.
7. فرص الاتصال والرفق في التعامل والتكاتف والتعاقد ونرى أن برنارد دعا إلى التحول من النظرية التقليدية / الكلاسيكية في الإدارة إلى النظرية السلوكية وأكد على أهمية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للفرد واعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً تعاونياً.

4. دوجلاس ماكريجر Douglas McGregor

بعد البعض نظريتي س، ص (YX) للكاتب دوجلاس ماكريجر هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، الف كتاب الجانب الإنساني في المنظمة THE human side of enterprise الذي صدر عام 1960 يرى ماكريجر بان هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس نظرية X ، بينما تضمنت المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي أساس لنظرية Y . ويمكن تلخيص متضمنات النظريتين ضمن الجدول الآتي :

جدول رقم (1) يمثل: مقارنة بين نظرية X و نظرية Y

افتراضات نظرية X حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية Y حول طبيعة الإنسان
- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يجب العمل.	- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كرهبتهم في اللعب والراحة .
- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل	- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.	- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة

<ul style="list-style-type: none"> - لتوجيه الجهود نحو الأهداف. - يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. - يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل. - يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف. - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان / الضمان (security) قبل أي شيء آخر.
---	---

أوضح ماكريكر أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على افتراضات نظرية X س السلبية حول الإنسان، وتعتبره كآلة، يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم حوافز مادية له، في حين رفض ماكريكر هذه النظرية واعتقد أن المدير يستطيع تحقيق مزيداً من الإنجاز بوساطة الآخرين، إذا ما اعتبرهم مبدعين ذوي إمكانيات وقدرات يجب توفير الظروف التي تساعد وتشجع الأفراد على العمل داخل المنظمة، نالت هذه النظرية اهتمام الكتاب والباحثين وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال:

4- مدرسة الاتجاهات المعاصرة

ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على إنها منظومة، تتكون من أجزاء فرعية (نظم فرعية)، يرأسها مجموعة من المدراء ضمن المنظومة الفرعية، تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن بيئة متغيرة، وتتألف مدرسة الاتجاهات المعاصرة من مجموعة متنوعة من المدارس الإدارية والتي نشأت مؤخراً ومن أهمها مدرسة علم الإدارة المدرسة الكمية، مدرسة النظم المدرسة الظرفية، الواقعية والإدارة بالأهداف والإدارة اليابانية وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والميزة التنافسية وغيرها:

وسيتم التطرق إلى أهم هذه المدارس ضمن الآتي:

أولاً: مدرسة النظم The Systems School Om Management

هذه الدراسة تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم Systems School التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من هذا القرن ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة.

تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام System الذي يمكن تعريفه بأنه وحدة مركبة تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً ، فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

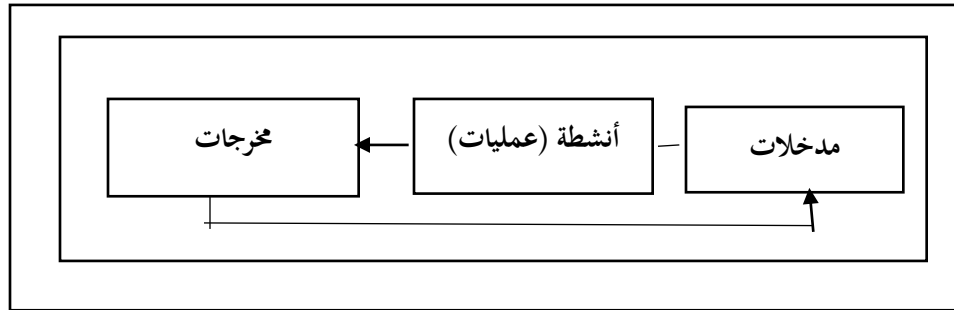
أو هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو المكونات مرتبطة بعلاقات لتحقيق أهداف محددة ضمن بيئة متغيرة.

وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة. هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية وهي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو دمجها ومعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات. ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المنظمة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة.

فالمنظمة هنا يشبه الكائن الحي من حيث: أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها كما أنها تؤثر في المنظمة ككل.

تهتم مدرسة النظم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلاً من التركيز على دراسة بعض أجزائها كما أنها توضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة، وتهتم بعلاقات المنظمة البيئة المحيطة بها، ويوضح الشكل رقم (2-2) الإطار العام لمفهوم النظام أي أن المنظمة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها أو معلومات للبيئة المحيطة هذه النظرة للإدارة تجبر المدير على أن ينظر نظرة شمولية إلى المنظمة وبالتالي إلى تأثير قراراته عليها كوحدة واحدة.

شكل رقم (9) يمثل: الإطار العام للنظام لأي منظمة



مكونات النظام:

- المدخلات وتمثل عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية، وخبرة بشرية ومعدات وبيانات وطاقة وغيرها.
- العمليات وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب فضلاً عن عمليات التوسع والتسويق والعمليات الأخرى.
- المخرجات وتمثل السلع والخدمات المصنعة وشبه المصنعة وأرباح ورضي العاملين والمستهلكين التي تقدم للبيئة الفاعلة المحيطة.
- التغذية العكسية الراجعة وهي التقارير عن سير العمليات وجودة المنتج وتقييمهم للسلع والخدمات التي توفرها المنظمة.

أ. النظام المفتوح والنظام المغلق :

يعرف النظام المفتوح بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة يؤثر ويتأثر بها عن طريق التفاعل والاتصال، وتدفق البيانات والمعلومات والسلع والخدمات ومواد الخام والطاقة.... وغيرها.

بينما النظام المغلق: فهو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود و اقرب مثال له الساعة التي تعمل على البطارية، تبقى تعمل دون حاجة لأي دعم خارجي حتى تفرغ البطارية، فالندرة هنا نسبية وليست مطلقة، والنظم المغلقة معدومة الوجود، ولهذا نهتم في دراستنا على النظم المفتوحة فقط، لعدم جدوى دراسة النظم المغلقة.

ب. الإدارة الكمية (بحوث العمليات):

جاء تطور المدخل الكمي نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية. والتي من خلالها حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استخدمت في إدارة الجيوش وتطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية خصوصا المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة وبالنقل والتخزين والتوزيع والمستشفيات.... وغيرها.

ويقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية والحاسوب للوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية ونظرية المباريات وصفوف الانتظار ونظرية القرارات..... وغيرها، والتي يتم تطبيقها في مجالات عديدة لحل المشكلات الإدارية بطرق رياضية واحصائية باستخدام الحاسوب .

ويرى بعض الإداريين ثلاثة اتجاهات فرعية في الإدارة الكمية

1. علم الإدارة الكمية: يتمثل بتقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة لتحديد أفضل البدائل المتاحة واختياره عند اتخاذ القرارات.
2. إدارة المبيعات : وهي نوع من تطبيقات علم الإدارة واستخدامه في العديد من الاستخدامات في المنظمة مثل رقابة المخزون وتطبيق نظرية الانتظار والمحاكاة وغيرها.
3. منظومة المعلومات الإدارية : وهي منظومة مصممة أساساً لتقديم المعلومات للمدراء تقوم على تكامل قاعدة البيانات المعلومات باستخدام الحاسوب وهيكلية المعلومات وتوجيهها لإسناد عملية اتخاذ القرارات.

ثالثا: الإدارة بالأهداف (MBO) Management By Objectives

ينسب هذا الأسلوب إلى العالمين بيتر دراكر وجورج أوديفون، يتضمن هذا الأسلوب الاتفاق بين المدير العام للشركة ومدير احد الأقسام في الشركة على إنجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة، وهكذا بالنسبة لجميع الأقسام في المنظمة، حيث ركز على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ضمن الآتي :

- تحديد الهدف للمشروع.
- تحديد الفترة الزمنية للإنجاز.
- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الهدف من مادية وبشرية ومالية ومعلومات .
- توفير التوجيه والإرشاد المستمر .
- متابعة وتقييم أداء الفرد حتى نهاية تحقيق الأهداف المحددة بـ6- تحديد الحوافز والعقوبات في نهاية الفترة الزمنية للأهداف .

رابعا : الإدارة الظرفية أو الموقفية :

تعني الإدارة الظرفية أو الموقفية ممارسة العملية الإدارية بحسب الظرف أو المواقف الذي تعيشه المنظمة، وقد بينت الدراسات إنه بفضل استخدام بعض الأساليب الكمية نجحت في حالات معينة وفشلت في أخرى، وتزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن الماضي بعد إن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

ترى هذه النظرية أن العمل الإداري يقتضي وجود إدارة قادرة على دراسة الظروف الحالية لمنظمتها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة بحيث تكون وظيفة الإدارة متغيرة على الدوام تبعا لهذه الظروف، ومن أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتائج المدارس الفكرية السابقة لحل المواقف التي يواجهها كل مدير، وأنه لا توجد منهج إداري يسمح لكافة أنواع المنظمات أو حتى للمنظمة الواحدة عبر مراحل تطورها، وإنما يتوجب على الإدارة اختيار الأسلوب الذي يتلائم مع طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وعليه فان تصرفات الإدارة تعتمد على الخصائص الموقفية المتعلقة بالأهداف المحددة الواجب تحقيقها للمنظمة.

خامسا : مفهوم ادارة الجودة الشاملة (TQM):

حظي مفهوم ادارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمختصين وتباينت وتعددت آراءهم تبعا لاهتماماتهم وتخصصاتهم ونظرتهم للمدخل الحديث .

فالإدارة تعني: التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة واستمراريتها من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر للمحافظة على البقاء والاستمرارية .

اما الجودة فتعني: الوفاء بمتطلبات المستهلك بل تجاوزها أو تلافي العيوب او النقص منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستهلك.

اما الشاملة فتعني: البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على حاجات المستهلك وانتهاءً بتقويم كون المستهلك راضياً عن الخدمات والمنتجات المقدمة له، أو هي منظومة فكرية جديدة تساعد المديرين على إدارة مؤسساتهم بشكل أفضل،

باستخدام أدوات إحصائية لقياس الجودة، والسعي المستمر لتحسين الأداء بكفاءة وفاعلية، وهي استراتيجية تغيير بطيئة تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة المدى، وتمثل أفكار إدارة الجودة فيما يلي:

- الاهتمام بحاجات الزبائن ومنها جاءت فكرة "الزبون دائما على حق".
- الاهتمام بالعمليات والنتائج.
- الاهتمام بالرقابة والتحقق من حسن سير الأعمال بما ينسجم مع الحفر التكتيكية وصولاً إلى الخطط الشمولية.
- تدريب العاملين وزيادة مهارتهم بما ينسجم مع التطورات الحديثة د الاهتمام بالتغذية الراجعة/ العكسية وتصحيح الأخطاء فيها اتخاذ القرارات اعتماداً على المعلومات الرصينة الموثقة .
- إتقان العمل.
- يؤدي الاهتمام بالجودة إلى تحقيق الربح.

في حين يرى اخرون بأن ادارة الجودة الشاملة عبارة عن مدخل اداري ينم بالسمات الاتية :

- الالتزام بالجودة بحسب رغبة الزبون .
- مشاركة الموظفين في تحسين الجودة.
- التكاملية في الأداء.
- التحيز للأعمال التي تستند الى الحقائق والبيانات والتحليل.
- الالتزام بالتحسين المستمر.
- تطوير منظور منظومة الخدمة غاية ووسيلة.

وفي حين يرى البعض بأن ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها.

شعار ادارة الجودة الشاملة هو (افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة) **DO THE RIGHT (THINGS RIGHT FIRST TIME)**

نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها :

نشأت ادارة الجودة في منتصف القرن الماضي كما يراها بعض الباحثين عندما بدأت دراسات الزمن والحركة التي نادي بها تايلور فكان مؤشرا لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة كما ظهر جليا بكتابه (مبادئ الادارة العلمية) عام 1911، كما أشار البعض الآخر مثل (**Goesisch& Davis**) الى أن تجسيد فكرة السيطرة على الجودة إحصائيا والاهتمام بها عند Shewchart في كتابه

(السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية) عام 1931 كما شهدت المنظمات اليابانية المحاولات لتطبيق الجودة الشاملة من خلال تجسيد اهتمامها من خلال رعايتها للأفكار التي طرحها Deetming وتطبيقها للمبادئ والنماذج التي طرحها المختصون بتطوير تقنيات الجودة الشاملة وجاء اهتمام الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة ادراكا منها لأهميتها واعترافا بالنتائج التي حققتها اليابان في هذا المجال، فحاولت الشركات الاسراع في انتهاج مبدأ التطبيق لتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق العالمية فتعزز التوجه باستدعاء ديمنج والرواد البارزين مما أدى الى زيادة انتاجها بنسبة 20% وتقليل الزمن اللازم لتطوير المنتج فتضاعف نمو ايرادات الشركة وزاد نصيبها في السوق العالمي، وفي عام 1988 أصدرت الحكومة الأمريكية أمرا ملزما للوكالات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع عاملاتها وتشير الدراسات الأخرى أن ممارسة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الادارات الحكومية البريطانية والكندية انتشرت على المستويين المحلي المركزي. وفي القطاع الصحي لم يكن بعيد التطبيق حيث كانت قصص النجاح تتوالى واحدة تلو الأخرى وبحلول عام 1993 عندما أصبح هذا المدخل موضوعا بارزا في أجندة الرعاية الصحية في البلدان المتطورة.

ومن الأمثلة على اسهامات بعض الرواد في مجال ادارة الجودة الشاملة تجربة إدوارد ديمنج Edward Deming EX الذي يعد من أبرز رواد هذا المنهج الذين ساهموا في تطويره، ولعل خبرته جاءت من خلال عمله في دائرة الحرب الأمريكية عام 1940 كونه معلماً لتقنيات السيطرة النوعية كان له أثر كبير على محاولاته اللاحقة في الميدان أهم ملخصات تجربته ما يلي :

- المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة.
- دائرة ديمنج.
- الامراض التنظيمية السبعة التي تعيق ادارة الجودة الشاملة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة :

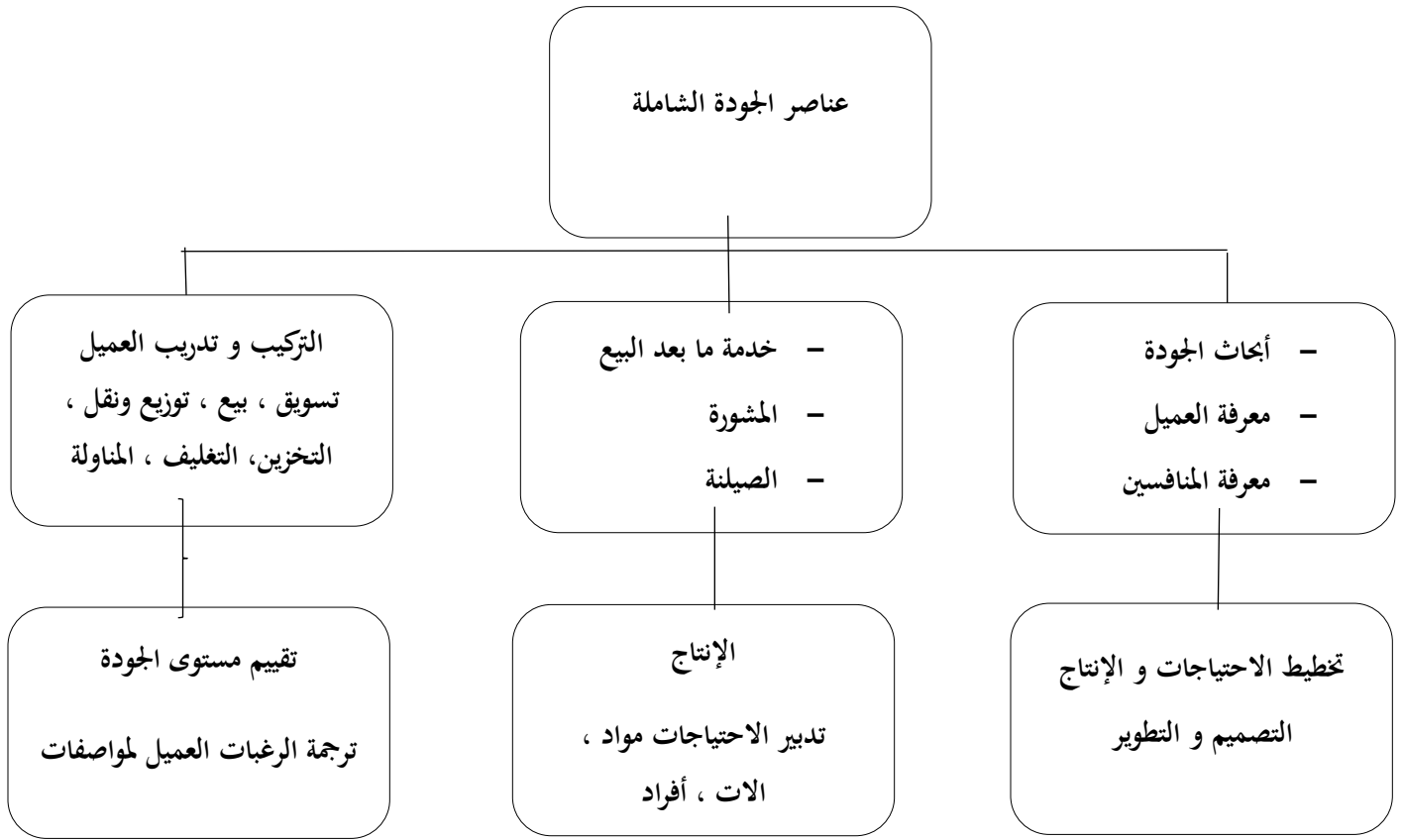
إن هناك من يرى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسد في أنها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظام يتبع أو أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وان الالتزام به من قبل أي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة.

كما تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص كونه يعزز الموقع التنافسي للمنظمات طالما يجري التركيز من خلاله على تقديم السلعة / الخدمة ذات الجودة العالية للربون وبالتالي ازدياد الإنتاج وتقليل التكاليف، فضلا عن كونها تمثل أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع لمواجهتها.

عناصر الجودة الشاملة :

تتمثل عناصر الجودة الشاملة بالعناصر الآتية والموضحة في المخطط (10).

الشكل رقم (10) يمثل: عناصر الجودة الشاملة



وهناك من يرى بأن عناصر الجودة الشاملة هي :

- الزبون.
- العمليات والنتائج معا.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- تعبئة خبرات القوى العاملة . اتخاذ القرارات استنادا الى الحقائق والتغذية العكسية

سادسا : إدارة الوقت :

اثمن الموارد لدى الإنسان، وهو الزمن المتاح لإنجاز الأعمال الإدارية المختلفة أمثال كثيرة تؤكد على أهمية الوقت وضرورة الاستفادة منه الاستفادة المثلى، فيقال الوقت من ذهب والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، ويقال بالإنجليزية If you Manage your Time is life (time you manage your lite) وفي القرآن الكريم يقول سبحانه وتعالى: يستلونك عن الأهلة قل هي

مواقيت للناس صدق الله العظيم. ماذا نعني بإدارة الوقت، وكيف بدير المرء ذاته، بحيث يؤدي ما عليه من واجبات، ويقوم بالأعمال التي يجب أن يؤديها ويوجد توازن في حياته بين نفه وعائلته وعمله وعلاقاته والرغبة في الإنجاز

1. ماذا نعني بإدارة الوقت؟

الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف ضمن الامكانيات المحدودة.

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لأوقاتهم، وهذه الإدارة بالذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسيير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الوقت بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

إذا المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ هذا الملف، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذي ستخصص فيه لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، لذلك عليك أن تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك :

- هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك.
- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.
- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل. أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي. يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت.
- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.

- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح. كالإنترنت والحاسوب وغيره.
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك
- كن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.
- لا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة ان طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً .
- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

معوقات تنظيم الوقت :

هناك معوقات كثيرة لتنظيم الوقت، عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :

- عدم وجود أهداف أو خطط محددة.
- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت . النسيان، وهذا يتطلب من الشخص أن يدون ما يريد إنجازه ضمن مفكرة يومياً. مقاطعة الآخرين وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحّة، استمع حلل ثم قرر.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم، أو الانتقال من عمل إلى آخر قبل إنجاز الأول إلا اذا اقتضت الضرورة.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

خطوات تنظيم الوقت:

تتمثل خطوات تنظيم الوقت من الأسس التنظيمية الآتية:

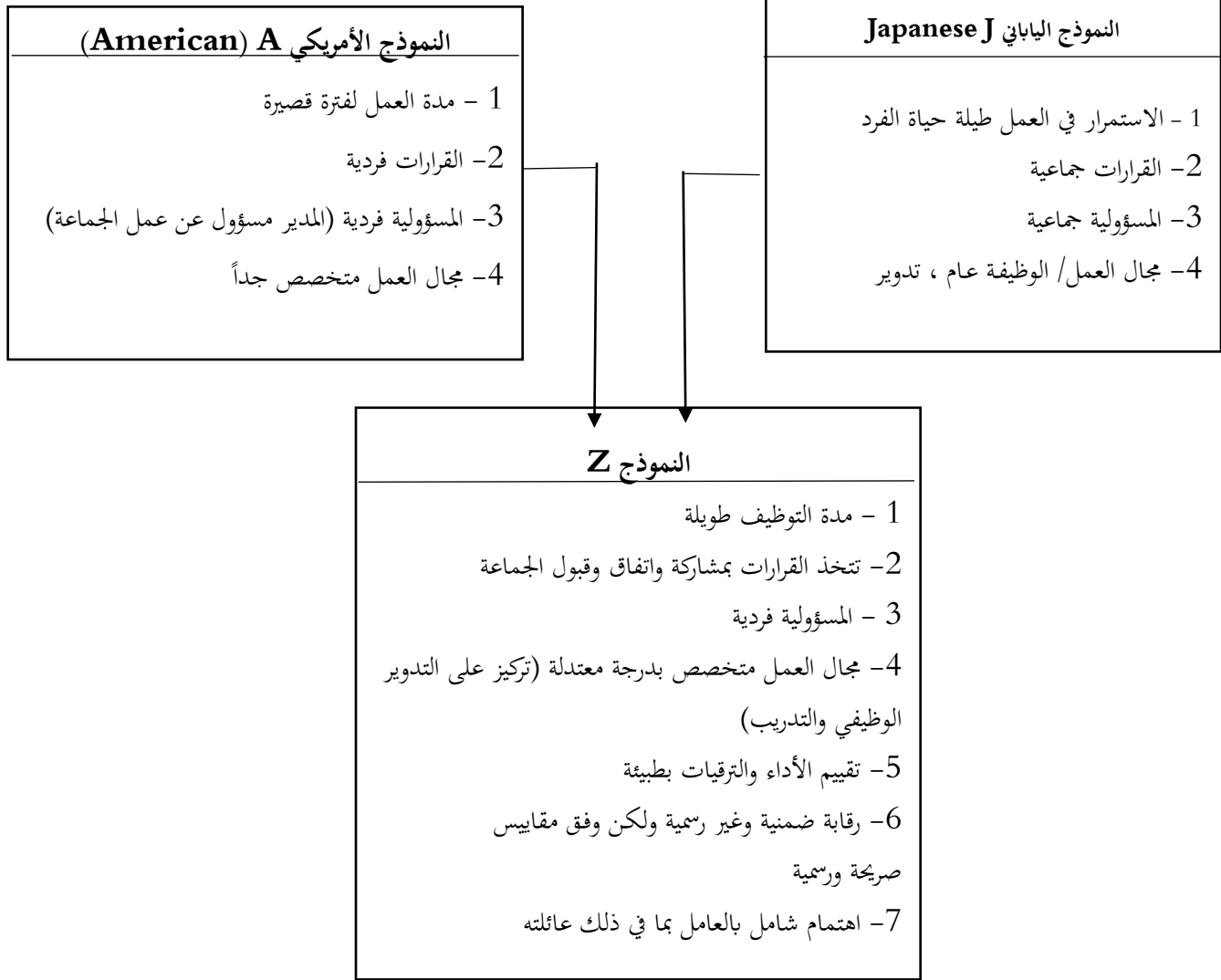
- حدد أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة، أهدافك وصولاً الى الغايات .
- انظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل او مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعباء والمسؤوليات تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعايتك، وأن تجلس معهم، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج، تسمع الى وجهات نظرهم وهمومهم وتحاول مساعدتهم .
- حدد أهدافاً فرعية وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها، حاول أن تنسجم الأهداف الفرعية مع الأهداف الشمولية فيما يعرف ب هرمية الأهداف.

- و التنظيم الحقيقي هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف العمل والدراسة والعودة الى البيت، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو زيارة الأقارب أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك الأصدقاء.
- حاول أن تلتزم بالأهداف التي وضعتها، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم مع تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من ان جدولك لم ينفذ بشكل كامل .
- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها، وعزز الجيد منها.
- ملاحظة: اهتم بالتنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي لأنه يتيح لك مواجهة الحالات الطارئة، أو الأعمال غير المتوقعة والتعامل معها دون أن تضيع الوقت أو تنسى الأهداف الأساسية.

سابعاً: نظرية أوشي (Z) William Ouchi

أو ما تعرف بالنظرية اليابانية في بداية الثمانينات من القرن الماضي على يد وشي وقد تلفظ أوجي أو أوجي، وهو أستاذ ياباني الأصل يدرس في جامعة اليفورنيا لوس انجلوس في أمريكا ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال في اليابان منذ نهاية الحرب العالمية الثانية لغاية الآن، ويكون بذلك قد أكمل نظرية ماكريكر السابقة الذكر، حاول أوشي أن يقارن بين الممارسات الإدارية في الولايات المتحدة مثلتها في اليابان وتطبيقها في الأعمال الإدارية، مع بهدف زيادة الإنتاجية، وكفاءة الأداء، فالتطور الصناعي في اليابان تم في الإطار المفهوم الاجتماعي (العائلي أو الإقطاعي) إدارة المؤسسات، إذ يشعر الفرد الياباني بانتماء دائم للمنظمة يرتبط بعلاقات متشعبة فيها، ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية والاجتماعية من خلاله، وما يميز الإدارة اليابانية استمرار العامل في عمله مدى الحياة من حيث الاختيار والتدريب والعناية به حتى بعد سن التقاعد، تقوم الإدارة بتوفير المسكن والغذاء والأمن الوظيفي وتنتظر إليهم بالروح الأبوية وتشارك معهم في اتخاذ القرار والعدالة في التعامل، تعلم الموظفون الطاعة من النظام الإقطاعي السياسي. وتعتمد الترقية على أساس الأقدمية والاستمرار في العمل وهي بطيئة، وتؤكد على أهمية الجماعة والعمل الجماعي والمصلحة الجماعية المشتركة والمسؤولية المشتركة للجميع والاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز اهتمامه وانتمائه للمنظمة و انضباطه وشعوره بالمسؤولية.

الشكل رقم (11) يمثل: محصلة نموذج Z



ويمكن استخلاص أهم السمات الأساسية للإدارة اليابانية ضمن الآتي:

1. التوظيف مدى الحياة.
2. بطء التقييم بغرض الترقية.
3. تنوع خبرات الأفراد في المنظمة (حركتهم الأفقية أكثر من العمودية).
4. سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .
5. اعتماد القرارات على الجماعة والتركيز على روح الفريق في العمل.

6. الاهتمام الشمولي بالفرد إلى جانب القدرات الفنية.
7. الاهتمام بجودة المنتج من خلال حلقات السيطرة النوعية .

الفصل الثالث : وظيفة التخطيط Planning

يتناول هذا القسم مفهوم التخطيط كعملية إدارية، أهمية التخطيط ودوافعه، مراحل وخطوات عملية التخطيط، أنواع التخطيط من حيث : المستوى الجغرافي أو المكاني، النشاط، القطاع أو المجال، الزمن أو المدى، درجة الشمولية، والاستخدام... الخ)، الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، البرامج، صعوبات التخطيط ومشكلاته.

1- مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق اية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة وغيرها).

لقد ظهرت تعريفات لا حصر لها لمفهوم التخطيط. فقد عرفه هنري فايول (Fayol) قائلاً: إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل.

وقد عرف التخطيط على أنه: اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلاً، وكيف سيتم، وقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة ومحددة، ومركبة وفق دراسة علمية سليمة، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة، وقيل إن التخطيط هو عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية.

يقول غنيم: أن التخطيط فن وعلم ومنهج، وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد، دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقيم جسوراً بينها، وهو أيضاً عملية جماعية وليست فردية، وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه.

ويقول همشري : أن للتخطيط تعريفات متعددة منها :

- أنه التدبير المسبق لعمل مستقبلي، أو هر وضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن أن تسود مستقبلاً، بأفضل صورة ممكنة.
- ذلك النشاط الذي تقرر فيه الإدارة ماذا تريد أن تعمل، وأين، ومتى، وكيف وبواسطة من، والموارد المطلوبة لذلك.
- عملية ذهنية تختص مقدماً بتحديد الهدف أو الأهداف المنوي تحقيقها من قبل فرد أو جماعة خلال فترة زمنية محددة، بالاستعانة بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

ويتضح من التعريفات المختلفة للتخطيط أنه يقوم على عنصرين أساسيين هما على النحو التالي:

أولاً: التنبؤ بالمستقبل: حيث تعتمد الخطط المختلفة على الافتراضات والتقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، اعتماداً على المعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل نسبة واحتمالية الوقوع فيه.

ثانياً: الاستعداد للمستقبل وهذا الاستعداد يعتمد على مدى توفر المعلومات والإحصاءات والتقديرات للإمكانات البشرية والمادية والأجهزة وغيرها، التي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية والمحافظة على الاستمرارية في الخطة حتى تحقيق الأهداف. كما يتضح أيضاً أن :

- عملية التخطيط هي جوهر العملية الإدارية.
 - عملية التخطيط ذهنية تحليلية تتطلب قدراً من العلم والذكاء والخبرة من جانب المخطط.
 - عملية التخطيط تتطلب توافر السياسات والقواعد والاستراتيجيات الواضحة والمنطقية .
 - عملية التخطيط تتطلب جدولاً زمنياً واضحاً ومحددًا، ولا تترك العملية للظروف.
 - عملية التخطيط تحتاج إلى المعلومات الصحيحة والموضوعية والدقيقة والشاملة.
 - وكما انه توجد خصائص لاي تخطيط كان مهما كانت صفته، وذلك كما يلي:
 - انه مستقبلي اذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم بها وكيفية القيام به مثل الشروع بالعمل؛
 - انه توقعي، اذ يعتمد على تنبؤ الاحداث المستقبلية ومحاوله السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل؛
 - انه يعتمد على القرارات والإجراءات اذ يتبع التخطيط عددا من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة؛
 - انه يركز على الأهداف اذ يسعى التخطيط الى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية انجاز الأهداف المستقبلية؛
 - انه عملية مستمرة فهو لا يتوقف عند انجاز هدف معين طالما ان هناك أهدافا فلا بد من وجود خطط.
- وعلى الرغم من الاختلاف وعدم وجود اتفاق جماعي على تعريف التخطيط، إلا أن التعريفات المختلفة تتفق على أن التخطيط: نشاط إنساني أساسي، وانه خيار عقلائي، وأنه موجه للعمل المستقبلي، وأنه وسيلة لحل المشكلات.
- وهناك التباس عند بعضهم بين مفهوم التخطيط ومفهوم الخطة. فالتخطيط عملية مستمرة لا تنتهي على الإطلاق، ولذلك لا يمكننا أن نصل إلى نقطة نقول عندها أن التخطيط قد انتهى. أما الخطة، فهي محصلة العملية التخطيطية، وهي تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها.

2- أهمية التخطيط ودوافعه :

تأتي أهمية التخطيط في مختلف مجالات الحياة من عدة أبعاد أهمها أنه :

- يؤدي إلى وضع أهداف واضحة ومحددة.
- يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف.
- يهتم بتوفير الإمكانيات المختلفة المطلوبة وسبل الحصول عليها وتوفيرها. - يحقق الرقابة عند التنفيذ ويسهل المتابعة ومعالجة المشكلات.
- يحقق نوعاً من الأمن النفسي للأفراد والجماعات والمؤسسات.
- عملية فكرية تتبع المنهج العلمي في دراسة المشكلات وحلها.

وتأتي أهمية التخطيط في الحياة الاقتصادية المعاصرة من كثرة التغيرات التي تحدث في البيئة وتؤثر على وظيفة التخطيط والتي يلخصها هانز (Haynes)، في ست مجموعات رئيسية على النحو التالي:

- التغير التكنولوجي.
- التغير في السياسات الحكومية (القوانين والأنظمة الحكومية).
- التغير في النشاط الاقتصادي العام (الظروف الاقتصادية).
- التغير في درجة المنافسة وطبيعتها بين الشركات في مجال السلع والتسويق.
- التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية.
- التغير في الموارد البشرية (السكان) والموارد الطبيعية.

يقول الجيوسي ان الدوافع المهمة والرئيسية التي تستدعي استخدام التخطيط والاستعداد المسبق على مختلف المستويات وفي المجالات وعلى أسس علمية هي الظروف والمتغيرات والبيئة المختلفة والتي من أهمها:

- البيئة الاقتصادية، التي تتصف بالديناميكية كنتيجة طبيعية للاكتشافات العديدة لمصادر الثروات الطبيعية، بالإضافة إلى ظروف العرض والطلب، والدورات الاقتصادية، والأسعار الخ، مما يستوجب التخطيط لرسم السياسات وتحديد الإجراءات لمقابلة هذه الظروف والاستجابة لها.
- البيئة الاجتماعية، من حيث التركيبة السكانية، وتوزيع السكان والعلاقات المتبادلة فيما بينهم وتأثير العادات والتقاليد ومستويات الدخل والقدرات الشرائية، مما يتطلب التخطيط لكل هذه المتغيرات للتكيف معها.

- التغيرات الخاصة بالسياسة والقوانين التي تصدرها الدولة لتنظيم الشؤون الداخلية والخارجية، والنواحي الاقتصادية والاجتماعية، وكلها تتطلب التخطيط المسبق كضرورة أساسية.
- التغيرات التكنولوجية التي تواجه المنشآت والمؤسسات المختلفة، من أصعب التغيرات، بسبب سرعتها، وتتطلب درجة عالية من التنبؤ بالظروف المستقبلية من أجل الاستعداد لذلك.

ويرى علي شريف وزملائه أنه توجد أربعة أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط وهي على النحو التالي:

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد.

ثانياً: التركيز على الأهداف.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

ويقول ماينر (Miner) أن العوامل التي تجعل للتخطيط أهميته هي على النحو التالي:

- يساعد التخطيط على تقليل الغموض والتناقض عند العاملين ويجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم أكبر.
- يقلل التخطيط الجيد من إمكانية إصدار المدراء لقرارات اعتباطية شخصية فيها إضرار بمصالح التنظيم.
- يساعد التخطيط التنظيمات على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر، سواء كانت من داخل التنظيم أو من البيئة الخارجية مما يقلل مخاطر المفاجآت والمعاناة الناتجة عنها.
- تؤدي عملية التخطيط إلى قرارات تأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات، وهو أمر يعني عدم إهمال عدة بدائل مهمة.
- يساهم التخطيط الجيد في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة بشكل أفضل.
- يساهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء للتجربة والخطأ مما يؤدي إلى تقليل الإسراف في الوقت والنفقات.

وتأتي أهمية التخطيط من وجهة نظر العلاقة من النقاط التالية:

- يحدد التخطيط اتجاه المنشأة والوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي.
- يحدد التخطيط إطاراً موحداً للعمل.
- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.
- يسهل التخطيط عملية الرقابة.
- يمنع التخطيط حدوث التجزأة في القرارات.

- التخطيط للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات.
- يساعد التخطيط في الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات يسمح المنظمة.
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد ممكن.
- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد.
- يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل.

3- مراحل وخطوات عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات الرئيسية والتي يمكن تحديدها كما يلي:

1. وضع الأهداف وتحديدها:

أما الأهداف فهي الغايات التي تسعى المؤسسة أو المنشأة إلى تحقيقها والوصول إليها، أو إلى أكبر قدر ممكن منها. ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الإدارة العليا والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة. وعادة يكون هناك الأهداف العامة التي توضع على مستوى المنشأة ككل، والأهداف الجزئية أو الفرعية التي توضع على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة. ويجب أن يكون هناك ترابط وانسجام بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية، والا يكون هناك تناقض بينها.

ويجب أن تتوفر في أهداف الخطة عدة شروط لتحقيقها أهمها:

- أن تكون مشروعة ومتفقة مع اتجاهات وقيم المجتمع.
- أن تتسم بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة.
- أن تكون قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقييمها.
- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.

إن تحديد أهداف الخطة بشكل واضح يؤدي إلى فهم الإداريين والعاملين لواجباتهم نحوها، وكيفية أداء هذه الواجبات، كما أنه يسهل عملية التنفيذ والمتابعة والتقييم للحكم على مدى نجاح الخطة في نهاية الأمر.

2. وضع الفروض التخطيطية:

في هذه الخطوة، يجب الاهتمام بضرورة وضع فروض تخطيطية قائمة على أسس علمية ومنهجية أخذة بعين الاعتبار العوامل والظروف البيئية الداخلية والخارجية. إن هذه الفروض على درجة كبيرة من الأهمية، لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط، ولهذا يتطلب وضعها قدرة كبيرة على التنبؤ، وتقسّم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل النمو السكاني، مستقبل الأسعار، والضرائب، والبيئة السياسية وغيرها.
- فروض يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال الخ.
- فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها وتنطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في الأسواق الجديدة، اختيار موقع المصنع، القيام بالبحوث.. الخ.

3. جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط: تعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح عملية التخطيط، ذلك لأنها تحتاج إلى أنواع مختلفة من البيانات والمعلومات الأساسية والضرورية لعملية التنبؤ والتوقع المستقبلي. الجدير بالذكر ان نوع وكم البيانات والمعلومات المطلوبة، يختلف باختلاف أنواع التخطيط والغرض منه ومستواه المكاني وبعده الزمني. وتحتاج عملية التخطيط بشكل عام إلى بيانات ومعلومات تتعلق بطبيعة الخطة والظروف المحيطة، وتعد البيانات والمعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والخدمية والمعلومات حول الطاقات المادية والبشرية المتاحة من أهم البيانات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط.

ويمكن جمع البيانات والمعلومات لأغراض التخطيط من مصادر مختلفة أهمها: مراكز الإحصاء المختلفة، الوزارات والدوائر الحكومية، المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية المتخصصة، المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، بنوك وشبكات المعلومات وخاصة الإنترنت، كما يمكن جمع المعلومات من خلال البحوث والدراسات العلمية عن طريق الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان. ويجب أن تكون المعلومات التي تم جمعها لأغراض التخطيط على درجة عالية من الدقة والصحة الموضوعية والشمولية والحداثة.

4. تحديد البدائل وتقييمها:

يندر أن نجد خطة ليس أمامها سوى بديل واحد فقط، حيث يوجد عادة أمام الخطة أكثر من بديل، ويجب على المخطط في هذه المرحلة القيام بتحديد هذه البدائل المختلفة المتاحة أمامه، واختبارها من خلال إعداد تنبؤات دقيقة للتكاليف والإيرادات والكثير من الاعتبارات ذات العلاقة وتعد هذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية والصعوبة، ولذلك قد يستعان بالخبراء والحاسوب وقد يتم استخدام أساليب بحوث العمليات والاستعانة بالحاسوب للقيام بعملية المقاضلة بين البدائل، وفي هذه المرحلة من إعداد الخطة يجب على المخطط الإجابة على أسئلة معينة مثل:

- هل تتوافق الخطط البديلة مع الأهداف العامة ومع الأساليب التنفيذية القائمة حالياً في المؤسسة؟

- ما هي التعديلات المطلوبة اتخاذها في حالة اختبار إحدى الخطط ؟
- هل يحقق اختيار واحدة من الخطط المطروحة الأهداف المحددة ؟
- هل الخطة التي تم اختيارها مناسبة من حيث التكاليف، والسرعة المطلوبة، وجودة العمل المطلوب ؟

الجدير بالذكر أنه يمكن للمخطط اختيار البديل المناسب من الخطط، أو دمج بديلين أو أكثر للحصول على بديل آخر جديد يتلائم مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ويحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة.

5. اختبار الخطة المقترحة:

تعد هذه الخطوة نهاية المطاف في عملية إعداد الخطط، وهي من أهم وأصعب وأخطر الخطوات، ولهذا يجب على الإدارة قبل اتخاذ القرار حول أي من الخطط الواجب اختيارها الإجابة على تساؤلات مهمة مثل:

- ما مدى سهولة أو صعوبة تنفيذ الخطة ؟

- هل ستحظى الخطة المقترحة بقبول الإداريين والعاملين في المؤسسة ؟

- هل تتميز الخطة المقترحة بالمرونة وقابلية التعديل ؟

- المتطلبات المالية والمادية والبشرية للخطة ؟

وعلى ضوء الإجابات للأسئلة السابقة، يتم اختيار الخطة وتحديد أهدافها، لتبدأ بعد ذلك عملية إعداد الخطط الفرعية لمختلف العمليات والأنشطة المطلوبة، مع تحديد للعمليات المطلوبة من كل قسم أو دائرة في المؤسسة، وللوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي فيه العمل، والأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط الفرعية المختلفة.

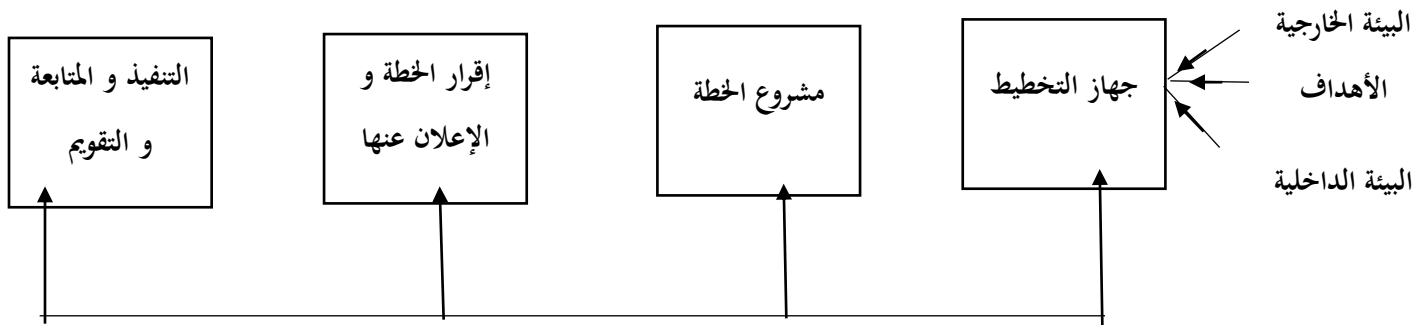
6. إقرار الخطة والموافقة عليها:

تحتاج الخطط إلى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها والموافقة عليها واعتمادها. وهذا الإجراء الرسمي يعد ضرورياً للبدء بتنفيذ الخطة، وبدونه تبقى الخطة على الورق، فالإقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذ الخطة، وبعد إقرار الخطة من قبل الجهات الرسمية يمكن الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة.

7. تنفيذ الخطة ومتابعتها:

بعد عملية إقرار الخطة والإعلان عنها، تقوم الجهات ذات العلاقة في المشروع أو المؤسسة بالبدء بعمليات التنفيذ للخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته، بناء على مراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات والقطاعات أثناء التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف، وتشمل مرحلة تنفيذ الخطة الإجراءات التالية:

- تحديد الأطراف المعنية بعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه ودوره المحدد في الخطة.
 - توضيح الإجراءات الواردة في الخطة لكل الجهات ذات العلاقة.
 - أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - أن تمتلك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية على التأثير في نشاطات الجهات المعنية بالتنفيذ، وعلى النحو الذي يكفل عملها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والوقت المتاح.
 - يتم تجزئة الخطط إلى برامج تنفيذ قصيرة لضمان الدقة في التنفيذ والمرونة والواقعية اللازمة للخطة. يتم اعتماد تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب سواء من الداخل أو الخارج أو كليهما معاً.
- ومن الضروري أن تشترك الجهات التي أعدت الخطة في عملية التنفيذ، على اعتبار أنها الأكثر دراية بالخطة ومحتوياتها وتفصيلاتها. وتعد عملية متابعة الخطة من قبل المخططين خطوة أساسية لمعرفة كيفية سير الخطة مقارنة مع الأهداف والمعايير التي وضعت لتنفيذها.



التغذية الراجعة (خطوات عملية التخطيط ومكوناتها)

ويخلص جاري دسلر مواصفات التخطيط الفعال في النقاط التالية: إعداد التنبؤ الدقيق، قبول العاملين للخطة، سلامة الخطة، توفير التنظيم الفعال لعملية التخطيط، الموضوعية في التخطيط، التقرير المسبق لأسباب التخلي عن الخطة، وضع نظام للمتابعة، واقعية الخطة، قياس السوق وحصة المنظمة فيه بدقة، المرونة، الثبات، والوضوح.

اما صفات الخطة الجيدة فتتلخص في النقاط التالية:

- الشمولية، بمعنى تغطية الخطة لكافة المجالات والنشاطات ذات العلاقة.
- الواقعية، بمعنى أن تكون ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة.
- المرونة، بمعنى استجابتها للظروف المتغيرة وقابليتها للتغيير والتعديل في ظل الظروف الطارئة التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- المركزية في التخطيط، واللامركزية في التنفيذ.
- إلزامية الخطة، بمعنى أن تكون ملزمة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

- التناسق، بين الأهداف بعضها ببعض وبين الأهداف والوسائل والموارد المتاحة.
- الاستمرارية، في المتابعة والتنفيذ والتقييم.

ولكن من الذي يقوم بالتخطيط؟

يقوم المدبرون بالتخطيط باعتباره جزءاً مهماً وأكيداً من وظائفهم. ولكن درجة قيام المديرين بعمليات التخطيط ليست متساوية بين المديرين، وذلك لأسباب كثيرة من أهمها قدرتهم على التخطيط وطبيعة وحجم المسئوليات الملقاة على عاتقهم، وقد يقوم المدير بمهمة التخطيط لوحده بالكامل، وقد يستشير زملائه في العمل أو خارج العمل عند الضرورة. وفي بعض المشروعات يضع المدير الخطوط العريضة للخطة ويترك للمرؤوسين مهمة وضع التفاصيل. وفي أحيان أخرى يقوم المرؤوسين بعملية التخطيط كاملة ويقوم المدير باعتمادها، أما الخطط طويلة الأجل فيمكن أن يضعها أعضاء الإدارة العليا، وكذلك الخطط الاستراتيجية، وغالباً فإن وضع الخطط يتم من قبل لجان مشتركة تضم المدراء والمختصين في مجال التخطيط. ويقول كرويز (Kroees) أنه يجب على المخطط (Planner) أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعد على القيام بدوره في مجال التخطيط، ومنها: القدرة على حل المشكلات وتحفيز صناع القرار بالموافقة على وضع الخطط المناسبة لحل هذه المشكلات، والقدرة على التنسيق بين مختلف الأطراف، والقدرة على الحوار والإقناع، والقدرات التنفيذية والعملية والإدارية والعلمية، والقدرة على الإبداع والتخيل ضمن حدود الواقع، وأخيراً القدرة على العمل الجماعي وضمن الفريق.

ويجب على المخططين أن يجيبوا على التساؤلات التالية عند وضعهم للخطة :

- ما هي أهداف الخطة؟
- ابن نحن الآن؟
- إلى أين نريد أن نصل؟
- متى نريد الوصول إلى الأهداف؟
- كيف نصل إلى الأهداف؟
- من المسؤول عن الوصول إلى الأهداف؟
- كم ستكلف الخطة مادياً وبشرياً؟
- كيف نعرف أننا وصلنا إلى الأهداف؟

4- أنواع التخطيط:

يمكن للتخطيط أن يقسم وفقاً لعدة اعتبارات أو معايير من بينها: مستوى الخطة (المستوى الجغرافي أو المكاني للخطة)، طبيعة النشاط، القطاع أو المجال الذي تغطيه الخطة، زمن الخطة ومدتها، درجة شمولية الخطة، طبيعة الاستخدام، وغيرها من المعايير أو الاعتبارات.

يقسم التخطيط من حيث المستوى الجغرافي أو المكاني على النحو التالي:

- التخطيط على مستوى المنظمة أو المؤسسة أو المنشأة.
- التخطيط على مستوى القطاع (مثل الزراعي أو الصناعي أو المواصلات).
- التخطيط الإقليمي (التخطيط للأقاليم التي تتميز فيما بينها من حيث الموارد واللغة والعادات).
- التخطيط القومي (التخطيط المركزي في الدولة كوحدة واحدة).

كما يقسم على النحو التالي:

- التخطيط المحلي (Local)، ويكون على مستوى المحافظة أو المدينة.
- التخطيط الوطني أو القومي (National) ويكون على مستوى الدولة أو القطر.
- التخطيط الإقليمي (Regional) ويكون على مستوى الأقاليم الجغرافية مثل شمال أفريقيا أو الشرق الأوسط.
- التخطيط الدولي (International) ويكون على المستوى العالمي الدولي.

ويقسم بعضهم التخطيط من حيث النشاط على النحو التالي:

- التخطيط المالي.
- تخطيط القوى العاملة.
- تخطيط الإنتاج.
- التخطيط السلعي.

التخطيط حسب القطاع أو الغرض أو المجال: ويضم هذا التخطيط أنواعاً عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر: التخطيط الاقتصادي، التخطيط الزراعي، التخطيط الاجتماعي، التخطيط الصحي، التخطيط التربوي، التخطيط الثقافي، التخطيط الحضري، التخطيط السياحي، التخطيط التنموي ... الخ.

أولاً: التخطيط من حيث زمن الخطة:

1. الخطط قصيرة الأجل أو قصيرة المدى Short-Range Plan:

وتكون موضوعة لمدة لا تزيد عن سنتين، وفي معظم الأحيان تكون سنوية. ويعتمد عمرها على أهدافها، فهناك خطط لا تزيد مدتها عن شهر واحد أو عدة أشهر. وتمتاز الخطط قصيرة الأجل بالدقة والواقعية وصدق تنبؤاتها لقصر وقتها.

2. الخطط متوسطة الأجل أو متوسطة المدى Middle-Range Plan :

وتتراوح مدتها ما بين 3 - 5 سنوات غالباً، وتتكون من عدة خطط قصيرة المدى، وقد تكون جزءاً من خطة طويلة المدى، حيث أن عملية التخطيط عملية مستمرة تتألف من مجموعة من الخطط، ولا تتوقف عند حد معين.

3. الخطط طويلة الأجل أو طويلة المدى Long- Range Plan:

وهي خطط تتراوح مدتها من 5 سنوات فأكثر، وتحتاج عادة إلى الكثير من الاستعداد والدراسات والمعلومات والتنبؤات، نظراً للتغيرات والمفاجآت المحتملة خلال المدة الطويلة التي تغطيها الخطة، ولهذا يجب أن تأخذ هذه الخطط احتياطاتها للمستقبل، وتصاغ بحيث تكون مرنة.

ثانياً: التخطيط حسب درجة الشمولية ويقسم إلى:

أ- التخطيط الشامل Comprehensive Planning:

ويتعامل هذا التخطيط مع كافة القطاعات في المشروع أو المؤسسة ويكون هدفه إحداث تغيير في جميع الجوانب.

ب- التخطيط الجزئي أو القطاعي Partial Planning:

ويهتم بقطاع أو جانب معين من المشروع أو المؤسسة وبالتالي يهدف إلى إحداث تغيير في هذا الجانب فقط. ويتفق هذا التصنيف إلى حد كبير تقسيم التخطيط إلى: التخطيط وحيد الهدف، والتخطيط متعدد الأهداف.

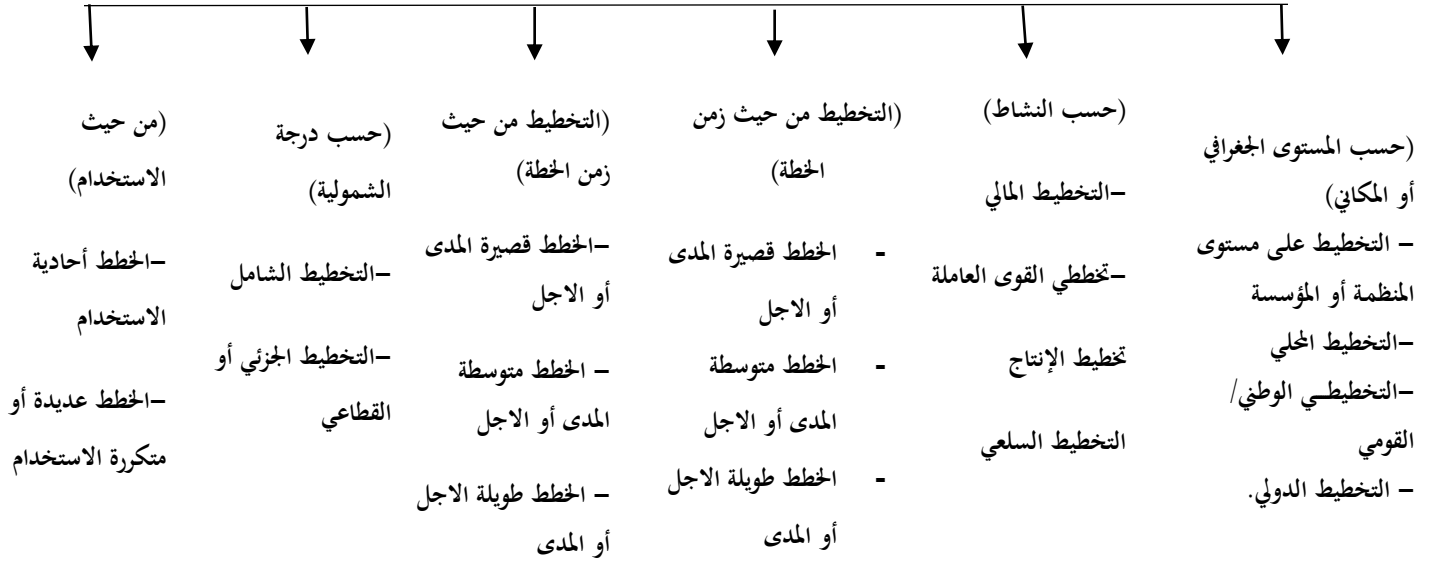
ت- التخطيط من حيث الاستخدام:

- الخطط أحادية الاستخدام: وتقسم إلى:

- البرامج: وهي مجموعة من الخطط لعمل رئيسي لتحقيق هدف من أهداف المنظمة، ويتضمن البرنامج أنواعاً من السياسات والإجراءات والقواعد والموازنات تقرر البرامج عادة ما يجب إنجازها وزمنه ومواصفاته، ويتم صياغة البرنامج وفق الخطوات التالية:

- ✓ تقسيم إنجاز العمل لمراحل وخطوات.
- ✓ دراسة العلاقة بين الخطوات .
- ✓ تخصيص الموارد المطلوبة لكل خطوة.
- ✓ تقدير بداية ونهاية كل خطوة.
- ✓ تعيين مواعيد مستهدفة لإكمال كل خطوة.

أنواع التخطيط



• المشروعات Projects : وتشابه المشروع مع البرنامج ولكن أضيق منه نطاقاً، وأقل تعقيداً، وقد يكون

المشروع جزءاً من برنامج واسع أو يكون مستقلاً بذاته، ومثاله إنشاء مصنع جديد.

- الخطط عديدة أو متكررة الاستخدام وتقسم إلى:

• الاستراتيجيات (Strategies)، وهي في الأصل مفهوم عسكري، وتستخدم حالياً في المجال السياسي

والاقتصادي، أما في المجال الإداري، فالاستراتيجية تعني: عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية

والخطط لتحقيق هذه الأهداف، مصاغة بطريقة تعرف بنوع العمل الذي تعمل فيه الشركة أو ستعمل فيه، ونوع

المنشأة الحالية أو الذي ستكون عليه. وتعرف الاستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة

وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف.

ومن أبرز فوائد ومزايا الاستراتيجيات :

✓ توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب

✓ القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة

✓ تساعد في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

✓ تساعد في التفكير بعيد المدى.

✓ الاقتصاد في استخدام الموارد.

- ✓ الأهداف تكون واضحة ودقيقة ومدروسة وهذا يساعد على توجيه الجهود.
- ✓ تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.



• السياسات Policies:

تعرف السياسات بأنها مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة. وهي كذلك مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة من خلال تطبيق بعض القواعد والأنظمة. وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تمتد في الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم، فالسياسة، الإطار العام الذي تتم في إطاره جميع التصرفات.

ولكي تكون السياسة فعالة يجب ان تكون مكتوبة، وأن تكون معلنة للمدراء التنفيذيين، وأن تكون مرنة، وأن تحقق الأهداف بأقل كلفة ممكنة، وأن تتميز بالاستقرار لكي تحقق الاستقرار للمنظمة، وتمتاز السياسة بأنها:

- ✓ تمثل رمزا وعملاً مميذا للمنظمة ودعاية لها إذا كانت متميزة.
- ✓ تؤدي إلى الاقتصاد في النفقات
- ✓ توصل المنظمة إلى أهدافها بسرعة.
- ✓ وسيلة لربط الأقسام داخل المنظمة والتنسيق فيما بينها.
- ✓ تعيين المنظمة على إيجاد ووضع الخطط الفرعية.

وتكمن قيمة السياسات في تطبيقها، وهذا التطبيق في رأي رالف ديفيز (Ralph Davis) يمر بعدة مراحل على النحو التالي:

- تكوين وإعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادئ شاملة وقواعد محددة. - توزيع هذه السياسات وتعريفها على كافة القطاعات في المنظمة.
- توجيه الأفراد وتعليمهم بمفاهيم هذه السياسات وأهدافها.
- القبول بهذه السياسات من قبل العاملين في المنظمة.
- تفسير بعض الجوانب الغامضة فيها.
- التطبيق والمتابعة.

وتقسم السياسات إلى عدة تقسيمات منها حسب المستويات التنظيمية للمديرين إلى: السياسات الأساسية، والسياسات العليا والسياسات الفرعية، أو حسب الوظائف الرئيسية للمشروع: سياسات الإنتاج، سياسات التسويق، السياسات المالية، وسياسات الأفراد، كما تقسم السياسات على النحو التالي: السياسات المكتوبة والسياسات غير المكتوبة.

• الإجراءات Procedures :

يرى بعضهم أن الإجراءات عمل تنظيمي وليس عملاً تخطيطياً، بينما يرى آخرون أنها من عمليات التخطيط. وتعرف الإجراءات بأنها: سلسلة من الأعمال المرتبط بعضها ببعض الآخر، وأنها الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل، وكيفية إنجازه، والمسؤول عنه في كل مرحلة. وهي وسيلة لتحديد طريقة إنجاز العمل، وتؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين بسبب معرفتهم بالإجراءات المختلفة للعمل. وتتركز الإجراءات على التفاصيل، بينما تركز السياسات على المداخل العامة الرئيسية، ولزيادة فاعلية الإجراءات ينبغي توافر الصفات التالية فيها:

- ✓ أن تكون شاملة ومرتبطة فعلاً بالأهداف.
- ✓ ان تستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤوليات من قبل المنفذين.
- ✓ أن ترتبط بالخطوات الرقابية للتأكد من أنها لا تتعارض مع الأهداف .
- ✓ أن تستند على حقائق كافية عن طبيعة العمل وليس على الحدس والتخمين والاجتهاد.
- ✓ أن تستند إلى الثبات مع المرونة.
- ✓ أن يتم تحديثها ولا تكون ثابتة أو جامدة.
- ✓ أن تتميز بالبساطة بدلاً من التعقيد والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من قبل المستخدمين لها).

• البرامج Programms :

البرامج عبارة عن: تركيب معقد من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهام والخطوات التي يجب القيام بها والموارد المستخدمة والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين، يجري دعمها بالأموال والميزانيات التقديرية، وينتج عن البرامج الرئيسية عادة

برامج فرعية يتم التنسيق فيما بينها، لأن أي فشل في برنامج فرعي يؤدي إلى التأخير في إنجاز البرنامج الرئيسي، ومهما كان حجم البرنامج، ضخماً أو صغيراً، إلا أن هناك عناصر مشتركة تجمع بين البرامج وهي:

- ✓ أنها تسعى إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة.
- ✓ أنها تتطلب جهوداً إضافية.
- ✓ أن تنفيذها يرتبط بفترة زمنية محددة.
- ✓ أنها تحتاج إلى ميزانية محددة ومعتمدة للصرف.
- ✓ أنها ترتبط بخطة عمل أو برامج أخرى غالباً.

• القواعد Rules :

القاعدة هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من أعمال، وقد تكون في شكل اوامر او تعليمات، بمعنى آخر هي تعبير ملخص عما يجب عمله، وعما لا يجب عمله، وغير مسموح بأي المخالف عنها، وهي أبسط أنواع الخطط، وترتبط القواعد بالإجراءات من حيث كونها مرشداً للعمل. وقد تكون القاعدة جزءاً من الإجراء وقد لا تكون، فمثلاً (ممنوح التدخين) قاعدة غير مرتبطة بأي إجراء.

5- صعوبات التخطيط:

على الرغم من التطورات الواضحة في مجال الإدارة بشكل عام، والتخطيط بشكل خاص، وفي مجال المعلوماتية التي أدت إلى ظهور نظم المعلومات الإدارية وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة، وعلى الرغم من الثورة التكنولوجية وما قدمته للمخططين من إمكانيات هائلة في مجال السيطرة والتحكم والتنبؤ، إلا أن عملية التخطيط والمخططين لا زالوا يواجهون العديد من المعوقات والمشكلات التي تحد من فاعلية العملية التخطيطية، والتي من أهمها:

- التكاليف الباهظة لعملية التخطيط وإعادة التخطيط، حيث أنها تتطلب جهوداً وأموالاً طائلة قد لا تكون متوفرة لدى الدولة أو المؤسسة أو المنشأة، حتى الإحصاءات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط أصبحت هذه الأيام مكلفة إذا كنا بحاجة لها بشكل دقيق وفي وقت قصير.
- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة من قبل المخططين، لأن العملية تتم في ذهن المخطط المستقبل، وكما نعرف فإن المستقبل غير مرئي، وبالتالي لا يمكن التنبؤ به بسهولة وبدقة، ولهذا فإن التقديرات والتخمينات والتنبؤات قد تتحقق وقد لا تتحقق في ظل المتغيرات الكثيرة وبخاصة المفاجئة منها.
- غياب المرونة عن الخطة، بسبب عوامل داخل المنشأة، أو سلوكيات لدى المدراء أو العاملين، كما أن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين المتبعة قد تكون جامدة ومن الصعب تغييرها وتعديلها، لأن الجميع قد تعود عليها، أو لأن تغييرها يكلف الوقت والجهد سوا لأموال الطائلة.

- عدم الالتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي بأهميته، أو لانشغال المديرين بالمشاكل اليومية وتجاهلهم لما يخفيه المستقبل من متغيرات ومفاجآت، وتظهر هذه المشكلة بوضوح في الخطط طويلة المدى حيث تصبح تكاليفها باهظة وعملية الالتزام بها ومتابعتها صعبة ومحااجة إلى التزام كامل.
 - مقاومة بعضهم للتغيير الذي تطالب به الخطة أو تحتاجه عملية التخطيط، فالتخطيط وظيفة إدارية متحركة وتتطلب التغيير الدائم والتكيف مع المستجدات، لكن ذلك لا يروق للكثير من المدراء التقليديين الذين يخافون على مواقعهم وصلاحياتهم وسلطاتهم الإدارية، كما أن بعضهم يعتمد كثيراً على خبراته السابقة والتي غالباً ما صارت تقليدية وتشكل عبئاً على الخطط والمخططين، كما أن من الصعب أحياناً تبديل افكار هؤلاء الإداريين أو حتى تحديث أفكارهم ومعلوماتهم.
 - سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطة سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، وتشمل هذه البيئة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة، والتي تتبدل بشكل متسارع هذه الأيام لدرجة يصعب متابعتها والتكيف معها أحياناً.
 - التمسك بحرفية الخطة والتطبيق الحرفي لها، مما يؤدي إلى الجمود وعدم نجاح الخطة أحياناً، ولهذا لا بد من تطبيق مبدأ المرونة للتغلب على الصعوبات، ولا بد من تشجيع المنفذين على الإبداع والتصور والأفق الواسع، وأهمية تطبيق روح الخطة دون المساس بمبادئها وأهدافها الأساسية.
 - مشكلة الوقت، حيث تحتاج عملية التنبؤ إلى وقت وتكاليف من الصعب تحديدها بدقة، كما أن عامل الوقت مهم لأن قرار التخطيط يجب اتخاذه في وقت معين، كما أن التنفيذ بحاجة إلى وقت قد يكون طويلاً كما هو الحال في الخطط طويلة المدى، وغالباً يتم التخطيط تحت ضغط الوقت الذي يمر سريعاً على المخططين وعلى المنفذين.
 - التخطيط حسب طبيعة كل مجتمع، ومدى تطوره ونهضته، ومدى توافر التسهيلات والإمكانات لجهاز التخطيط، وبشكل عام يمكن التأكيد على الصعوبات التالية :
 1. إشكالية المعلومات (غيابها أو نقصها).
 2. إشكالية الموضوعية وعدم الحيادية بالنسبة للتخطيط.
 3. سرعة التغير في وتيرة حركة المتغيرات، وعدم انتظام حركتها.
 4. عدم وضوح الخطط وتعقيدها، وخاصة من وجهة نظر المنفذين.
- ويقول درويش أن عملية التخطيط تواجه في أحيان كثيرة مجموعة من المشكلات أو العقبات التي تؤدي بدورها إلى إضعاف فاعلية التخطيط أو إفشاله وعدم تمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة وأهم هذه المشكلات: محدودية التنبؤ وقصوره، التناقض والتعارض في المحتوى والإجراءات، غياب المشاركة، ورفض التغيير.

الفصل الرابع : وظيفة التنظيم Organizing

1- تعريف التنظيم وأهميته

إن كثيراً من المؤسسات والشركات ومنشآت الأعمال أصبحت اللغة الحضارية لها أن تسمى بالمنظمات، والمنظمة Organization هي الكيان الاجتماعي الذي تتوافر له الإمكانيات المادية والبشرية، ويتم التنسيق فيما بينها بهدف التوصل إلى أهداف معينة متفق عليها من قبل المستفيدين من أنشطتها. وقد جاء التنظيم من توجيه الجهود الجماعية وتنسيقها وتحديد اختصاصاتها وواجباتها، بغية توجيهها الوجهة السليمة والهادفة التي تحقق الأهداف المشتركة بالفاعلية والكفاءة المنشودة.

وقد أصبح واضحاً في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون المؤسسة الاقتصادية أو الخدمة الحديثة، بل إنه يحتاج إلى مساعدة شخص أو أكثر، ولهذا فقد أصبح المدير المسئول بحاجة إلى نوع من التنظيم، من أجل توزيع العمل بينه وبين مساعديه، ويبين علاقتهم بعضهم البعض، ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

أولاً: تعريف التنظيم A Definition of Organizing

يمكن تعريف التنظيم حسب موني ورايلي Mooney & Reily بأنه الشكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية منسجمة ومتفاعلة لغرض تحقيق هدف مشترك. ويعرفه كونتز Koontz بأنه "تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة ليتمكن من أداء ذلك النشاط .

والتنظيم حسب تعريفنا عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة الحريات والصلاحيات- اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مساءلتهم عن نتائج الإنجاز.

وما لاشك فيه فإن كل مورد من موارد المنظمة يمثل استثماراً بحيث يجب على المنظمة أن تحصل مقابل ذلك على عائد. وإن التنظيم الملائم لهذه الموارد يزيد من كفاية وفعالية استخدامها، فلقد طور هنري فايول (Henri Fayol) ستة عشر بدءاً عاماً لتنظيم الموارد نذكرها بإيجاز فيما يأتي، والتي يطلق عليها بعض كتاب أدبيات الإدارة اسم مبادئ التنظيم السليم :

- إعداد وتنفيذ الخطة العملية بإحكام.
- تنظيم العنصر الإنساني والمواد بحيث تكون متناسقة مع الأهداف، الموارد، ومتطلبات المنظمة .
- إنشاء سلطة إرشادية وحيدة تكون مؤهلة وفعالة (هيكل إداري رسمي).

- التنسيق بين جميع النشاطات والجهود.
- صياغة قرارات واضحة، متميزة ودقيقة.
- الإعداد للاختيار الفعال للمديري الإدارات بحيث يرئس كل إدارة مدير كفؤ وكذلك وضع كل موظف في المكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أكبر خدمة ممكنة .
- تحديد الواجبات.
- تشجيع المبادرة وتحمل المسؤولية.
- اعطاء مكافآت عادلة ومناسبة للخدمات المقدمة.
- استعمال العقوبات مقابل الأخطاء التي تحدث .
- المحافظة على النظام.
- التأكد من أن مصالح الفرد منسقة مع المصالح العامة للمنظمة
- الإقرار بمبدأ وحدة الأمر.
- الاهتمام بتنسيق كل من العنصر الإنساني والمواد.
- إنشاء نظام فعال للرقابة.
- تجنب الاصطدام بالأنظمة والقوانين، الروتين، والأعمال الورقية (Paper Work).

إن الإحاطة بهذه المبادئ تجعل المدراء أقرب ما يكون لإنجاز أعمالهم وواجباتهم بنوع من الرضا والقناعة.

ثانياً: أهمية التنظيم **The Importance of Organizing**

إن وظيفة التنظيم مهمة جداً للمنظمة، لأنها تعتبر الآلية الرئيسية التي بواسطتها بعد المديرين خططهم. إن من شأن التنظيم أن يحافظ على العلاقات بين جميع الموارد التنظيمية بتحديد أي الموارد الواجب استخدامها في نشاطات متخصصة، ومتى، وأين، وكيف يجب استخدامها. كما إن الجهد التنظيمي الكامل يساعد المديرين في تقليل نواحي الضعف المكلفة في المنظمة وذلك مثل ازدواجية الجهد والموارد التنظيمية الخاملة أي غير المستعملة أو قليلة الاستعمال.

التنظيم كعملية او كهيكل **Process of Structure**

من التعريفات السابقة للتنظيم يمكن ملاحظة أن اصطلاح التنظيم يمكن أن يشير إلى معنيين مختلفين، إذ يشير المعنى الأولي للتنظيم باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة، أما المعنى الثاني فيشير إلى التنظيم كهيكل للعلاقات القائمة أو المترتبة على هذه العملية أو الوظيفة - سنتطرق لعملية التنظيم الآن ونتطرق للهيكل لاحقاً.

-2 عملية التنظيم The Organizing Process

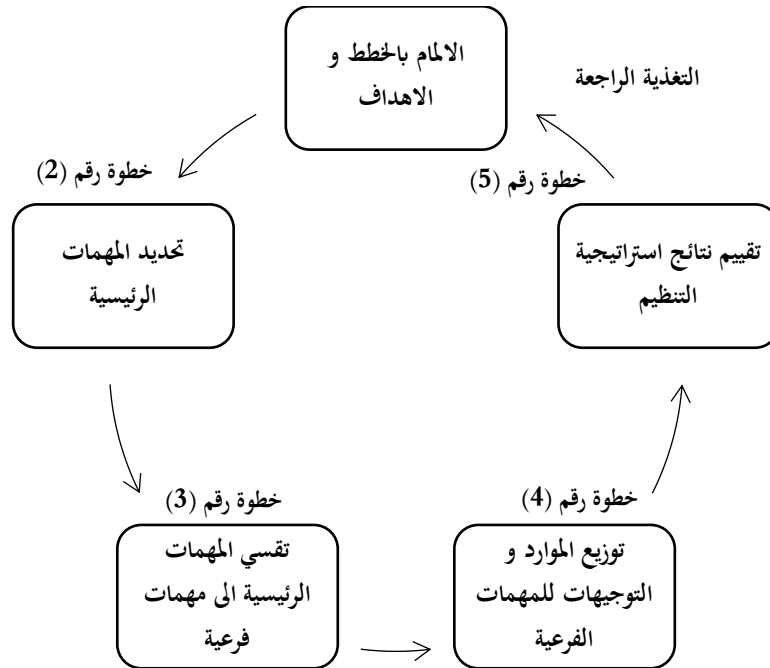
لابد لكل تنظيم فاعل من التنسيق بين خطواته ويمكننا أن نضع للتنظيم خمس خطوات متتالية يوضحها الشكل رقم (3-1) حيث إن الخطوات الخمس الرئيسة في عملية التنظيم هي :

1. الإلمام بالخطط والأهداف .
2. تحديد المهمات الرئيسة.
3. تقسيم المهمات الرئيسة إلى مهمات فرعية.
4. توزيع الموارد والتوجيهات للمهام الفرعية.
5. وتقييم نتائج تنفيذ إستراتيجية التنظيم.

وكما يظهر من الشكل فإن على المديرين أن يكرروا هذه الخطوات بشكل مستمر، إذ من خلال هذا التكرار فإنهم يحصلون على معلومات راجعة (Feed Back) سوف تساعدهم على تحسين التنظيم الموجود بمنظمتهم والوصول إلى غاياتهم بالكفاءة المطلوبة.

الشكل رقم (12) يمثل: الخطوات الخمس الرئيسة في عملية التنظيم

خطوة رقم (1)



3- أنواع التنظيم Organization Types

هناك نوعان رئيسان من التنظيم هما:

- التنظيم الرسمي Formal Organization.
- التنظيم غير الرسمي Informal Organization.

أولاً: التنظيم الرسمي Formal Organization

إن التنظيم الرسمي وجد لتحقيق أهداف المنظمة، وربط العلاقات بين الإدارة والعاملين، وتحديد أوجه السلطات والصلاحيات، من أجل تسهيل الوصول إلى أهداف العمل بيسر وسهولة.

أ. تعريف التنظيم الرسمي

يمكن تعريف التنظيم الرسمي على أنه: شبكة الاتصالات والعلاقات المقررة الأنظمة الموجودة في المنظمة، فهو يعبر عن القنوات الرسمية التي تمر من خلالها حسب المعلومات.

ويعرف كذلك بأنه: التنظيم الأصولي الذي يهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع أو المخطط، أو كما وردت في الوثيقة الرسمية التي تكونت المنشأة بموجبها.

كما يعرف التنظيم الرسمي بأنه: التجميع الواعي والمقصود للأنشطة والعلاقات بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده. ويستخدم شستر برنارد Barmard صطلح التنظيم الرسمي عندما يتم التنسيق بطريقة إرادية ومخططة بين جهود شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف سبق تحديده. فالتنظيم الرسمي إذن هو التنظيم الذي يتم عن وعي وإدراك مع عقد النية والقصد لتنسيق أوجه النشاط المختلفة بالمنظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، وهو بهذا منصوص عليه ومحدد المعالم واضح الشكل، وتحكمه العلاقات الرسمية في المنظمة وله هيكل تنظيمي مقرر ومعلن من الجهات العليا بالمنظمة.

وعليه يقتضي التنظيم الرسمي أن تصمم كل منظمة على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي. وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح.. وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في يد شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة كلها، وفي إطار هذا التنظيم الرسمي القائم على أساس التدرج الهرمي تتحقق الاعتبارات التالية:

- وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسؤولية ولاتخاذ القرارات والبت في المشكلات والتوجيه. ويتم تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
 - يحقق التسلسل الهرمي المبدأ العام للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة ، التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.
 - وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنظمة مارة بالمستويات العليا بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.
 - إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي قد يتسرب إلى جزء من أجزاء المنظمة وحصره والحيلولة دون امتداده إلى الأجزاء الأخرى.
 - تحديد نطاق الإشراف Span of Cantonal المناسب لكل رئيس، ويقصد بنطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يستطيع رئيس واحد ان يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاءة وفاعلية.
- ولذلك يذكر براون Brown أنه كلما ازداد الجانب الرسمي في التنظيم كلما ازدادت درجة وضوح الحدود التي يمكننا التصرف في إطارها والتي تملك السلطات تجاهها ونسأل عن نتائج أعمالها، ويتمثل دور السياسات العامة هنا كمر شد بحيث نتعرف على المناطق التي تملك فيها درجة كبيرة من التصرف.

ب. أشكال التنظيم الرسمي

إن أهم أشكال التنظيم الرسمي هي التنظيم الرأسي Line Organization والتنظيم الوظيفي Functional Organization والتنظيم الرأسي الاستشاري - Line Staff Organization ويمكن توضيحهم كما يلي:

1. التنظيم الرأسي Line Organization:

وفي هذا النوع من التنظيم (التنظيم الرأسي Line Organization) تمتد السلطة من المدير او الرئيس الأعلى إلى باقي الرؤساء في المنظمة وعنه تصدر جميع التعليمات والقرارات، وعليه ترجع كل الأمور. وقد استخدم هذا النوع من التنظيم أول استخداماته في القوات المسلحة منذ القدم، ويقوم على أساس أن كل رئيس يملك السلطة لتوجيه تابعيه، والتابع يوجه مساعديه، وهكذا تتحرك السلطة راسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم البساطة والوضوح. والتحديد والسرعة في اتخاذ القرارات، والبت في المشكلات أولاً بأول، والاقتصاد في النفقات، وتسهيل عمليات الرقابة والمتابعة، وتوفير اتصالات فعالة تحقق ربط القاعدة بالقمة وسرعة تبادل المعلومات ونقلها مما يسهل سرعة اتخاذ القرار.

اما من عيوبه فإنه يؤدي إلى تركيز السلطة في يد شخص واحد، ويحمل المديرين أعباء تفوق قدراتهم، إضافة إلى إغفاله لمبدأ تقسيم العمل والتخصص، لأن المدير يختص بالبت في جميع الأمور المتعلقة بالأفراد العاملين تحت إمرته في حدود الواجبات المناطة بهم وهذا ما يجعل أمور العمل أقرب إلى المركزية.

2. التنظيم الوظيفي Functional Organization:

من اسم هذا التنظيم فإن هذا النوع من التنظيم يهتم بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظيفة داخل المنظمة، ولذلك فهو يبنى على أساس التخصص الوظيفي للوحدات الأساسية المكونة له، إذ تكون كل عملية أساسية ونشاط رئيسي وحدة إدارية مستقلة ويتكامل عمل هذه الإدارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينها بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الإدارية في المنظمة. ويمتاز التنظيم الوظيفي بأنه يقسم العمل على أساس التخصص الوظيفي، كما يساعد على تنمية روح الفريق المنجانس في العمل، ويؤدي إلى إلمام المديرين بالنواحي العلمية والفنية والخبرة الكاملة في نطاق الوظائف التي يباشرونها. هذا فضلاً عن مساهمته في إيجاد التعاون الوثيق بين الخبراء والإداريين .

اما عيوبه فتتركز بعدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الرؤساء والفنيين والإداريين. إضافة إلى البطء في إنجاز الأعمال بسبب ميل الفنيين عادة إلى الجدل والنقاش الطويل مع الاختصاصيين عند دراسة موضوع معين أو اتخاذ قرار.

3. التنظيم الرأسي الاستشاري: Line Staff Organization:

وهذا الشكل من أشكال التنظيم الرسمي يجمع بين التنظيم الرأسي والتنظيم الاستشاري (الوظيفي)، يسمى أيضاً بالتنظيم الرأسي الوظيفي. محققاً مزاياها ومتفادياً عيوب كل منهما، وفي إطار هذا النمط من التنظيم يتم الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من الاختصاصيين في مجالات التخصص والنشاط قبل اتخاذ القرارات من قبل الإداريين أصحاب الصلاحية الرأسية، فالأخيرين هم الذين يديرون العمل ويتولون في الأمور في المنظمة، أما أصحاب الصلاحية الاستشارية فتتخصص مهمتهم في تقديم النصح والمشورة والتوجيه دون أن يملكوا صلاحية اتخاذ القرار أو إقرار السياسات أو إعطاء الأوامر.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم توفير المعلومات والحقائق العلمية والفنية والقانونية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة مما يجعلها تعمل بطريقة أفضل، هذا فضلاً عن ضمان تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح مع وصول المعلومات الفنية من مصدرها المتخصص بالمنظمة إلى جميع الإدارات والأقسام والوحدات.

اما عيوبه هذا التنظيم الرأسي الاستشاري فإنها تتلخص بعدم وضوح خط السلطة وحدوث صراع وتعارض بين الاستشاريين والإداريين، يضاف إلى ذلك إمكانية تنصل الإداريين عن مسؤولياتهم إذا ما وقعوا في أخطاء، وذلك بإلقاء عبئها على الخبير

الاستشاري. هذا فضلاً عن ضعف استعداد أصحاب الصلاحية الاستشارية على تقديم آراء ناضجة وفعالة لموضوع معين، لأن الفضل في حالة النجاح لا ينسب إليهم بل يحظى به الإداريون غالباً. كما قد يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى ظهور بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالتنسيق.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي **Informal Organization**

بما أن منظمات الأعمال تحتوي على تجمعات بشرية، ومن طبع البشر التالف والانسجام، كان لا بد أن تنشأ بين جماعات العاملين نوع من العلاقات والصدقات، غير تلك التي ينص عليها التنظيم الرسمي والعلاقات السلطوية داخل منظمات الأعمال.

أ. تعريف التنظيم غير الرسمي

يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه تجمعات الأفراد في جماعات صغيرة داخل المنظمة بغض النظر عن الهيكل الرسمي للعلاقات الإدارية، أو هو ذلك التنظيم الذي ينطبق على جماعات من الناس، تتألف من شخصين أو أكثر، يكونون على اتصال دائم لأجل تبادل المعلومات، أو لقضاء أوقات الفراغ والراحة معاً، أو للتوصل للاتفاق فيما بينهم لما يجب عمله في المستقبل. وهو التنظيم الذي يستند إلى التفاعل الاجتماعي المباشر بين العاملين في المنظمة بعيداً عن كل القيود الرسمية.

كما يعرف التنظيم غير الرسمي بأنه " ذلك التنظيم الذي يعني بالأعمال التي يؤديها الأفراد على أساس أنهم بشر لهم حاجاتهم الاجتماعية ". ولهذا فهو يحدد الأعمال التي تشبع رغباتهم وتتجاوب مع إحساسهم ومشاعرهم ووجهات نظرهم نحو هذه الأعمال. والتنظيم غير الرسمي في نظر برنارد Barnard هو مجموعة من التفاعلات والاتصالات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم.

والتنظيمات غير الرسمية أو تنظيمات الجماعات إنما تمثل محاولة غير مقصودة من قبل الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي لتحقيق رغبة ما أو لتلبية حاجة ما، وتنبثق هذه الحاجة من شعور الأفراد بالرغبة للاقتراب من أقرانهم أو زملائهم في العمل بسبب وجود عامل مشترك بينهم، والحاجات التي يسعون إلى تليبيتها تتفاوت من الحاجة إلى التعاون أو اللقاءات الاجتماعية والحاجة إلى الدعم النفسي أو العاطفي مع الآخرين، إلى الحاجة إلى التماثل وإبراز الهوية الذاتية للفرد أو الحاجة للحماية من العزلة والاعتزاب.

ولذلك فإن التنظيمات غير الرسمية تنشأ داخل التنظيم الرسمي بشكل عفوي أو بدهي وليس بشكل مقصود وواع، كما هو الحال في التنظيمات الرسمية. وأن السبب وراء تكون المجموعات غير الرسمية يعود إلى عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل احتياجات أعضاء هذه المجموعات. وعليه فإن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الاجتماعي الذي ينشأ بين جماعات العمل الصغيرة بشكل تلقائي أو عفوي مستهدفاً إشباع حاجاتها التي لا يشبعها التنظيم الرسمي.

فهو غير منصوص عليه رسمياً ولا محدد المعالم وغير واضح الشكل ولا تحكمه العلاقات الرسمية في المنظمة وليس له هيكل تنظيمي وليس فيه إجراءات وقوانين وسياسات يعمل الأفراد وفقاً لها إنما يعملون معاً بدافع من إحساسهم الشخصي بما يحبون، ويكرهون. ولهذا تعود نشأة الجماعات الصغيرة إلى العديد من الأسباب من أهمها:

- الحاجة الاجتماعية.
 - إثبات الذات والانتماء.
 - التفهم والمشاركة الوجدانية بين الأصدقاء.
 - المساعدة في حل مشاكل العمل.
 - الجماعة كمرشد للسلوك.
 - فرص الخلق والابتكار.
 - الدفاع عن مصالح الأعضاء.
- ب. أهمية التنظيم غير الرسمي

إذا كان التنظيم الرسمي ينمو في ظل السلطة الإدارية فإن التنظيم غير الرسمي ينمو طبيعياً كظاهرة اجتماعية تكون ناتج تجمع الأفراد العاملين في المنظمة، وتتجسد أهمية التنظيم غير الرسمي في مختلف المنظمات باعتباره الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها سد النقص أو الفراغ الذي يعجز التنظيم الرسمي عن أن يملأه مهما كان محكماً في النواحي السلوكية.

وتظهر أهمية التنظيم غير الرسمي وعجز التنظيم الرسمي في نواحي كثيرة لا يمكن لأي منظمة أن تتجاهلها. ومن هذه النواحي على سبيل المثال:

1. **التحفيز: Motivation:** إن التنظيم الرسمي لا يبين جميع وسائل التحفيز المناسبة التي يلتزم الرؤساء بإتباعها لتشغيل المنظمة وإنجاز الأعمال ورفع وزيادة الجهد بين أعضاء المنظمة.

2. **العلاقات الشخصية Personnel Relations:** لا يجدد التنظيم الرسمي أهمية الإدارة والعمل لإيجاد الحلول عن المشاكل.. الخ، كلها عمليات تتم قبل اتخاذ العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين فالاتصال المباشر وبحث القضايا القرارات وذلك وفق تسلسل التنظيم الرسمي وكلها عمليات تظهر فيها كفاءة الصناعة الإدارية للقرارات المتخذة، في حين أن التنظيم الرسمي لا يبحث في العلاقات الشخصية.

ثالثاً: العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي :

تري نظرية برنارد Barnard في تحليل العلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي أن كل تنظيم رسمي ينشأ بالضرورة عنه تنظيم غير رسمي. فعندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل فإن تنظيماً غير رسمي ينبع من داخله، أي أن العلاقة بين التنظيمين هي علاقة دائرية الأصل. وإن التنظيم غير الرسمي قد لا يكون بالضرورة في تناقض مع التنظيم الرسمي على العكس قد يكون التنظيم غير الرسمي في حالات كثيرة عوناً وعضداً للتنظيم الرسمي.

ولكن قد يشكل التنظيم غير الرسمي خطراً على التنظيم الرسمي إذا لم تحسن الإدارة التعرف على أسباب تكوينه، وتدرس سلوك الجماعات ودوافعها وكذلك سلوك الأفراد ثم تبحث العلاقة بين الفرد والجماعة ومدى أثرها على الإنتاجية والغياب والتأخير وما إلى ذلك، وإذا لمست الإدارة خطورة هذه التنظيمات فلا بد أن تلجأ إلى وسائل تحاول التخفيف منها والحد من تكوينها ونشوتها ومن هذه الوسائل:

- إتاحة الفرصة للعاملين بمستوياتهم للمشاركة في السياسات التي ترسمها الإدارة العليا والقرارات التي تتخذها.
- تعميق الثقة بين العاملين والإدارة من خلال توضيح أسباب سلوك الإدارة في مجالات المرتبات والترقية والعلاوات وأية منافع يحصل عليها العاملون.
- إعادة ترتيب المواقع بالمنظمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإعطاء الفرصة لأصحاب المهارات والكفاءات وترقيتهم إلى المناصب التي يستحقونها .
- تزويد العاملين بمعلومات دورية وكافية عن المنظمة وأهدافها وطموحاتها وخططها المستقبلية
- وضع النظم المناسبة للحوافز والتي تنفق وطبيعة العمل ومستوى الأداء.
- تكتيف دورات التدريب الإداري المتضمنة برامج للعلاقات الإنسانية الجيدة. وبرامج للعلاقات العامة التي تربط العاملين ببعضهم، كعقد الندوات التثقيفية وإقامة الحفلات الترفيهية وتنظيم الرحلات السياحية.. الخ.

تلخص مما تقدم أن وجود التنظيم الرسمي إلى جانب التنظيم غير الرسمي يترتب عليه مجموعة من النتائج الهامة والتي من بينها:

- يوجد في كل تنظيم رسمي مكان للحياة غير الرسمية للأفراد والجماعات بما يكمل النشاط الرسمي ويجعل كلا التنظيمين معتمداً على الآخر.
- إن التنظيمين الرسمي وغير الرسمي قد يكونان موحدين، وهذا الوضع عادة في صالح المنظمة.
- قد يكون التنظيم غير الرسمي متعارضاً مع التنظيم الرسمي وموجهاً في اتجاه لا يتمشى مع أهداف المنظمة.
- من واجب الإدارة أن تستفيد من وجود التنظيم غير الرسمي فيما يحقق أهداف التنظيم الرسمي وبالتالي أهداف المنظمة.

- على الإدارة أن تعترف رسمياً بالدور الذي يؤديه أعضاء التنظيم غير الرسمي في المنظمة، كأن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو تشركهم في عضوية اللجان التي تشكل بالمنظمة، أو تمنحهم فرصاً أفضل للترفيه والتقدم، على أن تأخذ بعين الاعتبار إخلاصهم للعمل وكفاءتهم في أدائه.

4- المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization

قد يختلف المدراء في درجة تحكمهم بالصلاحيات الممنوحة لهم لإنجاز الواجبات المناطة بهم، ومن المعروف أن هناك أسلوبين أساسيين في الإدارة يعتمدهم المدراء لدرجة التحكم بالسلطة الممنوحة لهم هما المركزية واللامركزية، وهناك مساحة بين درجة التحكم تلك. وأن لكل منهما مزايا وعيوب ويمكن أن تشكل مزايا المركزية العيوب أو المآخذ الأساسية لللامركزية، وفي نفس الوقت يمكن أن تشكل مزايا اللامركزية العيوب أو المآخذ الأساسية للمركزية. ونظراً لأهمية هذين الأسلوبين في العمل الإداري فإننا سنتناول كل منهما على انفراد وعلى النحو التالي:

أولاً: المركزية ومفهومها Concept of Centralization :

أن المركزية تعني تركيز أو حصر السلطة وحق اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مستوى إداري عالي. أو هي: حصر سلطة البت النهائي للقرارات المتخذة في المنظمة بيد شخص واحد أو هيئة واحدة.

من ذلك يتبين أن المركزية تعني احتفاظ الرئيس الأعلى أو المستوى الإداري الأعلى بالسلطات وعدم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى، أي أن المستويات الدنيا لا تمتلك حق التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بناء على أوامر وتعليمات من رئيس المنظمة أو المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته. وعليه فإن للمركزية تأثير واضح في شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة حيث يجعله يتخذ طابعاً عمودياً ذا قاعدة عريضة مرتبطة به لأن المركزية لا تؤدي إلى خلق وظائف إدارية مساعدة إذ يقتصر الأمر على مستوى إداري واحد يمتلك كل السلطات أو الصلاحيات وترفع إليه جميع الأمور للبت بها.

أ. مزايا المركزية

يحقق الأسلوب المركزي العديد من المزايا من أهمها:

- تزود الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة.
- تساعد على وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة.
- تؤدي إلى تخفيض التكلفة الإدارية نظراً لعدم الحاجة إلى نظام كبير للاتصالات.
- التقليل إلى الحد الأدنى من ازدواج الوظائف. ولا تتطلب إجراءات رقابية كثيرة ومفصلة.
- تقلل من خطر المحراف الأعمال وخروجها على السبيل عيوب المركزية

من بين أهم العيوب أو المآخذ الأساسية التي توجه لأسلوب المركزية ما يلي:

- انشغال القيادات الإدارية العليا بالمهام الثانوية وعدم ممارستها للمهام الأساسية كالتخطيط مثلاً.
- تمركز الواجبات والمسؤوليات على عاتق شخص أو أشخاص محددين، مما يؤدي إلى تكديس الواجبات وعدم قدرتهم على أدائها بالشكل المطلوب مهما بذلوا من جهد.
- ضعف القرارات الإدارية نظراً لبعدها عن موقع العمل المباشر. 4 الحد من نشاط وطموح المرؤوسين في التسلسل الإداري وقتل روح المبادرة والخلق والإبداع في العمل.
- تضعف من قدرة المنظمة على مواكبة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي السريع الذي يعيشه علمنا المعاصر.

ثانياً: اللامركزية ومفهومها Concept of Decentralization

اللامركزية تعني: توزيع أو نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى بموجب قواعد تشريعية. أو هي: تشتيت السلطة أو الصلاحية وتوزيعها على مجموعة اشخاص أو على عدد من المستويات المختلفة في المنظمة.

أي أن الرئيس الأعلى أو المستوى الإداري الأعلى يحول جزءاً من سلطانه (صلاحياته) إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. وبذلك تمتلك هذه المستويات الحق في التصرف واتخاذ القرارات.

وتؤثر اللامركزية أيضاً في شكل الهيكل التنظيمي بالمنظمة حيث يجعله يتخذ شكلاً هرمياً متدرجاً نظراً لتحويل المدير أو المستوى الأعلى جزء من مسلطاته إلى المستويات المختلفة في المنظمة.

ويقول الأستاذ F. Dale أن درجة اللامركزية الإدارية في المنظمة تكون كبيرة في الحالات التالية:

- كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل.
- كلما زادت أهمية القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل.
- كلما زادت الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل.
- كلما قلت عمليات الشطب والمراجعة الخاصة بالقرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل.

أ. مزايا اللامركزية

يحقق الأسلوب اللامركزية الكثير من المزايا من أهمها:

- التنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة. وزيادة السرعة وعدم الارتباك في اتخاذ القرارات.
- شعور المديرين في المستويات الإدارية الأقل بديمقراطية الإدارة وبالتالي زيادة رضاهم عن العمل.

- التخفيف من أعباء الإدارة العليا لتكيز هذا الأسلوب على تفويض السلطة .
 - تهيئة احتياطي من المديرين القادرين على تول وظائف إدارية أعلى.
 - تمكين المنظمات ذات الوحدات الإدارية الموزعة جغرافياً من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات .
 - المساهمة في رفع الكفاءة نظراً لسهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها.
- ب. عيوب اللامركزية

من بين أهم السلبيات أو المآخذ الموجهة للامركزية ما يلي:

- فقدان السيطرة اللازمة من قبل المركز الإداري على المستويات المختلفة.
- ضياع مبالغ كبيرة خاصة بالنسبة للمنظمات حديثة النشأة والتي لا تمتلك كادراً إدارياً بالمستويات المطلوب.
- إن منح المستويات الإدارية المختلفة سلطات واسعة في اتخاذ قرارات أساسية قد يوقع المنظمة في تناقضات عدة من شأنها أن تؤدي إلى إرباك العمل الإداري فيها.

وعليه يؤكد الواقع العملي للتنظيمات الإدارية المختلفة أنه في أي تنظيم يوجد مركزية ولا مركزية بنفس الوقت ولكن العبرة دائماً في درجة أو مدى السلطة المفوضة للمستويات الإدارية الأدنى. لذلك من الممكن أن تكون هناك مركزية بحتة للسلطة في يد شخص واحد هو المالك للمشروع أو الرئيس الأعلى للمنظمة ولكن في هذه الحالة لن يكون هناك مديرون مرؤوسين له، ومن ثم فليس هناك هيكل تنظيمي أيضاً. ومن هنا يمكن القول بأن من خصائص جميع التنظيمات وجود قدر من اللامركزية في هياكلها، ومن ناحية أخرى لا يمكن أن توجد لا مركزية مطلقة لأن قيام المدير بتفويض كل سلطاته أو صلاحياته إلى مرؤوسيه يعني تلاشي مركزه ومكانته كمدير، ومرة أخرى لن يكون هناك تنظيم أو هيكل تنظيمي، وباختصار شديد يمكن القول أنه في الحياة العملية ومن الناحية الواقعية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة لأن هذه المسألة هي نسبية بحسب ما تقتضيه ظروف العمل وطبيعة

5- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

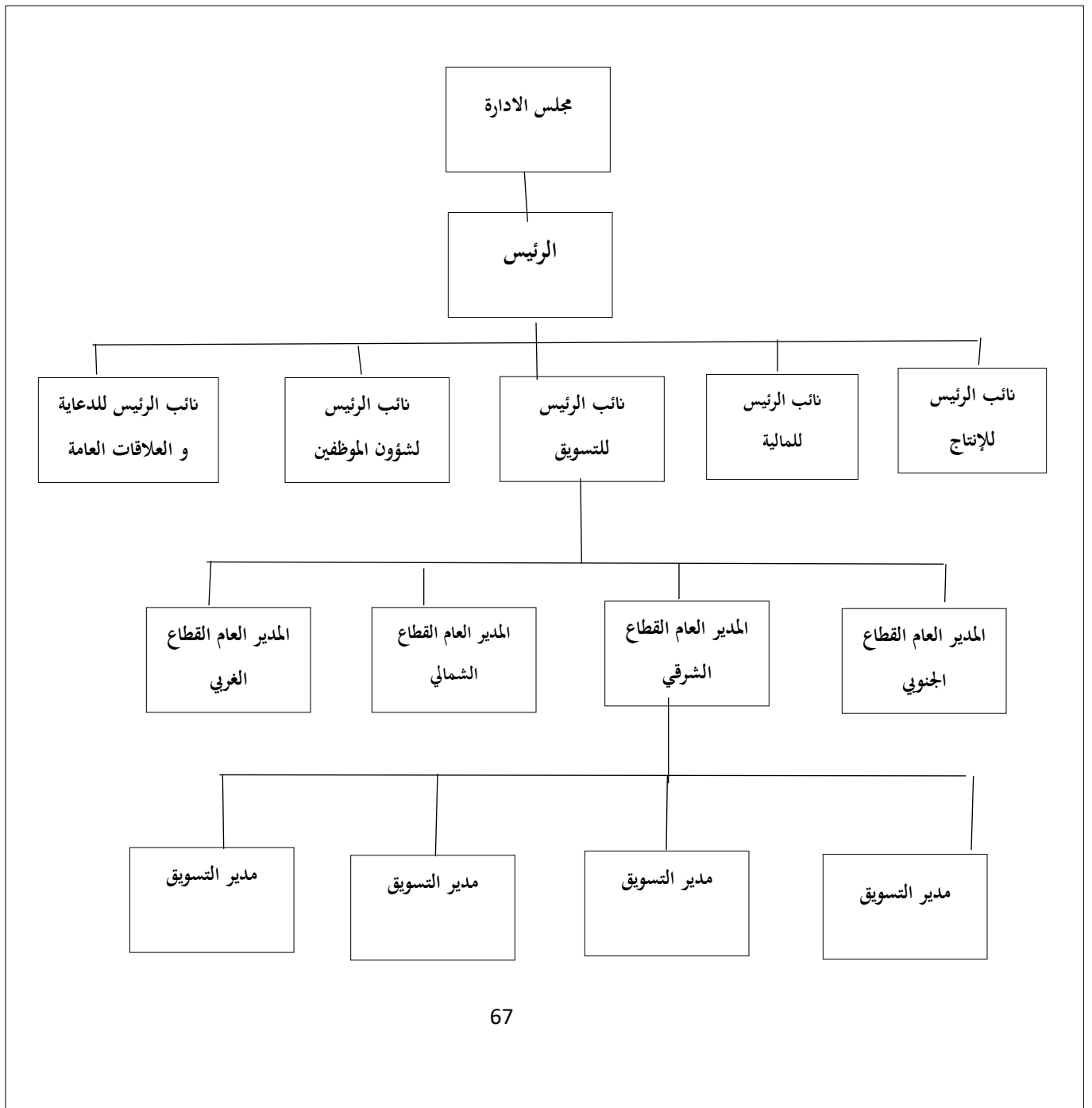
لا بد لكل منظمة كبيرة أو متوسطة من وجود هيكل تنظيمي بها، حيث يمثل الهيكل التنظيمي Organizational Structure في أي منظمة أهمية كبيرة لرسم خطوط العلاقات وبيان المستويات الإدارية وسلطة اتخاذ القرار. وهو الأساس عملية مركزية لتقسيم الأنشطة على الوحدات التنظيمية المختلفة، وتحديد مستوياتها وتدرجها ونوعية العلاقات بين أقسامها، ورسم خطوط السلطة والقنوات الرسمية للاتصالات التي تربط بين مختلف مستوياتها التنظيمية.

كما يعبر الهيكل التنظيمي عن الإطار العام الأساسي الذي يتم من خلال سلوك المديرين الخاص باتخاذ القرارات. ولذلك يمكن القول ان للهيكل التنظيمي تأثيره الملموس على نوعية وجودة القرارات التي تتخذ في إطاره. ومما لاشك فيه أن المسؤول عن إدارة المنشأة

الاقتصادية يحتاج إلى هيكل تنظيمي Organizational Structure أو ما يسمى ببعض الأدبيات الإدارية خريطة تنظيمية Organization Chart توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة، وتعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، على توضيح العلاقات والسلطات وحدودها وهذا ما يمكن أن تظهره الخريطة التنظيمية بالشكل

رقم (11) التالي:

الشكل رقم (13) يمثل : الخريطة التنظيمية لأحدى المنظمات



ويشرح بسيط ومختصر فإن الخريطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) تظهر العلاقات بين القطاعات التسويقية المختلفة وارتباطها بنائب الرئيس للتسويق وكذلك صلتها بالرئيس ثم مجلس الإدارة

أولاً : تعريف الهيكل التنظيمي

ستعتمد تعريف الدكتور خليل الشماخ للهيكل التنظيمي Organizational Structure حين قال عنه بأنه: ألبناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها.

وعليه فإن الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة أو أداة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي أنشأت المنظمة من أجلها، فكلما كانت هذه الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تسهم بشكل أساس في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي نجاح المنظمة وتطورها.

أ. بناء الهياكل التنظيمية وتحليلها

ولكي يكون الهيكل التنظيمي جيداً وفعالاً لا بد أن تحكمه المبادئ التالية:

1. التوازن: أي أن يكون هنالك توازن بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة للشخص، والتوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال، والتوازن بين مزايا وعيوب أسس التقسيمات المختلفة للهيكل التنظيمي .. وهكذا.
2. المرونة: وتعني قابلية الهيكل التنظيمي على استيعاب التعديلات المختلفة دون إحداث تغيرات أساسية وبما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.
3. الاستمرار: يعني ذلك بقاء الملامح الأساسية للتنظيم مستمرة بعد وضعه دون إحداث تغيير جذري.

وهذا يؤكد ضرورة توخي العناية بإرساء قواعد بنيانه، والتريث في إقرار قواعده، وتوخي الحكمة في تقسيماته الإدارية وذلك لأن كثرة التعديلات في الهيكل التنظيمي لا يؤدي إلى تدخل دعائمه فقط وإنما تقود إلى هدمه وانتهياره.

ثانياً: العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي :

هناك جملة من العوامل تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي من أهمها:

1. حجم المنظمة أو المشروع: فكلما كانت كمية العمل كبيرة كلما كان حجم الهيكل التنظيمي كبيراً.
2. عدد ونوع السلع والخدمات: وكلما تنوعت وتعددت الأنشطة التي تقدمها المنظمة أو ينتجها المشروع توسع الهيكل.

3. مدى اتساع المنطقة الجغرافية: وكلما انتشرت المنطقة أو الموقع التي تغطيها المنظمة أو المشروع اتسع الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة :

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وحيث إن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة، فذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويعتقد Peter Drucker أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال: المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة. المساعدة في اتخاذ القرارات.

وتندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسة مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بوساطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه المجالات الفرعية: تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة. تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات. تجنب الاختناقات في العمل. تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار. تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

أما (Scott) فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي يخدم ثلاث وظائف رئيسة، وهي:

- الوظيفة الأولى والأهم هي: أن الهيكل التنظيمي يهدف إلى المساعدة على إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها بوضوح ودون تضارب في الصلاحيات.
- إن الهيكل التنظيمي يصمم لتقليص وضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة، فالهيكل التنظيمي يضمن امتثال الأفراد لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يتم فيه القوة - يحدد أي الوظائف تمتلك القوة - ويتم فيه مركز اتخاذ القرارات، والذي يتم فيه إنجاز أنشطة المنظمة الرئيسية والفرعية.

رابعاً: عوامل اختيار الهيكل التنظيمي **Determinants of Organizational Structure**

يقوم المديرون بتنظيم أو هيكله التنظيم الكلي ووحداته الفرعية (Subunits) بحيث يكون متلائماً مع أهدافه، موارده، وبيئته الداخلية والخارجية. وسنشير فيما يلي بإيجاز إلى أهم العوامل التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

1. الإستراتيجية والهيكل التنظيمي **Strategy and Organizational Structure** :

يقصد بالإستراتيجية هنا الخطط التي يتم وضعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. تحدد الإستراتيجية خطوط السلطة وقنوات الاتصال بين مختلف المديرين والوحدات الفرعية في التنظيم. وتؤثر الإستراتيجية كذلك على المعلومات التي هذه الخطوط، بالإضافة إلى تأثيرها

على آليات التخطيط واتخاذ القرارات. وقد لخص أحد كتاب الأدب الإداري العلاقة القوية بين الإستراتيجية التنظيمية والهيكل التنظيمي عندما بين أن التغييرات في إستراتيجية المنظمة تسبق وتعود إلى تغييرات في التصميم (الهيكل) التنظيمي.

2. التكنولوجيا كمحدد للهيكل :Technology as Determinant of Structure

إن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في منظمة معينة لإنتاج منتجاتها (أو الأساليب التي يتم بواسطتها تقديم خدماتها) تؤثر هي الأخرى في الطريقة التي يتم بها إقامة التنظيم. فعلى سبيل المثال إن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج الكبير (Mass Production) في الصناعة مثل إنتاج السيارات تشتمل على درجات عالية من التماثل (التنميط) والتخصص في نشاطات العمل. كما وتؤثر هذه التكنولوجيا أيضاً على آليات التنسيق في المستوى الذي تتخذ فيه القرارات، وعلى حجم الوحدات التنظيمية. في حين نجد أن التكنولوجيا التي تستخدم في إنتاج سلع لمقاومة التغير السريع في أذواق المستهلكين، كما هو الحال في صناعة الملابس ذات الجودة العالية، نجد هذه التكنولوجيا تتميز بمستويات منخفضة من التماثل والتخصص.

3. العنصر البشري كمحدد للهيكل :People as a Determinant of Structure

لاشك فإن العاملين من الأفراد بالمنظمة يؤثرون على نشاطات التنظيم (المنظمة) وعلى هيكل هذا التنظيم، فمثلاً يتخذ المديرون قرارات تتعلق بخطوط الاتصال والسلطة والعلاقات بين وحدات العمل، وكل ذلك له علاقة على شكل الهيكل التنظيمي. كذلك يجب أن يؤخذ في الحسبان عند إنشاء وحدات العمل وتوزيع المهام قدرات واتجاهات الرؤوسين وحاجاتهم للعمل مع بعض بطرق محددة. كما أن إجراءات التعيين وإدارة الأفراد (الموارد البشرية) لها أيضاً علاقة مباشرة بالأفراد في المنظمة.

4. البيئة والهيكل :Environment and Structure

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من البيئة عند فحص تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهناك البيئة المستقرة Stable Environment، والبيئة المتغيرة Changing Environment، والبيئة المضطربة Turbulent Environment. وبما أن البيئة المضطربة التي تواجه المنظمات قد لا تحدث كثيراً - وإذا حدثت فهي لا تدوم طويلاً - فإذا سنشير باختصار إلى البيئة المستقرة وتلك المتغيرة وتأثيرهما على الهيكل التنظيمي للمنظمة. إن المنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة - وهي البيئة التي نادراً ما يحصل فيها تغيير فجائي أو غير متوقع - يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة متغيرة أو غير مستقرة - بيئة يحصل فيها إبداعات في مجالات السلعة، السوق، القوانين، أو التكنولوجيا - وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح. إذ كلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلما ازداد تعقد الهيكل التنظيمي.

6- السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility

إن أحد المبادئ الأساسية لأي تنظيم سليم ومتكامل ومعافى هو تلازم أو تناسب السلطة والمسؤولية، بمعنى أن السلطة والمسؤولية يجب أن تكونا متكافئتين، أي ان المسؤولية التي يتحملها الفرد يجب أن تكون مساوية أو بقدر السلطة الممنوحة له، لأنه لا يمكن أن توجد مسؤولية محددة ما لم تقابلها سلطة معينة فلا مسؤولية إذن بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية. فالسلطة Authority لانجاز الأعمال والمهام . والمسؤولية Responsibility عن الإمكانيات التي وضعت تحت تصرف المدير المسؤول لتحقيق تلك الأعمال والمهام.

وبما أن انجاز المهام هو من واجبات الإدارة فينطبق هذا المبدأ على جميع المستويات الإدارية من أعلى قمة الهرم الوظيفي للمنظمة إلى أدنى مستوى فيها، بحيث يمنح كل فرد في السلم الوظيفي من السلطات ما يمكنه من تنفيذ المهام الموكلة إليه ويسأل بناء على ذلك عن كل تقصير أو خطأ يقع في تنفيذ تلك المهام، ونظراً لأهمية موضوع السلطة والمسؤولية سنحاول تغطية بعض الجوانب الأساسية من هذا الموضوع من خلال استعراض مفاهيم السلطة والمسؤولية ثم التطرق إلى مبادئ تفويض السلطة.

أولاً: السلطة Authority

يعرف هنري فايول H. Fayol السلطة بأنها: الحق في إصدار الأوامر والقوة بالحصول على الطاعة. أما سايمون H. Simon فيعرفها بأنها: القوة على اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود تصرفات الآخرين. أما كونتز واودونيل Koontz and O'Donnel فيعرفان السلطة بأنها: الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات أما فيفنز وشيروود Pfifner and Sherwood فقد هي عرفا السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر.

من التعريفات السابقة يتبين أن هناك اتفاقاً على أن السلطة القوة أو الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن ذلك العمل، فهي قوة الأمر وقوة النهي بالمنظمة. ومع ذلك يجب أن نفرق بين السلطة Authority والقوة Power فالقوة في العمل التنظيمي ليست قوة العضلات أو التعدي على اختصاصات الآخرين، وإنما هي القدرة على الإنجاز وأداء الأعمال، والقدرة في إتقان التخصص والتميز بين الأقران. وتعتمد القوة على مكونات الشخصية إلى درجة كبيرة، بينما السلطة ، الحق في ممارسة القوة أو الحق في هي اتخاذ القرارات، كما سبق وأن عرفناها.

أما تفويض السلطة Delegation of Authority، يقصد بها: تقسيم أعباء العمل على مراكز متعددة بحيث يقوم كل مركز بما فوض - منح - إليه من صلاحية إضافية وبذلك يتحمل أعباءه ويلتزم بنتائجه مقابل ذلك.

كما يعرف تفويض السلطة Delegation of Authority بأنه: نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤولياته عن تلك الاختصاصات المفروضة. وتعرف تفويض السلطة كذلك بأنه (العملية التي يتم

بموجبها نقل مهمة أداء بعض الأعمال والتصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى، والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين).

يتبين مما تقدم أن السلطة ممنوحة أصلاً لمركز إداري معين بحيث يبقى هذا المركز أمام المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له، كما أن الرئيس الإداري غالباً ما يقوم بتفويض سلطاته الأقل أهمية، كالأعمال الإدارية اليومية لكي يتفرغ لمباشرة اختصاصاته الهامة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سير العمل في المنظمة.

ثانياً، المسؤولية Responsibility

يعرف كونتر وودونيل Konntz and O'Donnel المسؤولية بأنها: التزام المرؤوس - الذي عهد إليه بواجب معين - بإداء هذا الواجب، ويعرفها رالف دافيز Davis بأنها التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه. أما جورج تيري Terry فيعرف المسؤولية بأنها: التزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعهودة إليه بأحسن ما في قدرته. كما يعرفها الأستاذ نعمة الشكرجي بأنها التزام أو تعهد المرؤوس بتنفيذ ما عهد إليه من واجب من قبل رئيسه.

يتضح من التعريفات السابقة أن خلاصة معنى المسؤولية هو الالتزام أو التعهد Obligation والمسؤولية لا معنى لها ما لم تستعمل للأشخاص، فالمواد والمكائن والآلات والمعدات وغيرها لا يمكن أن تكون مسؤولة، أو تحملها مسؤولية الانجاز بالمنظمات.

وتنشأ المسؤولية من واقع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أي من حقيقة مفادها ان شخصاً (هو المدير) له صلاحية أو سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص آخر (المرؤوس).

وعلى هذا فإن السلطة تنساب وتندفق من الرئيس إلى المدير المرؤوس عند تخصيص وتحديد الواجبات، أما المسؤولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات. والمسؤولية قد تكون مستمرة، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى، كما أن المسؤولية لا يمكن تفويضها بعكس السلطة التي تفوض إلى مختلف المستويات أو الأفراد المرؤوسين.

ثالثاً: مبادئ تفويض السلطة

من أجل أن يكون تفويض السلطة فعالاً وميسراً للعملية الإدارية لا بد من ان يسترشد المديرون عند تفويضهم لجزء من سلطاتهم إلى مرؤوسيه بعداد من المبادئ الأساسية والتي من بينها:

1. مبدأ التدرج الوظيفي Principle of functional definition

ويقصد به ضرورة التعرف على مكونات كل فعالية من فعاليات أي وحدة تنظيمية وتحديد علاقاتها بالوحدات الأخرى وتفويض السلطات التي تجعل إنجاز وتحقيق هذه الفعاليات وإيجاد التوافق بينها أمر ممكناً، وبعبارة أخرى سوف تكون هناك صعوبات جمة أمام تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

2. مبدأ التدرج الهرمي Principle of Scalar

وبمعنى ضرورة وجود سلسلة من العلاقات المباشرة للصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس في الهيكل التنظيمي، وهذا ما يؤكد أن الصلاحية في أية منظمة تكمن في مكان ما، وعليه فإن وضوح هذا التدرج أمر ضروري، فأى مرؤوس يجب أن يعرف رئيسه ويجب أن يعرف كذلك خطوط الاتصال المباشرة التي تربط بينهما في المنظمة.

3. مبدأ وحدة الأمر او القيادة Principle of Command Unity

ويقضي هذا المبدأ بوجود أن يكون المرؤوس مسؤولاً وتحت إمرة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات، وذلك من أجل تفادي ازدواج الرئاسة التي تخلق مشاكل وصعوبات عملية كثيرة منها أضعاف مركز الرئيس والمرؤوس وخلق تعارض وتصادم في الأوامر والتعليمات داخل المنظمة.

4. مبدأ تساوي السلطة بالمسؤولية Parity of Authority and Resistibility

وبموجب هذا المبدأ يجب أن تكون سلطة أي فرد متكافئة أو متساوية مع مسؤولياته، بمعنى أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين ومتساويتين، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والواجبات الموكلة إليه ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً ولا يمكن الفصل بينهما، وبمسؤوليته في الالتزام بأداء هذه المهام والواجبات عن طريق استخدام سلطته، فيتبع لأنه لا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة.

5. مبدأ المسؤولية المطلقة Principle of Absolute Responsibility :

وبمعنى هذا المبدأ أن مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة وليس بإمكانه التهرب منها عن طريق تفويض السلطة، وبعبارة أخرى أن المسؤولية لا يمكن ان تفوض وأن الشخص الذي يفوض جزءاً من سلطاته يظل مسؤولاً عنها أمام رئيسه بما يساوي كل سلطاته. وعليه فإن مسؤولية الرئيس الإداري أمام الرئاسات العليا التابع لها لا يمكن أن تنتقل مع تفويض بعض سلطاته إلى من هم أقل منه في السلم الإداري.

رابعا: أهمية تفويض السلطة والشروط اللازمة لنجاحها

إن توسع العمل في المنظمات جعل مسألة تفويض السلطة من الأمور الضرورية لحسن تنظيم العمل في أية منظمة. وكما أن السلطة تعتبر المفتاح لعمل المدير، فإن تفويض السلطة هو المفتاح للتنظيم. فتجميع الواجبات في وحدات تنظيمية ينطوي بالضرورة على تفويض السلطة لأداء هذه الواجبات. وبدون التفويض فإن الرئيس الأعلى للمنظمة يصبح العنصر الإداري الوحيد فيها مع اختفاء الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتعود الأهمية المتزايدة للتفويض إلى المزايا والفوائد التي تعود على المنظمة عند تطبيقه والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- تفرغ الرئيس الإداري للمهام القيادية: من أجل أن يخفف الرئيس الإداري من الأعباء الإدارية الروتينية التي تعيقه عن التفرغ لمهامه القيادية الرئيسية، إذ لا بد من أن يفوض جزء من سلطانه إلى مرؤوسيه، وبذلك يستطيع أن يركز جهوده في التخطيط والتوجيه والإشراف والتنسيق والقيادة ورسم السياسة العامة للمنظمة ومتابعة تحقيق أهدافها الأساسية.
- سرعة إصدار القرارات: إن قيام الشخص المفوض إليه بإصدار القرار لمواجهة الظروف الطارئة، أو لدفع العمل في طريقه الطبيعي بدون عرقلة وتأخير، وبدون الرجوع إلى الرئيس المباشر يحقق فائدة كبيرة، ويوفر الوقت والمجهود الذي كان سيضيع في حالة الانتظار لحين صدور القرار من الرئيس الأعلى للمنظمة، وبالتالي فإن عملية التفويض قد ساهمت بدفع العمل وإنجاز المهام.
- تنمية قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية: لا شك أن التفويض يتيح للمرؤوسين فرص أوسع للمشاركة في اتخاذ القرارات وتسيير عمل المنظمة، مما يمنحهم الشجاعة على تحمل المسؤولية، ويولد في نفوسهم روح الاهتمام والحماس الكبير لتحقيق أهداف المنظمة، ويزيد من درجة اعتزازهم بأنفسهم والثقة بها، كل هذا ولا شك يولد آثاراً إيجابية تساعد على نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين، وتنمي بالتالي طبقة جديدة مؤهلة ومستعدة لتحمل المسؤولية. وهذا ينصب بالطبع في صالح المنظمة والمجتمع، ويؤمن الاستمرارية والإفادة من الدماء الجديدة.
- استمرار العمل وعمق التنظيم: إن كل منظمة تحتاج إلى عمق في تنظيمها. لأنه في أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب ترقية أو نقل أو تقاعد أو مرض شاغلها أو وفاته، ففي مثل هذه الحالات لا بد من أن يكون في المنظمة العدد الكافي من الكوادر التي تستطيع القيام بمسؤولية مهام المناصب الشاغرة لكي يتدفق العمل وتستمر المنظمة في تأدية مهامها بفاعلية.

خامساً: أنواع السلطات Types of Authority

يمكننا أن نحد ثلاثة أنواع للسلطات وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً بمنظمات الأعمال وهي:

1. السلطة التنفيذية Line Authority

وهي سلطة الانجاز وأداء الأعمال اليومية، وينظر إليها بالسلطة المبتدئة من أعلى الهيكل التنظيمي ومنحدرة في خط متسلسل إلى أسفله ومنقسمة بانحدارها إلى علاقات رأسية بين الرئيس والمرؤوسين.

إن أصحاب السلطة التنفيذية هم المديرون الذين يملكون حق التصرف أو اتخاذ القرارات، وتظهر علاقات السلطة فيما بينهم بشكل متدرج أو متسلسل وهو ما يشار إليه بمبدأ التدرج الهرمي في التنظيم.

ويمكن تمييز عدة مظاهر للسلطة التنفيذية:

- السلطة في التخطيط: وتشمل السلطة في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتقرير الإجراءات ووضع الخطط والبرامج الزمنية.
- السلطة في التنظيم: ويظهر ذلك في قوة اتخاذ القرارات بالنسبة لجميع مختلف أوجه النشاط في وحدات إدارية، وتحديد المسؤولية وتفويض للسلطة والعلاقات في الهيكل التنظيمي.
- السلطة في التوجيه: وتشمل سلطة الاتصالات وسلطة التأديب وحفظ النظام والحصول على طاعة المرؤوسين.
- السلطة في الرقابة: ويظهر ذلك في تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقدير الانحرافات.

2. السلطة الوظيفية Functional Authority :

وهي السلطة التي تستمد من الخدمات التخصصية التي تقدم إلى الآخرين - من أفراد أو إدارات - وتأتي هذه السلطة بحكم التخصص أو الوظيفة التي يمارسها الموقع أو المدير، وتوصف بأنها القوة التي يتمتع بها مدير على عمل معين يقوم به الأفراد في أقسام أخرى، وهي السلطة التي يستمدتها من الخدمات التي يقدمها للأقسام الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليها، كما هو الحال في السلطة التنفيذية.

فقد يمارس المدير المالي مثلاً سلطة وظيفية فيما يخص الأمور المالية على الإدارات الأخرى، وقد يمارس مدير الأفراد (الموارد البشرية) سلطته الوظيفية على العاملين في الإدارات الأخرى ومنها الإدارة المالية وهكذا... ولا يقتصر تفويض السلطة الوظيفية على مديري نوع معين من الإدارات فهذه السلطة قد يزاوها رؤساء الإدارات التنفيذية أو مديري الإدارات الاستشارية، ولكنها في أغلب الحالات تفوض إلى الإدارات الاستشارية نظراً لأنها تتكون من اختصاصيين يملكون المعرفة المتخصصة المطلوبة.

3. السلطة الاستشارية Staff Authority :

إن السلطة الاستشارية تمثل حق تقديم الاستشارة والنصح لأصحاب السلطة التنفيذية. أي أن صاحب السلطة الاستشارية لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمه من اقتراحات وتوصيات. أما إذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فإنها تصدر

باسمه ومن ثم تصبح في هذه الحالة أوامر واجبة التنفيذ. و بالتالي علاقات السلطة الاستشارية هي تلك العلاقات التي تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذية.

وبناء على ما تقدم يمكن التمييز بين السلطتين التنفيذية والاستشارية على أساس علاقات وليس على أساس إدارات وأقسام. فالسلطة التنفيذية هي سلطة تنفيذ عمل، والتفويض في هذه الحالة يكون تفويض في (تنفيذ) بعكس السلطة الاستشارية، فالإذن هنا ليس بالتنفيذ، ولكن بتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات غير ملزمة ولا تأخذ صفة الأمر أو القرار إلا إذا قبلت من قبل صاحب السلطة التنفيذية الذي يصدرها باسمه. ويمكن القول أن التصرف إذا كان نهائياً، أي يوضع موضع التنفيذ قيل أنه تصرف تنفيذي ومن يزاوله يمارس سلطة تنفيذية، أما إذا كان التصرف مجرد اقتراح وتوصية ويستوجب الدراسة والبت لقبوله أو رفضه قيل أنه تصرف استشاري ومن يزاوله يمارس سلطة استشارية . وغالباً ما يستمد الاستشاريون قوتهم من تراكم الخبرة التي اكتسبوها من ممارستهم لأعمالهم السابقة، أو أنهم مهتمون بل مبدعون في مجالات استشاراتهم.

الفصل الخامس: وظيفة التوجيه

إن التخطيط الفعال الجيد مرحلتان أساسيتان في العملية الإدارية كما إن إلحاق الأفراد بالأعمال و الوظائف التي يتضمنها الهيكل الوظيفي وذلك في ضوء قدراتهم واستعداداتهم يمثل في حد ذاته نقطة البداية في بعث الحياة في المشروع، وإلى هنا يكون المشروع قد تم تجهيزه وأعداده، لكن الأهم من ذلك هو تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة، وهو أمر يتحقق بالتوجيه السليم لأفراد القوى العاملة وتحفيزهم في مرحلة تنفيذ الخطط والبرامج.

1- مفهوم التوجيه :

التوجيه مرحلة أو خطوة هامة و حيوية في العملية الإدارية تهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وضرب المثل لهم في التصرفات. كذلك تضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسبة التي تعاون في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية لما فيه صالح المشروع. وهو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة توجيه هذا السلوك الوجه المرغوب. وهكذا نجد أن التوجيه " وظيفة إدارية تعني دفع المشروع للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف. والمشروع يتكون في الحقيقة من مجموعة من الأفراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معينه "

العاملون البشر :

لا جدال في أن تحقيق المشروع لأهدافه إنما يكون من خلال تنفيذ العاملين الخطط والبرامج الموضوعية، ويختلف أفراد القوى العاملة عن عناصر الإنتاج المادية الأخرى. فهم بشر لهم عواطف و أحاسيس وحاجات ودوافع و اتجاهات وقيم. ومن هنا فإنه من المهم أن تتوفر لدى المدير دراية عميقة واتجاهات وقيم بالطبيعة الإنسانية ، ولا بد أن تتوافر لديه الخبرات والمهارات الكافية التي تمكنه من دراسة وتحليل السلوك البشري بغرض فهم هذا السلوك وتحليله وتوجيهه والتأثير فيه.

إن الفرد - سواء ، كان موظفاً أو عاملاً بالمشروع - هو إنسان بالدرجة الأولى ، إنه كائن حي تحكم سلوكه وتصرفاته قوانين فطرية أو طبيعية ، و وفقاً للقوانين الطبيعية يتميز الفرد بالخصائص التالية :

1. الفرد هو بمثابة مجموعة متكاملة من القوة أو الطاقة وهو يتصرف في هذه الطاقة وفقاً لاختياره المحض.
2. الفرد كائن يمتلك قدرة وطاقة طبيعية ذات فاعلية مستمرة للنمو والتوافق أو التكيف
3. الفرد بطبيعته ذو عزيمة وتحدي إلى الرغبة في تحقيق أهداف معينة.
4. الفرد بطبيعته فريد في صفاته فكل إنسان له شخصيته الفريدة وطاقته وقدراته التي يوجه بها نفسه ذاتياً.

5. يهتم الفرد أساساً بنفسه أنه أناني بطبعه بدرجة أو بأخرى.

6. يمكن توجيه الفرد وحثه وترغيبه لتحقيق الأهداف من خلال القيادة الرشيدة التي توفر فرص إشباع الفرد لحاجاته و دوافعه.

ويرى أرجرز أن سلوك الإنسان الناضج يتميز بخصائص عديدة أهمها النشاط المتميز والاستقلال و إدراك ومعرفة الذات أو النفس والرقابة عليها والطموح لشغل وظائف ذات مستوى أعلى واتساع الرؤيا وبعد النظر وامتلاك اهتمامات أعمق والقدرة على التصرف بطرق مختلفة لإشباع الحاجات.

تعددت النظريات المفسرة لكيفية توجيه الجهود البشرية:

- القيادة الرشيدة.

- التحفيز الجيد.

- الإيصال الفعال.

وهناك مبدآن من مبادئ الإدارة لهما أهميتها في مجال التوجيه وهما:

- مبدأ تجانس الأهداف.

- مبدأ وحدة الرئاسة (وحدة الأمن والتوجيه).

مبدأ تجانس الأهداف.

ويتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه، حيث ينهض هذا المبدأ على أساس أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس الأهداف فقي النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة. فالأفراد الذين يعملون في المنظمة تكون لهم أهدافهم التي ! يعملون على تحقيقها، وقد تختلف هذه الأهداف من فرد لآخر، كما أنها قد تختلف مع أهداف المنظمة إلا أنه من المهم تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها.

مبدأ وحدة الرئاسة (وحدة الأمن):

ولقد سبق الإشارة إلى هذا المبدأ عند مناقشة وظيفة التنظيم. إلا أنه أيضاً يعتبر من المبادئ التي تعتمد عليها وظيفة التوجيه، وهذا المبدأ يقوم على أن يكون للمرؤوس رئيساً واحداً وليس أكثر من ذلك.

حيث تبين أن الأشخاص المرؤوسين يتجاوبون أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد، ومثل هذا التوجيه يساعد على تجنب تقسيم الولاء لأكثر من رئيس ويتجنب الأوامر المتعارضة.

2- متطلبات التوجيه :

1. توفير المعلومات الضرورية:

يستلزم التوجيه السليم معرفة الفرد لعمله وبيئة هذا العمل، فكلما زادت معرفته بذلك زادت فعاليته، لذلك يجب على الإداري أن يحدد بدقة المعلومات الضرورية للأداء الجيد. ثم العمل على تقديم هذه المعلومات للمرؤوسين، سواء عند بداية التحاقهم بالمنظمة أو أثناء التحاقهم بالعمل، وهذا يتطلب من المدير أن يخصص وقتاً كافياً للمرؤوس لكي يقدم إليه المعلومات الضرورية سواء تلك التي تتصل بعمله أو تلك التي تتصل بعلاقته بالآخرين، وأسلوب أداء العمل، وأسلوب تقييمه.

2. إصدار الأوامر:

يستخدم المديرون الأوامر في كثير من الأحيان لتوجيه المرؤوسين سواء لممارسة نشاط معين أو تعديل هذا النشاط أو وقفه فإذا كان إصدار الأوامر من اختصاص المدير فإن المرؤوسين عليهم إطاعة هذا الأمر والامتثال له وتنفيذ ما تضمنه هذا الأمر.

الخصائص التي يجب أن يدركها المدير أو الرئيس والالتزام بها ومنها:

- أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ.
- يجب أن يكون الأمر كاملاً: بحيث لا يترك سؤالاً إلا في ذهن المرؤوس بلا إجابة.
- يجب أن يكون الأمر واضحاً بالنسبة للمرؤوسين بحيث يضمن الرئيس تنفيذ ما هو مطلوب من هذا الأمر بالفعل.
- أن يكون الأمر مكتوباً: على الرغم من أن هناك وجهات نظر مختلفة.

نحتاج إلى التوجيه حتى تضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام

العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثل :

- القيادة **leadership**
- الاتصال **communication**
- والتحفيز **motivation**

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبت روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها.

وفي هذا القسم سنتناول باختصار شديد موضوع القيادة والاتصال والتحفيز

شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوة وتضفي عليه احتراماً وتقديراً لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها. درجة الرعاية التي يبذلها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في

التعامل : كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعشرات والعمو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع ، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة : وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية ونبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة ليكون قادراً على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة بين نشاط المنظمة مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها وتحديد الأوليات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلاقي الأوقات المهذورة.

الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به.

القدوة: حيث يوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم ، وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة ، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

الحزم والإصرار: يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه ويكون هذا القائد عادة صريحاً وواضحاً في طلبه.

التبرير المنطقي : القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويغه لهم.

التودد للمرؤوسين والثناء عليهم: بعد ذلك يطلب منهم ما يراود أداؤه وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا ينق بنفسه.

1- القيادة الإدارية

يهدف هذا الفصل إلى تزويدك بالمعلومات التي تمكنك من:

1. التعرف على مفهوم القيادة.
2. التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري.
3. تحديد مصادر قوة القائد.
4. الاطلاع على النظريات الحديثة في القيادة.
5. التعرف على مقومات القيادة الإدارية في الدول النامية.

إذا كانت القيادة الإدارية علماً منظماً له أصوله وقواعده فإنها أيضاً فن قد عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ قديم الزمان، ذلك أنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية، فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساسي وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة هي مفتاح الإدارة، كما تمثل في جوهرها العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم، ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه ابتغاء تادية التنظيم لوظائفه، ولهذا تحتل دراسة هذا الموضوع أهمية كبيرة في كافة مؤلفات الإدارة.

أولاً: تعريف القيادة

كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنس Bennis) يقول: (أن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها ، بل إن كثرة الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر). وبصفة عامة، فإنه يمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات رئيسية بشأن تعريف القيادة.

الاتجاه الأول:

يعتمد على نظرية السلطة الرسمية، ويعتقدون أن السلطة الرسمية هي التي تحقق أهداف الإدارة في إخضاع الجماعة لمشيئة القائد وتمكنه من السيطرة عليهم وتوجيههم لخوفهم من المسؤولية والعقاب.

اما الاتجاه الثاني:

يقوم على نظرية قبول السلطة، حيث يربط أنصار هذا الاتجاه بين القيادة وعنصر الرضى أو القبول الاختياري من جانب الجماعة، إذ يقبل الأفراد تأثير ونفوذ هذه القيادة عليهم عن رضاء واقتناع وليس عن خوف ورهبة.

وأخيراً الاتجاه الثالث:

يعتمد في تعريفه للقيادة على الهدف المتمثل في قيام القائد بالتوجيه والتنسيق والرقابة على أعمال الآخرين.

ويتضح مما سبق أن كل اتجاه يركز في تعريفه للقيادة على عنصر محدد مع إهمال بقية العناصر الأخرى، فالقيادة هي:

" القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين "

وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً، وباستخدام السلطة الرسمية أحياناً وبدونها أحياناً.

ثانياً: القائد الإداري والرئيس الإداري :

اختلف الفكر الإداري حول ما إذا كان هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة.

فهناك من يرى اختلاف بينهما يتمثل :

- أن القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة، بمعنى وجود اعتراف من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة.
- بينما الرئاسة مفر على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة، وسلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي حدد له سلطته الرسمية.

يتمثل في اختيار الهدف:

- ففي الرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة .
- بينما تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

ويبرز الاختلاف الثالث في مصادر السلطة :

- فنجد أن القيادة مصدرها الجماعة ، بينما سلطة الرئيس يستمدّها من خارج الجماعة، ولا يمكن تسمية الجماعة في هذه الحالة بالتابعين، حيث أهم يقبلون سلطته خوفاً من العقاب إذا امتنعوا أو قصروا في تنفيذ أوامره وتعليماته.
- أما في القيادة فلا خوف لأنها تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ داف لا على الحوافز السلبية، لهذا قيل بحق (كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائداً).

لكن عارض هذا الاتجاه، بعض آخر، واعتبر ذلك مبالغة من الكتاب والباحثين في ذكر الكثير من الفروق المميزة بين الرئاسة والقيادة. فهذا الرأي لا يميل إلى فكرة التباعد بين القيادة والرئاسة، ويعلل ذلك بأنهما يتحدان في الغرض، ويختلفان في الأسلوب أو الوسيلة القيادية، ويستطرد ذلك قائلاً بأن الرئاسة ما هي إلا نوع من القيادة التسلطية أو التقليدية وفي الإمكان تطويرها بتدريب كل رئيس على الاتجاهات الإنسانية والسلوكية الحديثة ليصبح قائداً.

ويتهي إلى أن الخلاف بين القيادة والرئاسة ليس خلافاً في الدرجة أو المستوى ولكنه خلاف حول الأسلوب والوسيلة القيادية .

ثالثاً: مصادر قوة القائد

بثأر تساؤل عن: ما هي مصادر القوة التي يستخدمه القائد الإداري في تأثيره على المرؤوسين؟

هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على المرؤوسين

(شكل رقم (1 - 6)) يمكن توضيحها فيما يلي:

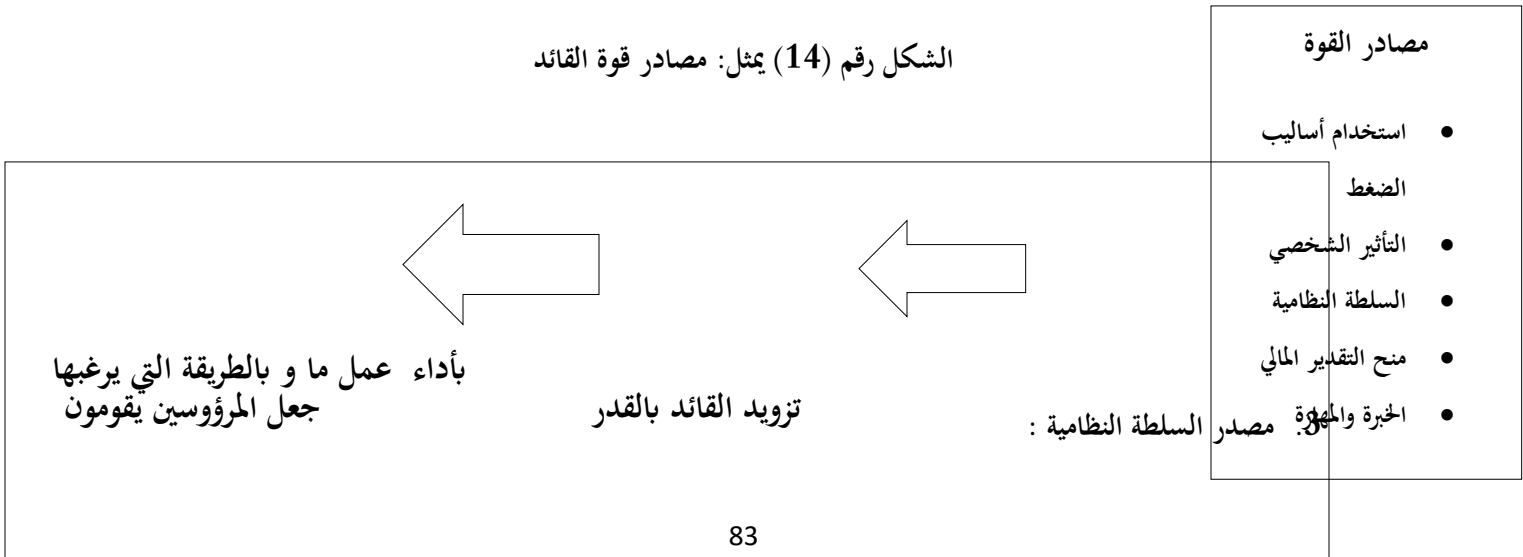
1. مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط :

إن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقوف بحزم وإصرار في مواجهة هذا الخطر.

2. مصدر التأثير الشخصي :

ويعتمد أساساً على الصفات والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد من قوة الشخصية، القدرة على الإقناع، مستوى المهارة والخبرة التي يتمتع بها ، قدرته على جذب الآخرين، اللياقة والكيافة في الحديث ، وغيرها، ويتمثل التأثير الشخصي للمدير أو القائد في إجماع ولاء مرؤوسيه وحبهم له ومن ثم فإن تأثير المدير مشفوعاً بالمصادر الأخرى من التأثير يصبح مصدراً قوياً للتأثير على المرؤوسين ودفعتهم لتحقيق الأهداف كما نلاحظ أن هذا النوع من التأثير مرتبط أساساً بالصفات والسمات الشخصية للقائد بدرجة أكبر من ارتباطه بالسلطة الرسمية الممنوحة له بحكم منصبه أو مركزه في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتشير إلى حقيقة هامة في أنه ليس فقط الصفات الشخصية للقائد هي لها قوة التأثيري الآخرين ولكن هذه الصفات مقرونة بالمواقف أو الظروف التي يتعرض لها. فهذه الظروف تساعد في تحديد نوع المهارة والخبرة وغيرها من الصفات الواجب توافرها في القيادة.

الشكل رقم (14) يمثل: مصادر قوة القائد



تعتبر أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتعتبر هذه سلطة رسمية مشروعة يمكن بها المدير ومن خلالها توجيه الأفراد واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير وتحقيق الإنجاز المطلوب. ومثل هذا التأثير يتوقف على مدى ما يتيح له المنصب من سلطات. فكلما زادت السلطات الممنوحة للرئيس كلما زادت فرصته في التأثير على مرؤوسيه. ولكن السلطة الرسمية غير كافية لتحقيق الأهداف المطلوبة وإحداث التأثير على المرؤوسين إذا لم تدعم بمصادر أخرى من القوة أو التأثير مثل مهارة الرئيس وقدرته على استخدام السلطة الرسمية بطريقة مرنة حتى يمكن إحداث التأثير المطلوب.

4. مصدر منح التقدير المالي :

إن درجة تأثير القائد على مرؤوسيه يتوقف على مدى اعتمادهم على قائدهم في الحصول على التقدير المالي، فالمرؤوس الذي يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته يستطيع الحصول على التقدير المالي في صورة زيادة في الأجر أو علاوة استثنائية وغيرها، وعلى العكس نجد أن المرؤوس الذي لا يلتزم بتعليمات رئيسه يجرم منها، ومع ذلك نجد أن الحافز المادي أو النقدي قد لا يكون الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل إلا إذا كانت احتياجات الفرد الأساسية غير مشبعة ، وفي أحيان كثيرة تستطيع المجموعة غير الرسمية الوقوف في وجه الإدارة في عدم الاستغلال لهذا الحافز كوسيلة للضغط عليهم فإذا نجحت الجماعة أصبح تأثير الحافز المالي ضعيفاً.

5. مصدر الخبرة والمهارة :

لابد أن يكون القائد متميز عن غيره من حيث مستوى المهارة والخبرة حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له وبالتالي يصبح له قوة التأثير عليهم. فالثقة التي يعهدها أفراد الجماعة في قائدهم نتيجة لتمتعه بمستوى خبرة عالي يجعلهم أكثر خضوعاً ومواظبة على تنفيذ تعليماته وتوجيهاته، لأن كثيراً ما يواجه الفرد مواقف أو مشكلة في حياته اليومية ونظراً لعدم توافر المعلومات والخبرة الكافية قد يفشل في معالجتها وبالتالي يحتاج إلى فرد أكثر خبرة يمكن أن يرشده إلى الطريق السليم لعلاج هذه المشكلة التي تواجهه، وهذا يتوقف على مدى صحة المعلومات والبيانات التي يدلي بها الفرد الآخر ودرجة إقناع الآخرين بوجهة نظره وكسب استمالتهم له وإذا ما افتقد القائد هذه الخبرة في أحد المواقف يعتبر افتقده عندئذ لهذا المصدر في التأثير على مرؤوسيه.

رابعا: النظريات الحديثة في القيادة :

1. نظرية سلسلة السلوك :

نظرية سلسلة السلوك تعالج بعدين هامتين لتحديد النموذج القيادي للقائد ، هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد ، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات يستطيع أن تحدد موقع القائد على ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها نستطيع أن نصف القائد هل هو ديمقراطي أو ديكتاتوري أو بينهما. ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (2).

وسنقوم بشرح هذه الأنماط القيادية بإيجاز :

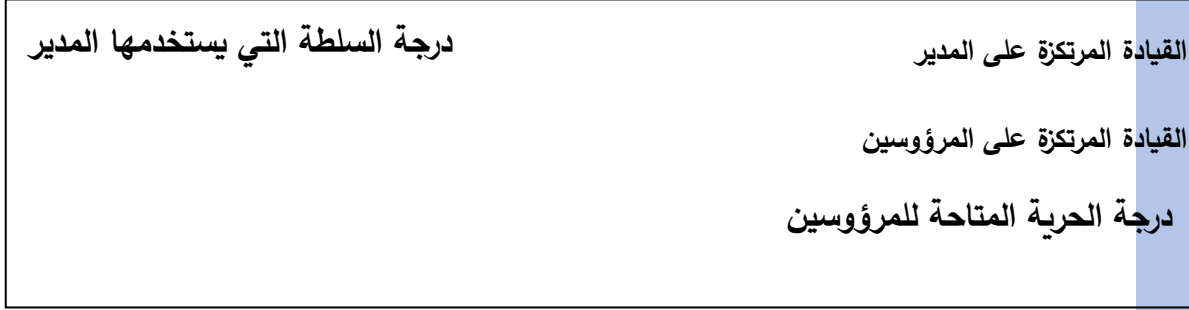
أ- القائد الذي يصنع القرار ويعلنه :

القائد هنا يعرف المشكلة ويبدأ بوضع الحلول البديلة ويختار بنفسه الحل الأفضل ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه فهو لا يأخذ في اعتباره ما يعتقد أو يفكر به الآخرون ولا يحاسب على شعورهم في قراره ولا يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي أو المشاركة في عملية اتخاذ القرار وعلاقاته مع مرؤوسيه تتم بالصلابة والقسوة وال رسمية

ب- القائد الذي يبيع قراره :

القائد هنا يعرف ويحدد طبيعة المشكلة واتخاذ القرار بنفسه إلا أنه يختلف عن النمط القيادي السابق بأنه لا يعلن القرار على مرؤوسيه بل أنه يقوم بمحاولة اقناعهم بقبول القرار ذلك لأنه يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه عن طريق اقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ القرار وإنجاز العمل. ومن الطبيعي أن هذا النمط القيادي يقدر أنه قد يكون هناك بعض المقاومة أو عدم الرضا للقرار، لذا فهو يلجأ إلى سرد ميزات القرار وأهميته للمنظمة وللموظفين على السواء.

شكل رقم (15) يمثل: سلسلة السلوك



1	2	3	4	5	6	7
قائد يصنع القرار ويعلنه	قائد يبيع قراره	قائد يقدم أفكاره ويدعو الى الاسئلة	قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير	قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تعمل قراره	قائد يعرض ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة للتصنيع	قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته

ت- قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة :

يقوم القائد هنا باتخاذ القرار بنفسه ولكنه يحاول الحصول على موافقة ومساندة مرؤوسيه بأن يتيح لهم الفرصة لتفهم أفكاره والأهداف التي يعمل على تحقيقها عن طريق طرح الأسئلة لتوضيح مفاهيمه وأفكاره أمامهم، ويعتبر هذا الأسلوب فرصة للقائد نفسه ومرؤوسيه لاستكشاف وبلورة مغزى قراره.

ث- قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير :

يقوم القائد تحت هذا النمط بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول لها واختيار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وذلك بصفة مبدئية. وبعد ذلك يجتمع القائد بمؤوسيه ويعرض عليهم المشكلة وأفكاره ويتبادل الآراء معهم بهدف الوصول إلى قرار لحل المشكلة.

ج- قائد يعرض مشكلة ويحصل على تساهم في عمل قرار :

يختلف دور القائد هنا عن دوره في الأنماط السابقة. ففي الأنماط السابقة يجتمع القائد بمؤوسيه بعد أن يكون قد اتخذ القرار بنفسه لحل المشكلة التي تواجهه. أما تحت هذا النمط فإن القائد يلتقي بمؤوسيه قبل عملية اتخاذ القرار، وبذلك فهو يتيح لمؤوسيه المشاركة في تقديم واقتراح الحلول المتعددة للمشكلة التي تواجهه بعد أن يحدد ويعرض المشكلة على مؤوسيه، ثم يبادر القائد في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة.

ح- قائد يعرف ويحاول ويسأل المجموعة لتصنيع القرار:

تحت هذا النمط يفوض القائد مؤوسيه حق اتخاذ قرار في أمر ما، بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها. أي أن القائد يقوم بتحديد المشكلة وحدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة لحلها، ثم يترك عملية اتخاذ القرار لمؤوسيه ضمن الحدود المعينة التي حددها. وفي هذا النمط يمنح القائد مؤوسيه الحرية في مشاركتهم له في اتخاذ القرار.

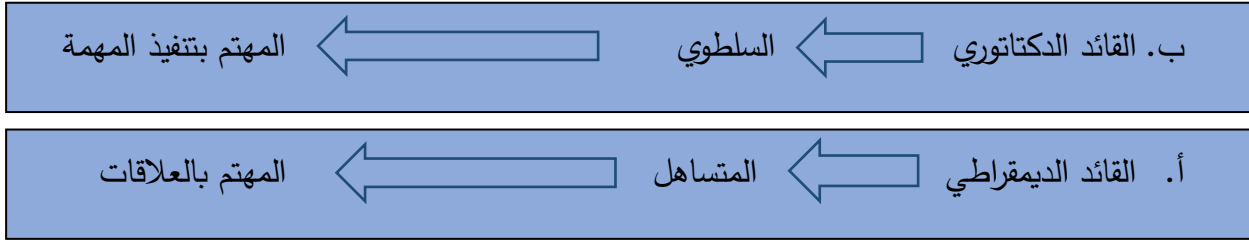
خ- قائد يسمح للمؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته :

يمثل هذا النمط أقصى قدر من حرية التصرف للمؤوسين + اتخاذ القرارات حيث يتيح القائد للمؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وأنه بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه، ويمكن القول بأن القيد الوحيد الذي يفرض على المؤوسين في عملية اتخاذ القرارات هو حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

ونلاحظ في هذا النمط أن القائد يتنازل عن سلطة إصدار القرار ويصبح في حكم المستشار، وبهذا فإن سلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى مؤوسيه الذين لهم حرية كبيرة في التصرف.

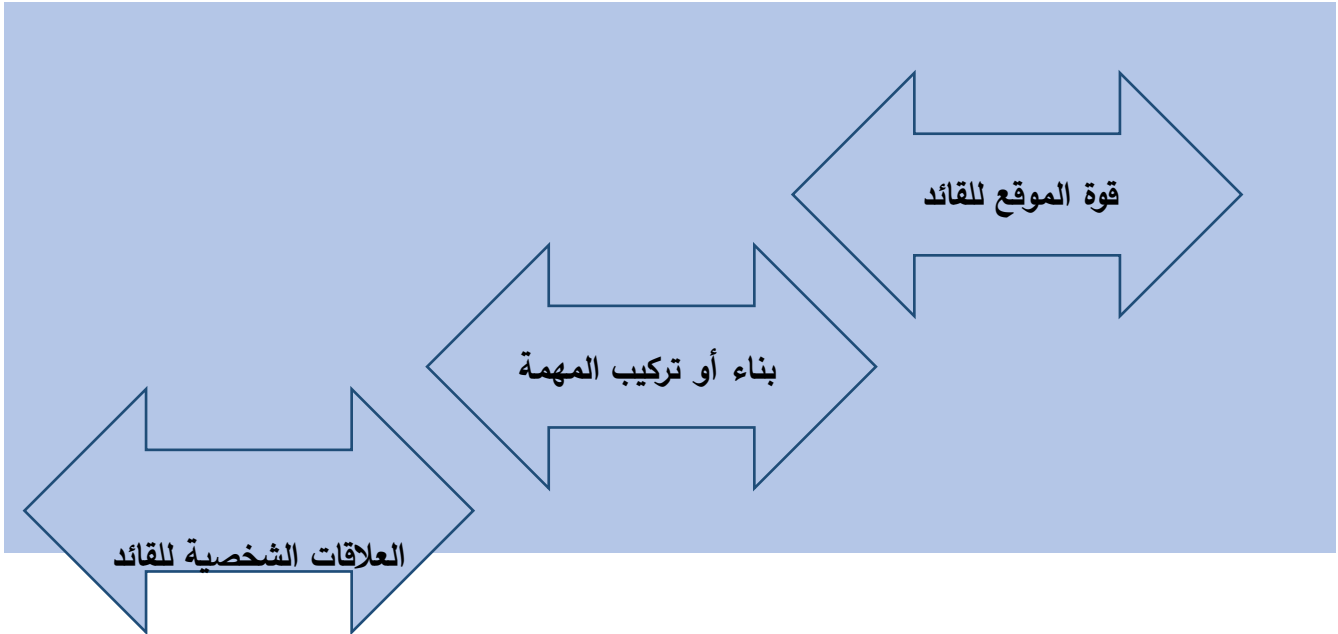
2. نظرية القيادة الفعالة :

عرض فيدلر Fiedler نظرية القيادة الفعالة والتي عرفت بهذا الاسم وكانت ندعى النظرية الموقفية للقيادة، وتعالج هذه النظرية نوعين هامين من أنواع القادة هما :



هي والواقع أن القائد الدكتاتوري كما يرى فيدلر قائد يوجد في الأنظمة التقليدية والعسكرية وجذور الفلسفة لهذا النوع من القيادة - ي المبادئ العلمية لإدارة، والقائد هنا يركز على صنع القرار بنفسه وتوجيه الجماعة وهو الذي تكرر وما على الآخرين سوى أن يتلقوا الأوامر وينفذونها.

والنوع الديمقراطي نموذج للنظرة الجديدة للقيادة، والقائد هنا يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد البشرية بشكل فعال من خلال المشاركة ولقد أشار فيدلر إلى أن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثير تحت ظروف معينة تجعل من القيادة قيادة فعالة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف الجماعة وهي: قوة الموقع للقائد ، بناء أو تركيب المهمة، العلاقات الشخصية للقائد.



فقوة الموقع أو المركز هي صلاحية معطاه إلى موقع القائد فمثلاً مدير الدائرة له قوة أكثر من مدير المكتب، وما يهمنا هنا هو تأثير هذه القوة على إنجاز الجماعة المرؤوسة، وبناء وتركيب المهمة يعود إلى قدرة الجماعة على أن ترمج وتحدد خطوة بخطوة مراحل تنفيذ المهمة بالإضافة إلى أن المهمة لها هيكلية تنظيمية تفسر ما يجب فعله أول بأول، فإذا كانت بناء أو تركيب المهمة عالي فإن ذلك لا يتطلب وجود قائد ذو قوة ونفوذ كبيرين لأن دور القائد يتم شرحه بالتفصيل بواسطة ما يسمى بمواصفات الوظيفة، فعندما كون تركيب المهمة عالي فإن القائد يعرف بوضوح ماذا يعمل، وكيف يعمل والتنظيم يستطيع أن يوقفه عند أي تجاوز لأي خطوة.

أما المهام التي ليس لها بنية محددة تميل إلى أن تكون لها أكثر من حل صحيح، لأنه في هذه الحالة تنفيذ المهمة لا يتم خطوة بخطوة كما هو الحال في المهام التي لها تركيب محدد.

كذلك فإن القائد لا يستطيع التأثير على إنجاز الجماعة في تنفيذ المهام لأن الطرق والوسائل جميعها مباحة.

والقائد الذي يكون محبوباً عند المرؤوسين والموثوق به منهم له تأثير على الجماعة، أما القائد الذي له علاقات رديئة مع أعضاء الجماعة المرؤوسة فإن تأثيره على المرؤوسين يكون في أدنى صورته.

3. دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية :

أثبتت دراسات جامعة أوهايو أن هناك أكثر من متغير واحد يؤثر على السلوك الإداري، ونتيجة لهذه الدراسات صنف السلوك الإداري إلى التصنيفات الثنائية الآتية :

❖ مهتم بالإنتاج	❖ مهتم بالعاملين
❖ أتوقراطي	❖ مشارك
❖ مبادر	❖ متعاطف
❖ مجدد	❖ متكامل
❖ متسلط (مسيطر)	❖ سهل (مرن)
❖ متحكم (تعسفي)	❖ مقنع

ويتضح من التقسيم الثنائي للسلوك الإداري السابق أن القاسم المشترك فيها جميعها :

❖ مدى اهتمام المدير أو القائد بالإنتاج أو بالعمل.

❖ ومدى اهتمامه بالناس أو بالعلاقات الإنسانية.

وفي هذا المجال وضع بليك وموتون Blake & Mouton نموذجاً يعكس هذا التصور كما هو موضح بالشكل. ويوضح الشكل أن القيادات تقسم حسب المربعات البيانية حسب الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالسلوك أو الناس وحيث يوجد خمسة نماذج من الأنماط القيادية هي :

نمط 5-5 :

القائد المعتدل: يكون فيه إمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تعادل ي إنجاز عمل مع إبقاء الروح المعنوية للموظفين على مستوى مرض.

نمط 1-9 :

القائد الإنساني: يهتم بحاجات الأفراد وينمي علاقات طيبة ومرضية مع الموظفين وجو من العمل مليء بالصدقة والاطمئنان.

نمط 1-9 :

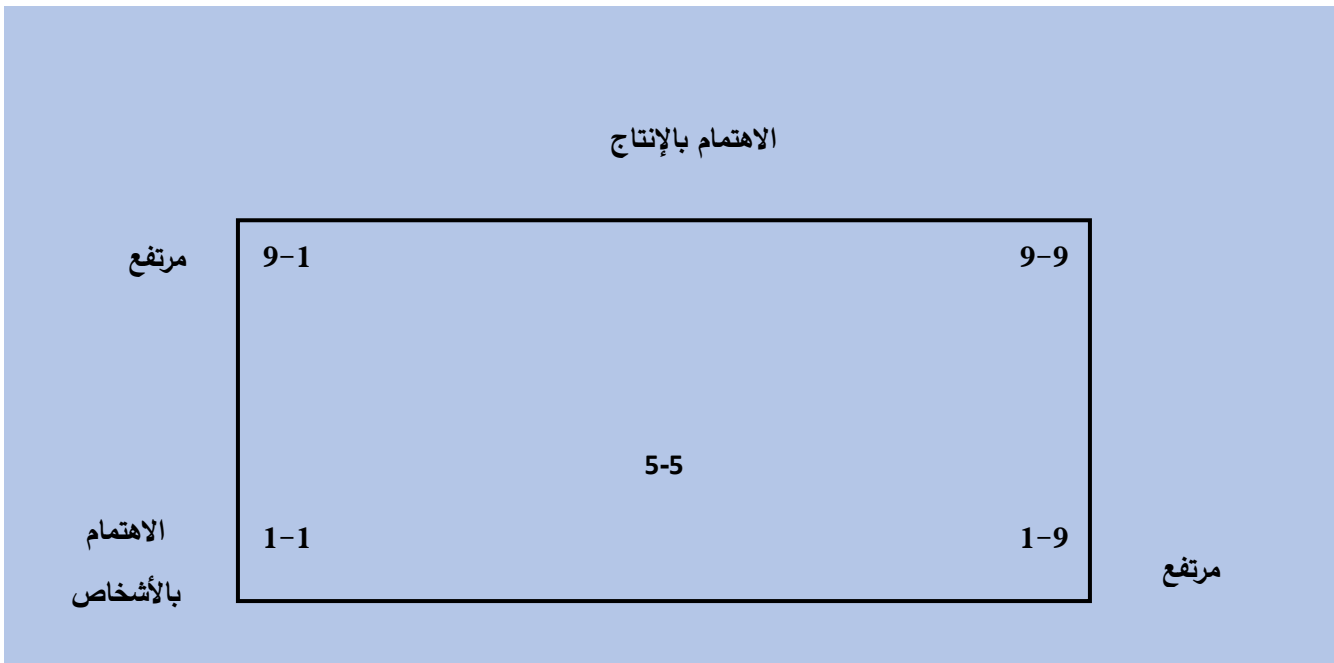
القائد المهتم بالإنتاج: تكون الكفاية في العمل نتيجة لتهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

نمط 9-9 :

القائد المشارك: إنجاز العمل مع أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات ثقة واحترام بين القائد والمرؤوسين.

وفي ضوء نتائج البحث الذي أقام به بليك وموتون فإن نمط القيادة (9 - 9) هو أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه. وعلى الرغم من أن الشبكة الإدارية اعتبرت أداة للتطوير الإداري، إلا أنه لا يوجد إثباتات حقيقية تدعم هذه النتائج.

شكل رقم (16) يمثل: الشبكة الإدارية



4. نظرية دورة الحياة للقيادة :

قدم كل من بلانشرد وهرسي Blanchard & Hersey نظرية دورة حياة القيادة. وتحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين، والتركيز في نظرية دورة الحياة للقيادة سيكون على التابعين، وذلك لأن التابعين عنصر حيوي وهام جداً في أي موقف قيادي ليس لأنهم كأفراد يتقبلوا أو يرفضوا القائد لكن لأنهم كمجموعة في الواقع يقرروا ما هي القوة الشخصية التي يملكها القائد.

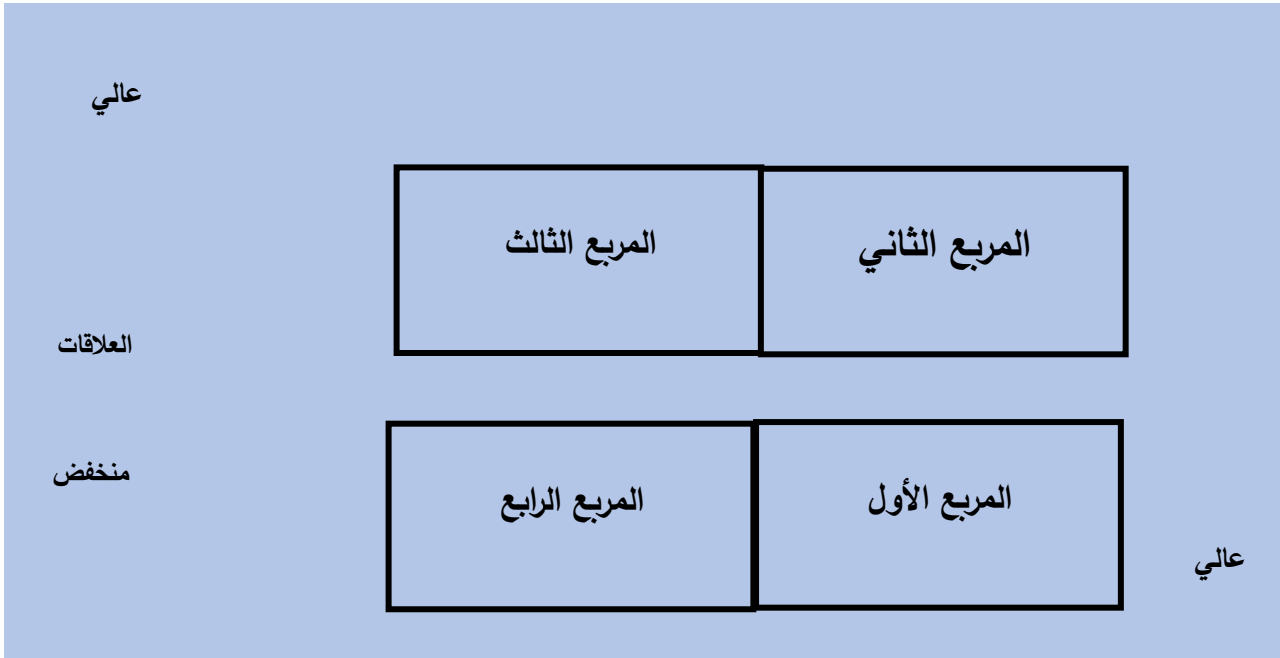
وتتضح نظرية دورة الحياة من خلال أربع مربعات، والنضج في النظرية يعرف بواسطة ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور التالية:

(1) تحمل المسؤولية. (2) التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

وتتأثر مكونات النضج بمستوى التعليم، وكمية الخبرة، والعمر. والمهم هنا هو العمر من الناحية النفسية وليس الزمنية. وتقتصر النظرية بأن سلوك القائد يجب أن يتحرك من:

- اهتمام عالي بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الأول).
- اهتمام عالي بالمهمة - اهتمام عالي في العلاقات (المربع الثاني).
- اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام عالي في (المربع الثالث).
- اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الرابع).

شكل رقم (17) يمثل: نظرية دورة حياة القيادة



المهمة

5. نظرية X و Y في القيادة :

قدم هذه النظرية ماكجروجر Mc Gregor وسيتم الحديث عنها في فصل الدفاعية، وإجمالاً فإن نظرية X تفترض:

- أن الإنسان مخلوق كسلان بطبيعته لا يحب العمل، أناني، قليل الطموح نسبياً، وخامل لا يريد تحمل المسئولية، ويعمل بأقل جهد ممكن، ويميل إلى الاعتماد على غيره ولا يبالي بحاجة التنظيم وأهدافه، وهو مبال إلى مقاومة مظاهر التغيير، ويهمه قبل كل شيء الأمان والاطمئنان في العمل وأخيراً هو سهل الانقياد ، ومستعد لتصديق الإشاعات.
- إرغام الفرد على العمل، وتزويده بحافز الأمان والاطمئنان في العمل، والحافز المادي الذي يتمثل في الأجور والمكافآت، والحافز السلبي الذي يعتمد على التهديد بالحرمان من الحوافز المادية.
- توجيه الفرد توجيهاً دقيقاً، وإحكام الرقابة الشديدة والدقيقة عليه حين يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون إشراف أو متابعة.

وتعتبر نظرية (X) عن الوجه القيادي الصلب والقوى، وهذه النظرية تعتمد على أسلوب التهديد كأحد الوسائل لتنفيذ المهمة وأسلوب التوجيه القريب والسيطرة المحكمة للسلوك فهي لا تأخذ بالحلول الوسط وتعتبرها على حساب تنفيذ الواجب وعلى حساب التنظيم نفسه، فالفرد يعزز سلوكه طالما يؤدي إلى مزيد من الإنجاز وإلا فإنه يوبخ ويؤنب ويتم معاقبته مادياً ومعنوياً على حد سواء.

كما تؤمن نظرية (X) أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس ، فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره ومجبر، وغياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله، وإذا ظهر الصراع فمعنى ذلك أن هناك شيء خطأ.

اما نظرية (Y) فقد راحت به الفترة التي تلت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث أصبح النموذج القيادي المرغوب هو نموذج قيادة المشاركة واقتسام السلطة وقد جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسط ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

وقد جاءت هذه النظرية بشكل يغاير نظرية (X) في القيادة، فبينما تدعو نظري (X) إلى الإكراه وتتهج أسلوب ديكتاتوري تسلطي، فإن نظرية (Y) تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين

ويتضح مما سبق أن هناك فرق بين نظرية (X) ونظرية (Y) في القيادة حيث تبدو لنا نظرية (X) أنها تسلطية، تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة ، حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد العامل نفسه، بالمقابل فإن نظرية (Y) تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها ديناميكية ومرونة وتعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتيتين، وتشكل نوع من التكامل بين حاجات الفرد ومطالب التنظيم وتأخذ بمشاعر الآخرين.

6. نظرية الطريق إلى الهدف :

قدم كل من Mitchell & House نظرية الطريق إلى الهدف للقيادة وتناولوا موضوعاً مهماً وهو كيف يكون القائد مؤثراً وفعالاً في التابعين، وكيف يمكن إدراك الوسائل والطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، سواء كانت أهداف العمل أو الأهداف الشخصية للتابعين مما يؤثر ذلك بشكل إيجابي في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه.

وتوضح النظرية أن هناك أربعة أنواع من القيادة، وهي :

- القيادة الموجهة :

حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم ودور كل فرد من المجموعة، وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للإنجاز ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا في القوانين والتعليمات والأنظمة والتي تقود عملية الإنجاز، إذن القائد هنا هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعلة عن طريق التوجيهات التي يصدرها بين الحين والآخر إما شفهيّاً أو مكتوبة، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد خاصة في المهام الغامضة، وعلاقة سلبية في المهام الواضحة، فالمهام الغامضة تعني أن الإجراءات والقوانين والسياسات تكون غير واضحة وغير محددة والمهمة غير محددة البناء.

- القيادة الداعمة :

تمتاز القيادة هنا بأن القائد يكون حليماً، وودوداً وهو يعطي اهتمام للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين وحاجاتهم، فالقائد قد يقوم بعمل صغير لكي يجعل جو العمل بشكل ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوي دون تفرقة.

وافترضت النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي على رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط وإحباط، وينفذون مهام لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

- قيادة المشاركة :

تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير الخاضعين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة وبالتالي إلى الإنجاز الفعال. ويقدم Mitchell عدة دراسات حديثة في هذا المجال وكلها تؤكد أن هناك علاقة بين نموذج قيادة المشاركة وبين سلوك التابعين وتكيفهم مع الحاجات الواقفية بما يتلاءم مع مميزات الشخصية.

- القيادة المهتمة بالإنجاز :

يضع القائد أهداف متعددة خاضعة للاختبار والتحدي، هو يتوقع أن يكون إنجاز التابعين عالياً، وهو باستمرار يبحث عن نتيجة وتطوير الإنجاز ويحاول أن يبدي درجة عالية من الثقة في أن التابعين سوف يتحملون المسؤولية لتحقيق الأهداف والقائد في هذا النوع من القيادة يؤكد على الإنجاز المميز وي نفس الوقت يضع ثقته في التابعين وما عليهم إلا أن يرنقوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجاهدوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.

وقد وجد في دراسات عديدة أن هناك علاقة إيجابية بين كمية الإنجاز وتوقعات التابعين، فكلما كان القائد مهتم أكثر بالإنجاز كلما كان التابعون واثقون بأن إنجازهم سيكون فعالاً، لكن لا يوجد علاقة جوهرية بين القيادة المهتمة بالإنجاز وبين توقعات التابعين بأن جهودهم ستفود إلى الإنجاز الفعال.

خامسا: معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية Obstacles of Leadership

تتركز التنمية الإدارية في دول العالم الثالث على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات. ذلك أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية، إذ مهما توافرت رؤوس الأموال والآلات والنظم السليمة فإن كفاءة استخدام هذه الوسائل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات ومهارات الأفراد العاملين، ورغبتهم في استخدامها لتحقيق أهداف التنمية.

ومن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها ب ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية. وقد كشفت بعض الدراسات التجريبية الحديثة في هذا المجال - والتي تمت في بعض الدول العربية - عن أن هناك مشاكل ومعوقات تواجه المديرين في إداراتهم ولها تأثير على فعالية أدائهم لدورهم القيادي. وتنقسم هذه المشاكل والمعوقات إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1. العوائق الإدارية :

حيث تتعدد وتنوع المعوقات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية في الدول النامية وتحد من فاعليتها ، وأهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

أ- المركزية الشديدة وعدم التفويض.

ب- التخطيط غير السليم.

ت- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

ث- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.

ج- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

2. العوائق البيئية :

إن معظم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في أغلب الدول النامية تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية، وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها ، أو دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ قراراتها.

ومن أهم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في معظم الدول النامية، والتي كشفت عنها التطبيقات العملية :

أ- عدم استقرار الأنظمة السياسية.

ب- الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.

ت- الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.

ث- غموض وجود الأنظمة واللوائح.

ج- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

3. المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية :

إن من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية التي تنعكس على القيادات الإدارية، عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية.

ومن أهم المعوقات المرتبطة بوضع القيادات الإدارية في الدول النامية والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:

أ- عدم توفر الكوادر القيادية الكفاء.

ب- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات.

ت- خوف القيادات من المسؤولية وترددتها أو إحجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشاكل الطارئة.

ث- عدم إحساس القيادات بالأمان والإطمئنان الوظيفي النفسي. عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.

ج- اعتمادها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.

1. المرحلة الأولى (المربع الأول). ويستخدم المدير أسلوب إعطاء التعليمات والأوامر للمرؤوسين اللازمة للوصول إلى تحقيق أكبر قدر من إنجاز الأعمال، وهذا ما يحدث عندما يبدأ المرؤوس عمله بالمنظمة حيث يحتاج إلى توجيه وإرشاد يتعلق بإنجاز مهامه.
2. المرحلة الثانية (المربع الثاني). ويستخدم المدير أسلوب بيع القرارات وهي عملية يمهد فيها المدير لقبول المرؤوسين لقراراته قبل الحصول على القبول الفعلي لهذه القرارات، حيث إن القائد بهذا الأسلوب زاد من اهتمامه بالأفراد وإقناعهم بقراراته وكذلك بإنجازهم للمهام المنوطة بهم .
3. المرحلة الثالثة (المربع الثالث). ويستخدم المدير أسلوب المشاركة وذلك بسبب زيادة قدرة ومهارات الأفراد في العمل وبالتالي لا حاجة بدرجة كبيرة لممارسة الأساليب السابقة «التوجيه» لعدم التركيز على إنجاز المهام، وبدلاً من ذلك إشراك المرؤوسين وإشعارهم بالمسؤولية وقيمتهم بالمنظمة والاهتمام بالعلاقات معهم .
4. المرحلة الرابعة (المربع الرابع). ويستخدم المدير أسلوب التفويض حيث أصبح لدى المرؤوسين ثقة أكثر في أنفسهم نتيجة للخبرة الطويلة بالمنظمة وبالتالي يميلون إلى الاعتماد على النفس والرقابة الذاتية وبالتالي لا داعي للاهتمام الكبير من قبل القائد بإنجاز المهام وكذلك بالعلاقات الإنسانية.

2- الاتصال بالمنظمة Communication in organization

مزاولة الفرد لأي نشاط (اجتماعي، صناعي، اقتصادي، سياسي، ... الخ) في هذه الحياة وفي أي مكان (البيت، المصنع، المدرسة، ... الخ) يتطلب اتصالاً ليتمكن من إنجاز نشاطه، وقد يكون هذا الاتصال بينه وبين شخص آخر (رئيسه، مرؤوسيه، زميله، ... الخ) أو بينه وبين مجموعة (مرؤوسين، زملاء، . . . الخ).

والاتصال بالمنظمات يعتبر كالعصب الذي يحرك كل أجزاء الجسم للإنسان، لتأدية مهامها، فلا يمكن أن يقوم أي عضو بالمنظمة بإنجاز أي عمل إلا ويمارس عملية الاتصال الآخرين. ففي إحدى الدراسات وجد أن 75% على الأقل من العمل اليومي في جميع مستويات المنظمة ينفق في الاتصالات و75% من الذي نسمعه يكون غير دقيق و75% من الذي نسمع بوضوح ودقة ننساه خلال ثلاثة أسابيع، وأشارت هذه الدراسة إلى أن الاتصال مهارة ضرورية داخل العمل وفي نفس الوقت هي المهارة التي يحتاج إليها أكثر العاملين بالمنظمة.

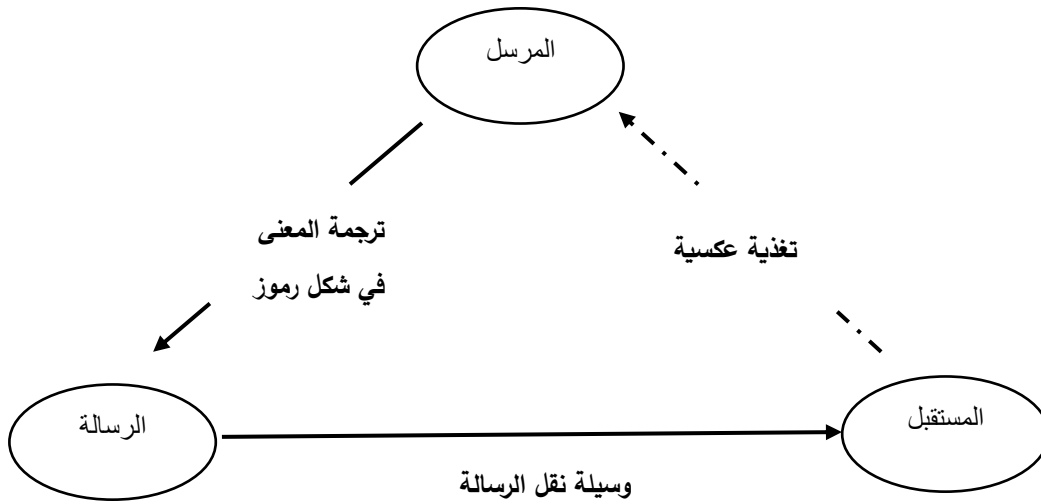
أولاً: مفهوم الاتصال Communication concept

عرفت الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصال بأنه تبادل للأفكار أو المعلومات للتوصل إلى تفاهم متبادل وبناء علاقات إنسانية جيدة. ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن تبادل الحقائق والأفكار بين شخصين أو أكثر .

كذلك تم تعريفه بأنه أي سلوك من طرف مصدر معين بغرض نقل معنى مطلوب إلى مستقبل هذا السلوك حيث ينتج عن ذلك استجابة سلوكية مرغوبة عند ذلك المستقبل وأخيراً يعرف بأنه عملية نقل المعلومات والمعاني.

من التعريفات السابقة للاتصال يتضح أن للاتصال ثلاثة عناصر رئيسية هي المرسل والمستقبل والرسالة كما هو موضح بالشكل(16)

شكل رقم (18) يمثل: عناصر الاتصال



5. المرسل (المتصل) هو الشخص الذي يريد نقل معلومة إلى طرف آخر.

6. المستقبل (المتصل به) هو الشخص الذي يستلم المعلومة من المرسل ويدرك معناها ويستجيب لها بالطريقة المناسبة .

7. الرسالة هي التي تمثل المعاني المراد نقلها من المرسل إلى المستقبل .

وعند وصول الرسالة إلى المستقبل ينتج عن ذلك فهم الرسالة وصدور ردة فعل تجاه المرسل «وهنا يصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلاً وهو ما يسمى بالتغذية العكسية .

ويهدف الاتصال بالمنظمات إلى تحقيق ما يلي :

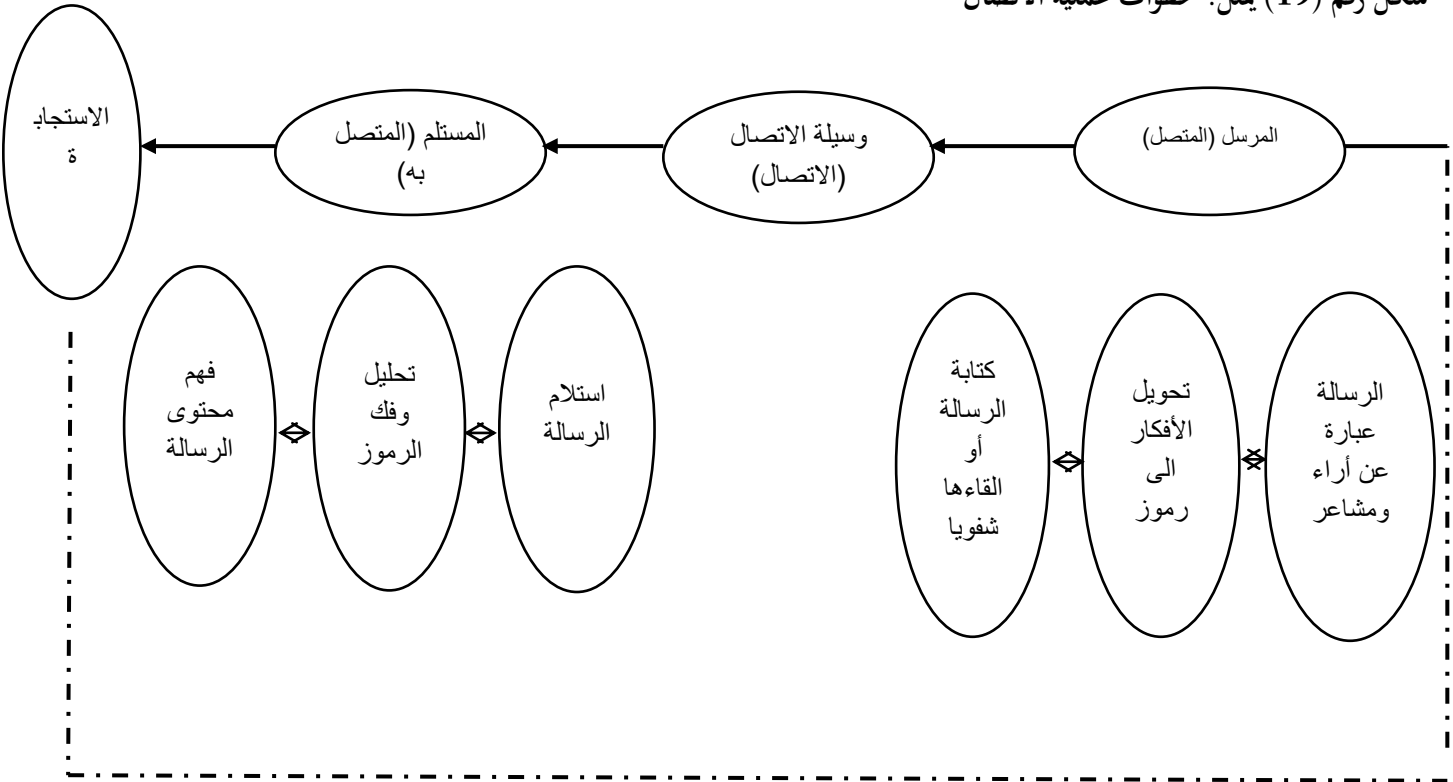
1. الحصول على المعلومات من الآخرين والتي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم الخطط للأنشطة

2. نشر المعلومات إلى الآخرين بالمنظمة وذلك بقصد التوضيح وزيادة الفهم لما يجري بالمنظمة من رسم للسياسات والخطط واتخاذ القرارات .
3. ممارسة التأثير على الآخرين بهدف دعم ما هو مناسب من تصرفات واتجاهات وتغيير ما هو غير مناسب وذلك بما يخدم أهداف المنظمة.
4. إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة والعمل على التنسيق فيما بين هذه الأجزاء وذلك بما يخدم أهداف المنظمة .

ثانيا: طبيعة عملية الاتصال . Nature of communication process

في ضوء ما سبق عرضه فإن عملية الاتصال تتم وفق خطوات معينة ويوجد عناصر محددة لتحقيق نقل المعنى من المرسل إلى المستقبل بوضوح دون وجود أي تشويش أو تحريف. والشكل (6) يوضح خطوات عملية الاتصال والعناصر المكونة لها.

شكل رقم (19) يمثل: خطوات عملية الاتصال



تغذية عكسية

من الشكل (17) يتضح أن عملية الاتصال تتم كالتالي :

1. المرسل: (المتصل)

وهو الطرف الأول بعملية الاتصال ويقوم بما يلي :

- أ- تحديد الهدف من الاتصال. بداية لا بد أن يكون للمرسل هدف يريد تحقيقه من خلال قيامه بعملية الاتصال وهذا الهدف هو أساس نشوء عملية الاتصال ومحفز المرسل للقيام بها. فمثلاً اتصال المرؤوس برئيسه بالمنظمة من أجل إقناعه بضرورة الزيادة في حجم الإنتاج نظراً للمعلومات المتوفرة عن رواج السلعة في السوق. ويجب أن يكون الهدف من الاتصال واضحاً بحيث تحققه الرسالة التي يريد المرؤوس مثلاً توصيلها لرئيسه.
- ب- تجميع الأفكار والآراء وتحويلها إلى رسالة. وبوضوح الهدف يبدأ المرسل (المتصل) في تجميع الأفكار والآراء التي يريد إرسالها بطريق الحديث الشفوي أو الكتابي أو عن طريق الرسم والتي يعتقد أنها تحقق الهدف من الاتصال، وبمجرد الانتهاء من تجميعها يبدأ في تحويلها وصياغتها في شكل كلمات، عبارات، رموز، إشارات، ... الخ، والتي تفي بتوصيل المعنى المقصود من الرسالة والتي من الممكن فهمها من قبل المرسل إليه «المتصل به» فكما أشرنا مثلاً أن المرؤوس قد يجهز بعض البيانات والمعلومات التي تبين حاجة السوق إلى المزيد من السلع التي تنتجها المنظمة لإقناع رئيسه بزيادة حجم الإنتاج ومقابلة الطلب المتزايد في السوق .

2. وسيلة الاتصال :

بعد إعداد الرسالة من قبل المرسل في شكلها النهائي ينتقل إلى مرحلة اختيار القناة التي سيتم بها توصيل الرسالة «وسيلة الاتصال، ووسيلة الاتصال هي الكيفية التي يتم بها نقل مضمون الاتصال إلى المستقبل. وفي هذه المرحلة توجد ثلاثة خيارات لتوصيل الرسالة، شفهيًا، كتابيًا أو بواسطة حركات أعضاء الجسم المختلفة، وهنا يجب على المرسل أن يختار القناة المناسبة لتحقيق الهدف من عملية الاتصال، حيث إن أي خطأ في اختيارها قد يؤدي إلى تشويش أو عدم وصول الرسالة كما يجب .

3. المستلم: (المتصل به)

بعد اختيار المرسل للقناة المناسبة لإرسال الرسالة، يقوم بإرسالها لتصل إلى المستلم (المتصل به) وعملية نقل الرسالة بين المتصل والمتصل به قد تواجه بعض العوائق التي قد تسبب تشويشاً وتأثيراً سلبياً على فهم المتصل به للرسالة بالشكل المطلوب ومن أمثلة العوائق التي تحدث ما يلي :

- أ- انقطاع في نقل الرسالة إلى المتصل به كحدوث لصوت آلة مزعج، أو أصوات بعض الأفراد، أو الحديث من قبل طرف ثالث بين المتصل والمتصل به. .. الخ، وهذا يؤدي إلى صعوبة فهم أو سماع الرسالة من قبل المتصل به. ولعلاج هذه

العوائق وغيرها يجب على المتصل والمتصل به أن يهتما بما يحيط بهما من عوامل قد تؤثر سلبياً على الاتصال فيما بينهما

ب- عدم توفر الثقة بين المتصل والمتصل به مما يؤدي إلى عدم قبول كليهما لرسالة الآخر وللتغلب على هذه المشكلة يجب على المرسل أن يكون ذا ثقة من قبل الآخرين وعليه تجنب أي موقف يفقده هذه الثقة .

4. الاستجابة :

بعد أن يفهم ويدرك المتصل به محتوى الرسالة الموجهة له من المرسل، يقوم بإعطاء معلومات راجعة للمرسل، وهي عبارة عن ردود الفعل التي تحدثها عملية الاتصال لدى المستقبل، وقد تكون في شكل سلوك معين أو إعادة إجراء اتصال عكسي من المتصل به إلى المرسل لتوصيل معلومات معينة لها علاقة بالاتصال الأول .

5. التغذية العكسية :

وهي معلومات تصل إلى المتصل لتؤكد له درجة فهم المتصل به لمحتوى الرسالة التي بعثها وتحقيق الهدف الذي تم من أجله، وقد تؤدي التغذية العكسية إلى القيام بإجراء اتصال آخر من طرف المتصل بدعم الاتصال الأول أو يعدل منه.

ثالثاً: أنواع الاتصالات Types of communications

يمكن تصنيف الاتصالات إلى أربع مجموعات كما يلي :

1. الاتصال المباشر والاتصال غير المباشر .

- الاتصال المباشر . هو مواجهة المرسل (المتصل) للمستقبل (المتصل به) مباشرة وحدث تبادل المعاني بينهما وجها لوجه أو عن طريق الهاتف مثلاً.

- الاتصال غير المباشر ، مثل الذي يتم عن طريق وسائل الإعلام المختلفة عبر المجالات والجرائد ولوحات الإعلان، . . . الخ، باستخدام الصور والنماذج التي تنقل الأفكار والآراء بين المرسل والمستقبل .

2. الاتصال الهابط والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي .

وهذا ما يحدث بالمنظمات الرسمية عبر خطوط الاتصال. فالاتصالات الهابطة. تعني من أعلى إلى أسفل والمتمثلة في تلك الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الرؤساء (مستويات إدارية أعلى) إلى المرؤوسين (مستويات إدارية أدنى) ويزيد استخدام هذا النوع من الاتصالات في المنظمات التي تتبع الأسلوب المركزي في الإدارة .

أما الاتصالات الصاعدة. فتعني من أسفل إلى أعلى وهي المتمثلة في تلك الآراء والمقترحات والمعلومات والشكاوي الصادرة من المرؤوسين (مستويات إدارية أدنى) إلى الرؤساء (مستويات إدارية أعلى) ويزيد استخدام هذا النوع من الاتصالات في المنظمات التي تتبع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. أما الاتصالات الأفقية. فتتم بين الأفراد بنفس المستويات الإدارية فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة، وذلك بهدف التنسيق فيما بينها .

3. الاتصال الشفهي والكتابي والإيمائي .

الاتصال الشفهي . هو ذلك الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بصورة غير مكتوبة وعادة ما يكون مباشراً بينهما (مقابلة، بواسطة الهاتف ، الإذاعة المسموعة، الاجتماعات، المحاضرات، الخ)، حيث يتصف بالسرعة والتفاعل بين المتصل والمتصل به، بما يضمن تحقيق هدف الاتصال ، إلا أنه يأخذ وقتاً طويلاً للتفاهم وأحياناً يحدث إساءة لفهم كل منهما للآخر.

الاتصال الكتابي. هو الاتصال المكتوب الذي يتم بين المرسل والمستقبل بواسطة وسائل مختلفة مثل، الرسائل الخاصة، التقارير، الصور ، الرسومات، الإشارات، التعليمات، الأوامر، الجرائد، المجالات، لوحات الخ، وتكتب الرسالة المتضمنة لآراء الإعلانات ، البريد الإلكتروني، وأفكار المرسل بأسلوبه الخاص .

ويتميز هذا النوع من الاتصال بإمكانية الاحتفاظ بالرسالة، إلا أنه يحتاج إلى حسن التعبير والوضوح لضمان فهم الرسالة، ويأخذ وقتاً طويلاً عند إعدادده .

الاتصال الإيمائي. هو تلك الرسائل التي ترسل بدون كلمات فيعتمد المرسل على تحريك بعض أعضاء الجسم المختلفة كالرأس والعين وبقية أطراف الجسم، وتعبيرات الوجه المختلفة، ويمكن ملاحظة ذلك في لغة الصم والبكم. كما يمكن استخدام هذا النوع من الاتصال أثناء القيام بالاتصال الشفهي، فالإنسان عادة ما يؤكد كلامه بإحداث حركة ما أثناء الكلام .

4. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي .

الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يحدث في نطاق شبكة الاتصالات الرسمية بالمنظمة وعبر خطوط السلطة بها، والذي عادة ما يخضع لقواعد ولوائح وقوانين المنظمة وقد يكون هابطاً أو صاعداً أو أفقياً.

أما الاتصال غير الرسمي. فهو الذي لا يتم وفقاً لخطوط السلطة أو يكون خاضعاً لقوانين ولوائح وقواعد المنظمة، وإنما يكون بين أعضاء المجموعات غير الرسمية بالمنظمة، ولذلك فليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنوانه .

رابعا: معوقات عملية الاتصال. Barriers of communication

من خلال الدراسات والتجارب التي أجريت على عملية الاتصال بالمنظمات، وجد أن هناك بعض العراقيل التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق الاتصال لأهدافه المرسومة، ويمكن حصر هذه العراقيل فيما يلي :

- الرسالة غير واضحة في عباراتها، عدم ترابط الأفكار والمعاني، قصور في اللغة المكتوبة بها، رداءة الخط ، . . الخ، مما يؤدي إلى عدم فهم الرسالة من قبل المتصل به وبالتالي عدم تحقيقها لأهدافها.
 - ترجمة الرسالة خطأ عند استلامها مما يؤدي إلى عدم فهم مضمونها وكذلك القصور في إعداد رسالة واضحة عند الاعتماد على هذه الترجمة ، كما يحدث عند المديرين الذين يستقبلون رسائل من مستويات إدارية أعلى، وبناء عليها يعدون ويرسلون رسائل أخرى إلى مستويات إدارية أدنى .
 - زيادة الفاقد في مضمون الرسالة عند مرورها بأكثر من مرحلة كما يحدث في الرسائل التي ترسل من الإدارة العليا (قمة الهرم التنظيمي) إلى أدنى مستوى إداري (أسفل الهرم التنظيمي) مروراً بكل المستويات الإدارية بينهما، حيث يؤدي هذا إلى فقدان الرسالة لكثير من محتوياتها التي قد تكون أحياناً جوهرية، وخاصة في الاتصال الشفهي .
 - عدم الانتباه والتركيز عند استقبال الرسائل من المديرين الآخرين «المرسلين، أياً كان مستواهم يؤدي إلى عدم الإلمام بالموضوع الذي بشأنه حدثت عملية الاتصال مثل ما يحدث في الاجتماعات واللقاءات بين المديرين والمرؤوسين بخصوص العمل .
 - عدم منح الوقت الكافي لفهم الرسالة والعمل بمضمونها، فمثلاً أي تغيير يتعلق بطرق العمل بالمنظمة يتطلب من الموظف وقتاً وجهداً لوجود مقاومة التغيير في بيئة العمل .
 - عدم الثقة في المتصل قد يؤدي إلى الفشل في العمل بما تحويه الرسالة، كما يحدث عندما يفقد المرؤوسون ثقتهم برئيسهم فلا يهتمون برسائله الموجهة إليهم كما يجب .
 - التسرع في الحكم على محتوى الرسالة الذي قد يكون أحياناً غير صحيح مما يترتب عليه مضاعفات أخرى. كما يحدث في بعض الإدارات عند اتخاذ المدير لقرارات اعتمدت على تقييم خاطيء لرسائل من مرؤوسيه.
- عدم القيام بعملية الاتصال نتيجة لعامل اللامبالاة كما يحدث أحياناً لبعض المديرين الذين يتأخرون أو لا يهتمون بالاتصال في الوقت المناسب مما يؤدي إلى عدم جدواه لفوات الأوان .

خامساً: متطلبات الاتصال الجيد Requirement of a good communication

لكي تحقق عملية الاتصال أهدافها يجب مراعاة ما يلي :

- كلما كان خط الاتصال بين المتصل والمتصل به قصيراً قل الانحراف والتشويش في مضمون الرسالة .
- كلما كانت الرسالة واضحة في عباراتها وكلماتها وكتابتها يسهل فهمها من قبل المتصل به
- كلما كانت محتويات الرسالة غير قابلة للتأويل أو للتفسير لأكثر من معنى ساعد ذلك في فهمها بسرعة .

- كلما تابع المرسل رسالته بعد وصولها للمتصل به يزيد الضمان في تحقيقها لأهدافها .
- كلما كان هدف الرسالة واضحاً لدى المرسل استطاع التأكد من درجة تحقيقه بواسطة هذا الاتصال .

3- الحفز او التحفيز او رفع الروح المعنوية

تتضمن وظيفة التوجيه بصفة أساسية بث روح الفريق بين المرؤوسين وتنمية روح التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك. فوظيفة التوجيه كما لاحظنا تختص أساساً بإدارة السلوك البشري وتنمية روح التعاون الاختياري بين العاملين ودراسة سلوك الجماعي واثار الجماعات والتحليل الاجتماعي. فسلوك الافراد اذن هو الأداة التي بواسطتها يحقق المشروع أهدافه. ومن وسائل رفع الروح المعنوية للعاملين هو تحفيزهم.

أولاً: مفهوم الحفز الإنساني:

1. تعريف واهمية التحفيز: الحفز الإنساني هو توجيه سلوك الافراد وتقويته واستمراريته لتحقيق اهداف المؤسسة ويتم عن طريق: الدوافع التي هي قوى داخلية تحرك الانسان لمزيد من العمل اما الحوافز فهي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفزه على انجاز عمل ما بنجاح. وأنواع الحوافز كثيرة من أهمها:
 - أ. الحوافز المادية وهي حوافز نقدية منها الأجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح؛
 - ب. الحوافز المعنوية: وتتمثل بفرص الترقية وتقديم الشكر.
 والعامل يتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال. والإدارة لحريصة على تحقيق اهداف المشروع عليها ان تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

ثانياً: مداخل التحفيز: هناك مداخل عديدة للتحفيز نذكر منها:

1. اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين: الذي يحفزه مادياً قد لا ينظر الى الحوافز المعنوية بنوع من الاهتمام والعكس قد يكون صحيح.
2. اشعار المرؤوسين باهميتهم: ربما بالكلمة الطيبة، او ان يكون العمل متفقاً مع قدرات وميول ومهارات العامل مما يزيد ثقته في نفسه.
3. استخدام أسلوب التوجيه وليس الامر: استمالة افراد القوى العاملة وتحفيزهم مما يرفع معنوياتهم ويطلق طاقاتهم.
4. ضرب المثل للمرؤوسين : على المدير ان يكون قدوة طيبة لمرؤوسيه.

5. منح الاجر العادل: الذي يعمل على تحقيق الاستقرار المادي والنفسي للعاملين واتفاقه مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع.
6. التوسع في تطبيق أنظمة أجور التشجيعية: مثل منح مكافآت تشجيعية او علاوات استثنائية او إكراميات للعاملين المبدعين؟
7. توفير الاستقرار للعاملين: استمرار العمل، استمرار للمورد الاقتصادي للعامل، الامر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله ومن ثم يركز جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاونا.
8. توفير الحوافز المعنوية: مثل توفير فرص الترقيات الاستثنائية وفرص التدريب والتاهيل.
9. توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية: في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية والترفيهية وتلك المتصلة ببيئة العمل.
10. وقوف الشركة الى جانب الفرد العامل في ظروفه العصبية: ولذ يساهم في الحفاظ علة توازنه المعنوي وتعزيز ولائه للشركة.
11. من مداخل التحفيز المهمة توفير فرص الاتصال السليم بالمشروع: بما يكفل وقوف الإدارة علة اهداف واغراض العاملين ومشاكلهم واتجاهاتهم الى جانب وقوف العاملين على أغراض الإدارة ومراميها.
12. ان توفير فرص المنافسة بين العاملين كافراد وجماعات، يعتبر مدخلا مهما من مداخل التحفيز الإيجابي.
13. العمل على توافر علاقات طيبة بين العاملين وتوافر فرص الصداقة والتعاون بينهم.
14. توفير سياسات جيدة للأفراد مبنية على أسس موضوعية وعادلة في مختلف مجالات إدارة الافراد سواء تعلق الامر بانظمة الاختيار، او التجريب او الترقية او قياس الكفاءة او النقل. كذلك اتاحة الفرصة للعاملين لرفع تطلعاتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وبعادلة.

ثالثا: نظريات التحفيز: هناك العديد من النظريات في التحفيز نحاول ذكها فيما يلي:

1. نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو: لاحظ عالم النفس ابرهام ماسلو قبل 45 سنة مضت، ان الناس يحاولون اشبعوا بعض أنواع الحاجات فقط عندما يكونوا قد اسبعوا حاجات أساسية. ووضع هرما للحاجات على أساس تقسيم هذه الحاجات الإنسانية الى خمس فئات رئيسة تتدرج في خمس مستويات كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (20) يمثل: نظرية سلم الحاجات لماسلو



وطبقا لهذه النظرية يتم تحفيز الافراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد. فاحاجات الغير مشبعة هي الدوافع للسلوك البشري.

2. نظرية أي ار جي ERG: هذه النظرية تشبه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات الى ثلاث أنواع هي:

أ. احتياجات البقاء: وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الامن في النظرية السابقة؛

ب. احتياجات الارتباط: وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة؛

ت. احتياجات النمو: وهي مرادفة للاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة.

هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في انها تقول بان الاحتياجات لا تتبع هرمًا مثل ما قال ماسلو، بل قد يحاول الانسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في ان واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها. فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية بينما اخر تجده يميل او يرضي بعمل تكون فيه نواحي التقدير اقل او تحقيق الذات اقل. فالحاجات هي امر معقد قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك.

3. نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg : هذه نظرية حديثة وجدلية في ذات الوقت وضعها فريدريك هيرز برج وهي تتفق مع

مدخل تحقيق الذات الذي أورده ماسلو، ومع نظرية Y التي أوردها ماغروغر، ومع نموذج القيادة الديمقراطية المسبق مناقشتها. ويقوم جوهر هذه النظرية على اعتبار ان العمل ذاته هو المصدر الأساسي -ان لم يكن الوحيد- لتحفيز العاملين. وتفترض النظرية وجود نوعين اساسيين من العوامل، النوع الأول اطلق عليه اسم العوامل الأساسية (الصحية) ويعني بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين ومن امثلتها الاجر وملحقاته والعلاقات الشخصية والاشراف وسياسية المشروع واسلوبه في الإدارة وظروف العمل والامن الوظيفي.

اما النوع الثاني فيطلق عليه مجموعة العوامل المحفزة فهي تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات ومن امثلتها طبيعة العمل ذاته والاعتراف بالاهمية والشعور بالانجاز وإمكانية النمو وفرص الترقية والتقدم والشعور بالمسؤولية ومواجهة التحديات. وتعتبر هذه العوامل هي المحفزة، بمعنى العوامل الأساسية (الصحية) لا تؤدي الى تحفيز ولكن نقصها يؤدي الى عدم الرضا عن العمل اما التحفيز فياتي في المجموعة الثانية.

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعا للعاملين فيعطيهم مجالاً للابداع واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات. من الحقائق التي تتفق عليها النظريات ان المال ليس هو المحفز الوحيد وان المال وحده لا يكفي، فالمال يلي الاحتياجات الأساسية فقط ولكن الانسان له احتياجات اجتماعية واحتياجات الاحترام...

الفصل السادس: وظيفة الرقابة

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها.

1- علاقة الرقابة مع التخطيط

إن الرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء أن هناك علاقة تلازم وترايط بين الرقابة والتخطيط حيث لا توجد رقابة إلا إذا وجدت الأهداف والمخطط.

إن السبب الرئيسي من وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المخطط من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة يتم اكتشافها فتتخذ في الحال الإجراءات التصحيحية اللازمة بالشكل الذي يضمن عودة الأنشطة إلى السيرة الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق أهدافها.

2- مفهوم الرقابة الإدارية

هي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع المطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

- هناك تعريفات للرقابة الإدارية لثلاث اتجاهات فكرية رئيسية :

1. الفكر الكلاسيكي:

ينظر أنصار الفكر الكلاسيكي إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

2. الفكر السلوكي:

بنظر انصارها إلى الجانب الإنساني. وبأنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير للنتائج المرجوة.

3. الاتجاه العلمي:

ركزوا أنصارها على الناحية التطبيقية للرقابة. وتتمثل في القيام بثلاث خطوات :

- وضع المعايير .
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها في الرقابة الإدارية:

- الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقاً لمعايير محددة لضمان سيرها نحو الأهداف .
- الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطط لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة
- الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها.
- أخيراً يجب التركيز على الرقابة لا تقتصر على مجرد التحقق من أن الأعمال نسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة ، وإنما التأكد من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق كما أنها لا تؤدي فقط إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات وإنما البحث عن الأسباب التي ادت إلى وجود هذه الأخطاء والانحرافات ومن ثم إيجاد الوسائل التي يمكن أن تجد حلولاً لهذه المشكلات قبل استفحالها.

3- أهمية الرقابة الرقابية

1. من الناحية النظرية :

ترجع أهمية دراسة هذه الخطوة لكونها عملية :

- ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في دورة العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية .
- كما أنها تلعب دوراً هاماً وأساسياً في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.
- وأيضاً في تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة من الناحية العملية

ترجع أهمية الرقابة في الإدارة العامة من الناحية العملية لاعتبارها أهمها:

- إن تعاضد دور هام في الحياة الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى تطور وظائف الدولة وقيامها بدور هام في العمليات التنموية الاقتصادية والاجتماعية لأي جانب دورها التقليدي بالحفاظ على الأمن والدفاع وتحقيق العدالة بين المواطنين.

- إن اتساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعة لها.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية، وموارد بشرية والتصرف وفقاً للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.
- تحقيق الوفر المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف الذي لا مبرر له. فالإمكانات حين تخصص لأغراض الأداء.
- كما ان الرقابة تعمل على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع المستويات المنظمة.
- توفر بدائل واساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات المستقبلية.
- الكشف عن ميزات وتفوق وإبداع أفراد المنظمة كي يتسنى للإدارة مكافأة وحفز الأفراد الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.
- تعمل على ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولين وتنفي هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام الجميع.

4- أهداف الرقابة الإدارية:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها او هي في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- التثبيت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة المسائل المالية.
- التأكيد من أن القوانين تسير وفقاً للطريق الصحيح.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إلمام تام بما يتم من اعمال في المستويات المختلفة
- التأكد من الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
- الحد من تكاليف العمل الحكومي وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق.
- التأكد من سير المسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقاً للقواعد والأصول.
- العمل على التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من اجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- التأكد من ارتباط افراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة ومن ولائهم لهذه الأهداف.

5- أنواع الرقابة : Types of Control

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الرقابة وبشكل عام عديدة ومتنوعة، وعلى ذلك فلا يتسع المقام هنا لعرض كافة أنواع الرقابة ومناقشتها ولهذا سوف تقتصر على تناول أنواع الرقابة حسب التصنيفات التالية :

اولاً: أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها

هنالك نوعان من الرقابة حسب الهدف التي تقوم به الرقابة هي:

1. الرقابة الإيجابية: **Positive Control** تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة

المختلفة تسير وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتبر به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيداً عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.

2. الرقابة السلبية (البوليسية) **Negative Control** : وتهدف إلى اكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون ان

توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة وتلاي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات، وتهدف كذلك الرقابة السلبية إلى منع حدوث المخالفات ودفع سوء استعمال السلطة ومعاينة الآخرين إذا فالفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن المقصود من الرقابة الإيجابية هو ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

ويمكن القول: إن المعيار الحقيقي لتفضيل استعمال الرقابة الإيجابية أو الرقابة السلبية هو مستوى النضج الحضاري لبيئة المنظمة أو المؤسسة داخلياً أو خارجياً.

واختصاراً لما سبق، فبإمكاننا أن نقول أن هدف الرقابة لا يعني إشاعة الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم مما قد يشل إرادتهم ويخلق جموداً في تفسير القرارات والإجراءات التي تحكم التنفيذ، وإنما تهدف إلى إجراء تقييم موضوعي للمستويات الأداء واتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة وتنشيط الحوافز ورفع الكفاية الإنتاجية للعاملين.

ثانياً: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ

وتقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو الآتي:

- الرقابة المستمرة الموجهة **Steering Control** :

وتسمى بالرقابة الوقائية أو القبلية أو بالرقابة المباشرة، فهي تبدأ قبل وعند البدء في عمليات التنفيذ، وتكون مصاحبة لتلك العمليات، ومن شأنها أن تتوقع حدوث انحرافات قبل وقوعها، لكي يتخذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب وقبل اكتمال النتائج والانتهاج من التنفيذ وهي مباشرة لأنها تشرف وتباشر عملية التنفيذ باستمرار كما وأنها تتم بحضور المدير المباشر ويعتبر هذا النوع من الرقابة أفضل الأنواع وادقها ، حيث بمقدورها توقع حدوث الانحرافات وبالذات الخطير منها وعندئذ تضمن اتخاذ القرارات العلاجية لمنع وقوع تلك الانحرافات وعليه فإن هذه الرقابة تكون (وقائية، إيجابية موجهة)، حيث يتم فيها توجيه المسؤولين وإرشادهم نحو الأفضل .

- الرقابة المرحلية Step-by-step Control:

المقصود بالرقابة المرحلية هو رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها. وتتم الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة إلى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً ولا تتم الرقابة على تنفيذ فعلي لمرحلة ما قبل التأكد من أن المرحلة التي سبقتها قد تمت فعلاً كما هو طط لها، ويسمى هذا النوع بالرقابة التخطيطية لكونها تتم على فترات دورية ووفقاً لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المخطط والمناسب لها، ومن الأساليب الرقابية التي تستخدم في هذا النوع طريقة تخطيط وتقييم ومراجعة البرامج (PERT) وجداول جانت (GANT Chart) وخريطة سير الإجراءات Procedures Flow Chart

- الرقابة بعد التنفيذ Post Execution Control:

بالرقابة البعدية أو اللاحقة أو غير المباشرة، في هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكمال نتائجها، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات إذا هي رقابة من شأنها معالجة الأخطاء ولكن بعد وقوعها أي ليس في الوقت المناسب، والرقابة في هذه الحالة تعتبر سلبية، حيث أنها لا تمنع وقوع الخطأ ولا إلا عند إعداد خطة جديدة، ويستخدم هذا النوع في بعض الحالات منها متابعة تنفيذ البرامج أو الخطط الروتينية البسيطة وعندما لا يكون للخطأ وزن كبير أو تأثير كبير على الأهداف الرئيسية وعندما تكون تكلفة الخطأ بسيطة.

ومن الأمثلة على الأجهزة التي تتبع هذا النوع من الرقابة ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية ومحكمة المحاسبة في فرنسا.

ثالثاً: أنواع الرقابة حسب التخصص أو أنواع النشاطات

تتعلق أنواع الرقابة حسب التخصص بنشاط متميز ويكون موضوعها النشاط وحده ويمكن أن تشمل الرقابة في مثل هذه الحالات على كل أو بعض عناصر العملية الإدارية بالمنظمة فتشمل مثلاً النواحي الإدارية والتنظيمية والوسائل وطرق العمل المستخدم والنواحي المالية وشؤون الموظفين والقوانين واللوائح المنفذة والمشكلات التي تعوق كفاية الإدارة وسلامتها.

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أ- **الرقابة على الأعمال الإدارية** : ومهمتها متابعة الأداء والتقييم وتستهدف الرقابة على الأعمال الإدارية التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية بعناصره ووظائفه المختلفة للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق الصالح العام، ومن حسن استخدام الموارد البشرية. وتشمل الرقابة كذلك المستويات الإدارية والهيكل التنظيمي وطرق عمل المنظمة، وشؤون الأفراد العاملين ، والنواحي المالية والفنية والأنظمة والتعليمات المعمول بها ، ومختلف المشكلات، وتشمل الرقابة على الأعمال الإدارية مكاتب البريد ، والأحوال المدنية، والمستشفيات، والمدارس، والمؤسسات الحكومية، والوزارات، والدوائر والمصالح والمرافق التابعة لها وأخرى غيرها.

ب- **الرقابة المحاسبية أو (المالية) على عمل الجهاز التنفيذي Accounting or Financial Control :** تركز الرقابة المحاسبية أو المالية على أعمال الإدارة المالية المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال العامة، وتشمل الرقابة على البيانات المالية والعمليات الحسابية وإعداد الدفاتر والسجلات والمستندات القانونية وفقاً للطرق النظامية وقواعد الميزانية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وأحكام القانون واللوائح والتعليمات والقرارات والمنشورات المالية. وتهدف الرقابة المحاسبية مراجعة المتحصل من الإيرادات العامة والمتصرف من الإنفاق العام للتثبت من صحة التصرفات المالية وحماية الأموال العامة وكشف الأخطاء والمخالفات المالية والبحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوثها ومحاولة إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة لعلاجها وتصحيحها وتحديد المسؤولية ومسائلة مرتكبيها.

ت- **الرقابة الفنية : Technical Control** : ويقصد بالرقابة الفنية هي تلك النوع من الرقابة تختص بالأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون * بمجالات العمل المهنية والحرفية المختلفة، ومثالها الأعمال الطبية والهندسية والصحفية... الخ وللرقابة الفنية على إدارة امتياز المرافق العامة إذ تباشر السلطة العامة مائحة الالتزام الرقابة الفنية على هذه الإدارات وذلك وفقاً للأساليب التي تقررها المواصفات الموضوعية مسبقاً والمعمول بها حالياً، ومن الأجهزة التي تقوم بهذا النوع من الرقابة هيئات التفتيش الفني والمراقبات الفنية الداخلية والخارجية .

ث- **الرقابة على النشاط الروتيني Routine Control** : تقوم المنظمات في الإدارة العامة والخاصة بأنواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لإنجاز معاملاتها. ويطلق على مثل هذه الأعمال مسميات متعددة مثل: إجراءات العمل، روتين العمل، طرق وأساليب العمل. وتعتبر الإجراءات وسائل القيام بالأعمال وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال.

ويتم القيام بالإجراءات أو الروتين على شكل خطوات متسلسلة إلى أن تنتهي إجراءات المعاملة. كما وأن الهدف من الرقابة على النشاطات الروتينية أو الإجراءات هو التأكد من أن الإجراءات تسير وفقاً للتعليمات واللوائح والأنظمة الموضوعية مسبقاً من قبل المنظمة، وهناك خمس طرق فنية أساسية للرقابة على الأعمال الروتينية، وهي:

1. خريطة توزيع العمل، وتهدف إلى تصنيف واجبات كل فرد والوقت الذي يقضيه في العمل.
2. خريطة تدفق العمل: وتوضح سير الإجراء بما في ذلك الجهد الفردي والمزدوج والجهد العكسي السلبي ونقاط الاختناق الإداري: (Bottle Neck).
3. دراسات الاقتصاد في الحركة: وغرضها تقليل مجال عمل الفرد ليؤديه بفاعلية وبأقل قدر من الجهد والتكاليف المادية.
4. دراسة التوزيع المكاني: أي دراسة نظام العمل وأنسب طرق العمل اللازم استخدامه.
5. الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة : المشروع: عبارة عن عدد من العمليات المادية والفكرية التي تنفذ خلال فترة زمنية محددة. وتكون وحدة متكاملة، ولها غرض محدد، ويتضمن المشروع في العادة عدة مراحل على النحو الآتي:
 - مرحلة تحديد الأهداف.
 - مرحلة جمع المعلومات الأولية.
 - مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع.
 - مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع.
 - مرحلة إقرار خطة المشروع.
 - مرحلة تنفيذ المشروع.
 - مرحلة تقييم عملية التنفيذ.
 - مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك..

وغالبا ما تكون معظم هذه المراحل مجالاً للأنشطة الرقابية للتعرف على الإيجابيات والسلبيات لاستبعاد الأخطاء والانحرافات. كما وتتم الرقابة على المشروعات بواسطة الرقابة الإيجابية وليس الرقابة السلبية. ومن الأساليب التي تستخدم في الرقابة على المشروعات: التقارير الدورية الشهرية ، وأسلوب جدول جانتي GANT (أو جدول الموازنة اليومية) وأسلوب Pert بيرت وأسلوب المسار الحرج Critical Path Method (أو أسلوب تقييم و مراجعة البرنامج).

رابعا: أنواع الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

وتقسم إلى نوعين رئيسيين هما :

- أ- **الرقابة على كمية العمل:** وتنصب هذه الرقابة على كمية العمل المنتج، أي على المخرجات وذلك لمعرفة التغييرات المنتظمة وغير المنتظمة في حجم تلك الكميات من زيادة أو نقصان، ليصار من ثم البحث عن الأسباب ومعالجة الموقف، وبناء عليه يمكن تقسيم التغييرات في كمية العمل إلى قسمين:

- تغييرات منتظمة: وهي الزيادة في كمية العمل في أوقات معروفة حيث الزيادة في كمية العمل عند نهاية الشهر، وفي نهاية السنة المالية... الخ وفي هذه الحالة من السهل على الإدارات الحكومية اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة هذه الزيادة.
- تغييرات غير منتظمة: وهي الزيادة أو النقصان في كمية العمل عن معدلها دون أن يكون بالإمكان معرفة أسبابها أو موعد حدوثها مسبقاً. وفي هذه الحالة تصبح العملية صعبة ومعقدة وتتطلب من الرئيس الإداري التصرف بالسرعة الممكنة كي لا تتعطل الأعمال في دائرته.

ومن الوسائل التي تستخدم في الرقابة على كمية العمل تبسيط العمل ودراسة التغييرات في كمية العمل واقتراح الحلول المناسبة لمواجهتها عن طريق تخطيط العمل والتحكم فيه قدر الإمكان ويمكن للإداري أن يلجأ إلى أحد الوسائل التالية التي يمكن أن تساعد في التحكم في التغييرات في كمية العمل مثل:

- تشغيل موظفي الإدارة وقتاً إضافياً Overtime work.
- الاستعانة بموظفين غير متفرغين Employment of Part-time Employee
- الاستعانة بمكاتب الخدمة الخاصة للقيام بالعمل Calling service bureaus to do the work
- تجميع اقسام الخدمة في المنظمة في وحدات إدارية كبيرة (مركزية) Grouping Department
- التخطيط والتحصير للعمل قبل تراكمه، كتحصير المعلومات اللازمة والإحصائيات والنماذج Forms التي ستستعمل في القيام بالعمل.
- وجود عدد من الموظفين الاحتياطيين (تكوين وحدات متحركة) Forming Mobile Units
- ب- الرقابة على نوعية العمل: وتعني أسلوب يتم بواسطته قبول أو رفض الخدمة أو الإنتاج ويتوقف قبول أو رفض الخدمة أو الإنتاج على أساس وجود معايير موضوعية لنوعية العمل ومواصفاته، وقد تكون هذه المعايير محددة بواسطة المنظمة أو بواسطة جهاز خارجي. وعندما تحدد المنظمة مستويات الخدمة المقبولة يؤخذ بعين الاعتبار عوامل متعددة منها أنواع الأساليب الممكن تطبيقها في مراقبة نوعية العمل أو الخدمة والتكاليف والدقة المطلوبة في القياس وسياسة المنظمة الخاصة بنوعية الخدمة أو العمل.

ويتكون أي نظام لمراقبة نوعية العمل من:

1. وضع المعايير أو المستويات الرقابية
2. شرح كيفية استخدام هذه المعايير الرقابة على نوعية العمل .
3. الكشف عن الأعمال أو الخدمات للتأكد من مدى مطابقتها

للمعايير والخصائص المحددة. ومن الضروري أن يكون نظام الرقابة على نوعية العمل نظاماً رقابياً إيجابياً لا سلبياً للتقليل ما أمكن من وقوع الأخطاء والانحرافات.

خامساً: أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع الحقائق

وتقسم إلى قسمين رئيسيين هما :

أ- الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات: يكون النشاط الرقابي هنا على الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة للثبوت من صحة هذه المستندات، لهذا تشكل الوثائق والمستندات والسجلات وسيلة أخرى من وسائل الرقابة الإدارية، فعن طريق مراقبتها يمكن للرقابة التوصل إلى معرفة سير العمل داخل المنظمة. وتطبق هذه الوسيلة الرقابية في المنظمات الكبيرة، لأن هذا النوع من الرقابة قادر على التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للتعليمات والقوانين المعمول بها والمخططة أصلاً لتحقيق الأهداف.

ب- الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل: يعتمد هذا النوع من الرقابة على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل وتعتبر الملاحظة الشخصية من أحسن الوسائل لجمع المعلومات عن سلوك العاملين وأدائهم، إذ يقوم المسؤول عن المراقبة بنفسه لمشاهدة ما يجري في ظروف طبيعية تماماً مما يزيد في دقة المعلومات التي يحصل عليها عن طريق الملاحظة الشخصية وهناك أدوات يمكن استخدامها للحصول على صورة واقعية لسلوك العاملين مثل أدوات التسجيل والأشرطة... الخ.

ولكن: إن هذه الأدوات لرصد سلوك العاملين يمكن ان يكون لها نتائج سلبية على أداء العاملين والتزامهم نحو العمل إذ ما علم أنه مراقب وان تصرفاته وحركاته مسجلة مما قد يؤثر على معنويات العاملين وفقدان الثقة وقلة حافزيتهم وإنجازهم للعمل.

ويمكن للملاحظة الشخصية أن تركز نشاطها الرقابي في محاور لتحقيق هدفها على النواحي التالية :

- مراجعة العمل الذي يقوم به كل موظفه.
- متابعة خط سير معاملة أو أكثر من البداية حتى النهاية.
- حجم الاعتماد على السجلات والقيود، ودرجة تنظيمها وطرق حفظها.
- فحص بعض المعاملات المنجزة.
- الاطلاع على مقدار ما أنجزه موظف أو أكثر في فترة زمنية معينة.
- الرقابة على وسائل الاتصال المتبعة في العمل .
- الرقابة على مستوى الظروف المادية للعمل من ناحية الإنارة والتدفئة والتبريد... الخ.

- الرقابة على ترتيب المكتب وتنظيم المستودعات

سادسا: أنواع الرقابة حسب مصادرها :

وتقسم إلى نوعين رئيسيين هما :

أ- الرقابة الداخلية: **Intomal Control**: ويقصد بها الرقابة الذاتية وهي أنواع الرقابة التي يمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة، وهذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة، والغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها، وإحكام مسارها في الاتجاه الصحيح، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة للرقابة وحدة الحسابات، وحدة شؤون الأفراد، وحدة الرقابة المالية.

ب- الرقابة الخارجية **External Control** : وهي تلك التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة ويقوم كل من هذه الأجهزة الخارجية بالرقابة على نوع معين من النشاط، بما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري لتلك المنظمة يلتزم بالقوانين المعمول بها، ونظم الخدمة المدنية المتبعة، واللوائح والاعتمادات المالية، ويستهدف المصلحة العامة ويساير الخطط العامة للدولة ويحسن الإدارة بصفة عامة. ومن أمثلة أجهزة الرقابة المركزية الخارجية: ديوان الخدمة المدنية، ديوان المحاسبة في المملكة الأردنية الهاشمية ، ديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية. إذا كنا قد وقفنا على العديد من التقسيمات التي تحكم موضوع أنواع الرقابة، فإنه قد يكون من الجدير بنا أن نستكمل الصورة لتتناول بالتفصيل دراسة الرقابة في عمل الجهاز الحكومي وفقاً لموقع الجهاز الذي يمارسها.

و تنقسم أنواع الرقابة على عمل الجهاز الإداري الحكومي عموماً إلى نوعين:

تمارس من داخل الجهاز نفسه عن طريق الأدوات والوسائل **Internal Control** رقابة داخلية الرقابية التي كنا قد أشرنا إليها. ومهمة الرقابة الداخلية التأكد من مطابقة سير العمل وإجراءاته للأهداف المقررة مسبقاً، ومحاولته الكشف عن الانحرافات والأخطاء والتحري لمعرفة أسبابها واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتصحيحها.

أما النوع الآخر فهو الرقابة الخارجية التي تمارس عن طريق أجهزة الرقابة الإدارية والمالية المستقلة والمتخصصة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية. ومهمة الرقابة الخارجية عادة تنصرف على الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية. ومعنى آخر تكون مهمة الرقابة الخارجية هي التأكد من شرعية وقوانين التصرفات من خلال ضمان التزام القوانين المعمول بها ، ونظم الخدمة المتبعة، واللوائح والاعتمادات المالية.

ويرى مارشال ديموك أن الرقابة الداخلية والخارجية محاولة لتحديد المساءلة الإدارية في نطاق استعمال السلطة الوظيفية.

وخلاصة القول أن الغرض من كلا النوعين من الرقابة (الداخلية والخارجية) هو محاسبة الموظفين في الأجهزة الحكومية على الكيفية التي يؤديون بها أعمالهم، أما الفرق الرئيسي بينهما هو أن الرقابة الداخلية تمارس من قبل الموظفين والرؤساء والمشرفين أنفسهم دوغماً تدخل من خارج السلطة التنفيذية والإدارية، وهي تعنى بالتالي بمشاكل كفاية الأداء في جميع الأجهزة الحكومية.

أما بالنسبة للرقابة الخارجية فهي في الحقيقة ذات طابع سياسي وقانوني في معظم الأحيان وتمارس من قبل المحاكم القضائية والسلطة التشريعية والمواطنين. وهي تختص أساساً بقانونية تصرفات الموظفين ومدى استجابتهم وتمسكهم بالوسائل التي تضمن الالتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها في الأجهزة الحكومية حتى لا تنتقل السلطة التشريعية والقضائية بالتدرج إلى أيدي البيروقراطيين.

أولاً: الرقابة الداخلية

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها، وبمعنى آخر فهي تلك الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه، أي الرقابة التابعة من الجهاز الإداري الحكومي نفسه على العمل المؤدى فيه. ويكون من حق هؤلاء الرؤساء (محاسبة مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الإجراءات الكافية بتصحيحها)، والرقابة الداخلية تمتد عادة إلى جميع العمليات التي تؤديها المنظمة، كما تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة، لذا يطلق البعض عليها اسم الرقابة الرئيسية حيث تقوم الدوائر الرئاسية بممارسة رقابتها وتدقيقها وملاحظتها لنشاطات وقرارات الوحدة التابعة لها والتي تأتي دونها في السلم الإداري. وتعتبر الرقابة الداخلية في إحدى وجوها رقابة ذاتية لأن التنظيمات نفسها هي التي تراقب أداؤها وتقدر إنجازها في ضوء المقاييس والمعايير المحددة التي تضعها هي لنفسها. ولهذا الرقابة أهميتها نظراً لصدورها عن الإدارة ذاتها ويمكن ان تحقق نتائج فعالة تعجز الأنواع الأخرى من الرقابة عن تحقيقها لأنها أكثر خبرة ودراية من غيرها بالأخطاء واقدر على تصحيحها، وإن كان البعض يرى عدم جديتها نظراً لصعوبة مراقبة النفس، إلا أننا نرى أن الرقابة الذاتية يمكن أن تحقق الجدية والفائدة المتوخاة إذا كانت هذه الرقابة صادرة عن إيمان بأهمية وفائدة النقد الذاتي والوعي الأكيد بالمسؤولية الذاتية نتيجة اندفاع داخلي دون خوف من عقاب أو طمع في جزاء أو نتيجة ضغط خارجي أو إكراه أو إجبار.

ومن هنا فإن الرقابة باعتبارها إحدى الوظائف الاستراتيجية الحساسة داخل الجهاز الإداري تتطلب فهماً مرناً وشاملاً لاعتباراتها السلوكية والإنسانية التي تؤثر في العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة وفي طرق أدائهم. فالرقابة المتشددة (أو الرقابة السلبية) التي تستخدم الخوف والعقاب والإكراه والإجبار والتهديد بقوة السلطة والجزاء الرسمية تخلق عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس مما يؤدي بالتالي إلى تهرب المرؤوس وتتصله من مسؤولية أداء عمله خوفاً من الوقوع في أخطاء.

وعلى ذلك فإن المفهوم السليم للرقابة من أجل تحقيق الأداء الجيد يعتمد على مشاركة الأفراد المعنيين ومدى قناعتهم بعدالة مقياس الأداء حتى إذا أدركوا أن الرقابة ما هي إلا أداة لتحسين مستوى أدائهم وتقدمهم وزيادة فرصهم في المكافآت والترقيات كانوا أكثر تقبلاً لها. فالرقابة ليست مصيدة تصيد الأخطاء لمعاقبة مرتكبيها بقدر ما هي أداة لتشجيع المبادأة وحفز الأفراد على العمل ورفع الكفاية الإنتاجية لهم ومساعدتهم في تحديد الأهداف والوسائل والمعايير بالاشتراك مع رؤسائهم وكذلك تحديد طريقة التنفيذ وتحديد المسؤوليات والواجبات لكل من الرؤساء والمرؤوسين أثناء عملية التنفيذ وهذه هي إحدى أهداف أسلوب الإدارة بالهدف كأداة رقابية يقوم الرئيس والمرؤوس بقياس النتائج طبقاً للمعايير التي حددها سوياً ثم يناقش مواطن القوة والضعف في الأداء، وكيفية تفادي المشكلات في المستقبل أما عن الأغراض التي تحققها الرقابة الداخلية في المنظمة فهي تتمثل باختصار في مراقبة الأعمال الجارية فيها، أحكام مسارها في الاتجاه الصحيح، حتى تحقق الأهداف المرسومة لها. هذا وقد لخص بعض علماء الإدارة مهام الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل على النحو التالي:

- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المنظمة والعمل على جعلها أكثر كفاءة واقل قدر من التكاليف.
- فحص مدى تطابق نشاطات المنظمة مع السياسات والإجراءات الموضوعية.
- المحافظة على أصول المنظمة ومنع التلاعب بها أو سرقتها أو إتلافها وكشف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك.
- تقييم درجة دقة وصحة وشمولية المعلومات الإدارية التي يتم توفيرها في داخل المنظمة. 5. تقييم درجة كفاءة الأداء الإداري بما في ذلك الاقتصاد والكفاية في استخدام موارد المنظمة، وكذلك درجة الكفاءة في تحقيق الأهداف.
- اقتراح أي تحسينات في طريقة أداء المنظمة لمهامها.

وعلى أي حال، فسنحاول في القسم التالي الإشارة إلى ثلاث أنواع رئيسية للرقابة الداخلية هي: الرقابة الرئيسية، الرقابة الوصائية، ورقابة الأجهزة المتخصصة.

وفيما يلي عرض أنواع الرقابة الداخلية :

أولاً- الرقابة الرئاسية

يطلق على الرقابة التي يمارسها الرئيس (مثل: الوزير، وكيل الوزارة، المدير، كبار الموظفين) على مرؤوسيه اسم الرقابة الرئاسية أو الرقابة التسلسلية ابتداء من الرئيس في قمة الهرم الإداري وانتهاء بالمستويات الإدارية الدنيا). (وتحول السلطة الرئاسية للرئيس جملة اختصاصات يمارسها على مرؤوسهم من أوامر وتعليمات داخلية ومنشورات وكتب دورية بهدف توجيه وضمان حسن سير العمل داخل الجهاز الإداري الحكومي، كما تشمل الرقابة على الأعمال سلطة التعقيب، ومن صورها حق الرئيس في إقرار أعمال مرؤوسيه أو وقفها أو إلغائها أو تعديل آثارها أو سحب قراراتهم أو الحلول محلهم في مباشرة أدائهم)، وللرئيس في ممارسة هذه السلطات ان يراقب قرارات مرؤوسيه ليس فقط من ناحية المشروعية وإنما كذلك من حيث الملاءمة. أي أنه له أن يلغي قرارات مرؤوسيه ويسحبها ويعدلها..

الخ لأسباب تصل بملائمات العمل الإداري، حتى ولو كانت مشروعة، وقد يكون هذا من المفيد هنا، أن نورد وسائل الرقابة الرئاسية، التي تنقسم إلى قسمين هما:

1. الرقابة على الأشخاص: يتمتع الرئيس الإداري الأعلى في قمة الهرم الإداري بالسلطات التالية :

- أ- سلطة التنظيم الداخلي لإدارته مع اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة المتعلقة بالموظفين وتوزيع العمل، والاختصاصات والصلاحيات الوظيفية المناسب مع المسؤوليات، والعناية بالسلوك الوظيفي من أجل رفع مستوى القيم والمثل لدى الموظف وذلك لتفهم مهام وظيفته ويجوز للرئيس تفويض صلاحياته بهذا الشأن لوكيل الوزارة وكبار الموظفين.
- ب- التأديب، وتعني سلطة توقيع الجزاء التأديبي المناسب على مرؤوسيه الذين يخالفون الواجبات الوظيفية في حدود القوانين والأنظمة المرعية ، ويتم ذلك من خلال الإنذار أو الحسم من الراتب، أو توقيف الزيادة السنوية لسنة أو أكثر.
- ت- إصدار التعليمات الشفهية والكتابية من أجل تعريف المرؤوسين بما يجب وما لا يجب بغرض تيسير العمل الإداري على أحسن وجه. والجدير بالذكر إن إصدار التعليمات تعتبر وسيلة فعلية من وسائل الرقابة على الأشخاص في مجال السلوك الوظيفي.

2. الرقابة على الأعمال :

يتمتع الرئيس الإداري في قمة الهرم الإداري بسلطة الرقابة على أعمال موظفي إدارته ويمارس الرئيس الإداري في قمة الهرم هذه السلطات من خلال الوسائل التالية :

- أ- الإشراف الإداري.
- ب- التفتيش الدوري المفاجئ.
- ت- التقارير الإدارية بأنواعها.
- ث- فحص الشكاوي، وكلها تتعلق بأعمال الموظفين، هذا وقد قمنا بشرح الوسائل هذه بالتفصيل فقط ضمن الجزء الخاص بوسائل الرقابة الإدارية على الأعمال.

من الطبيعي والحال هذه أن ينتج عن السلطة التسلسلية هذه لترتب مسؤولية الرئيس عن أعمال مرؤوسيه وبالتالي عدم تمكنه التهرب من هذه المسؤولية، فالرئيس مسؤول عن التأكد من حسن سير العمل ومن ان تعليماته وتوجيهاته وقراراته وكذلك التعليمات والتوجيهات الصادرة من رؤسائه منفذة بصورة مرضية ، وفي حال تعذر لممارسة هذا النوع من الرقابة حينئذ يصبح وجود وحدة داخلية تمارس الرقابة امرا في غاية الأهمية. وفي هذه الحالة تقوم الوحدة الداخلية للرقابة بممارسة هذا النوع من الرقابة وترفع تقاريرها إلى الرئيس الذي تتبعه لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة بشأنها.

ويجري الرئيس رقابته بطرق مختلفة منها:

- الرقابة الشاملة بحيث تشمل رقابته جميع الأعمال الموكولة إلى مرؤوسيه
- الرقابة الجزئية بحيث تستهدف رقابته قسماً معيناً من الأعمال الموكولة إلى مرؤوسيه.
- الرقابة الخاطفة التي يقوم بها الرئيس يومياً وساعة يشاء، ومن شأنها إشعار المرؤوسين بالوجود الدائم والفاعل لرئيسهم ومساهمته معهم في تحمل المسؤوليات.

أما الأساليب التي يستخدمها الرئيس في الرقابة على مرؤوسيه فيمكن تلخيصها كالتالي:

- أ- التحليل الدقيق للأهداف.
- ب- وضع معدلات للأداء
- ت- دراسة النماذج والحالات، والقياس عليها للوقوف على نواحي الاختلاف إن وجد.
- ث- الإحصاءات التقارير التي تحوي المعلومات المتحصلة نتيجة عمليات التفتيش
- ج- تقسم العملية الإدارية إلى مكونات مختلفة : القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات... الخ، ورقابة كل هذه العناصر.

ومن خلال هذه الأساليب المختلفة فإن أهداف الرقابة الرئيسية تتمثل في :

- أ- الوقوف على المعلومات الأساسية بصورة عاجلة ب. الحصول على هذه المعلومات في شكل جداول إحصائية ورسومات بيانية تعكس الصورة العامة بجلاء.
- ب- عمل المقارنات بين النتائج التي تحصل عليها في ميادين مختلفة.
- ت- استبعاد أنواع الرقابة غير المجدية أو التي لا توجد حاجة ماسة إليها.

ثانياً: الرقابة الوصائية

تكلمنا فيما سبق عن الرقابة الرئاسية (أو التسلسلية) التي يمارسها الرئيس على أعمال مرؤوسيه. والآن سوف نتكلم عن الرقابة الوصائية التي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية الإقليمية أو المرفقة (مثل: البلديات والمؤسسات العامة والتي تتمتع بالاستقلال المالي والإداري) وعلى الرغم من أنها تتمتع بالاستقلالية إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة تمارسها عليها الإدارة المركزية اصطلاحاً على تسميتها بالوصاية الإدارية أو الرقابة الوصائية والجدير بالذكر أن المؤسسات العامة هي مشروعات حكومية خدمية واقتصادية لها شخصية معنوية تمكنها من إدارة شؤونها بأساليب ونظم تختلف عن تلك المعتمدة في إدارة الوزارات والمديريات العامة التابعة لها بسبب طبيعة نشاطاتها التي تمارسها. وقد أطلق على إدارة هذه المشروعات اسم اللامركزية المرفقة نظراً لنقل اختصاصات إدارتها من الأجهزة المركزية التقليدية إلى مجالس إدارة مستقلة تتولى ذلك نيابة عنها. وأما الإدارة المحلية (أو اللامركزية الجغرافية أو إدارة الإقليم والمحافظات).

فتظهر عندما تلجأ الدول إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وبين الهيئة المحلية. وتشمل الرقابة الوصائية حق السلطة المركزية في تصديق قرارات الهيئة اللامركزية والحلول محلها استثناء وحلها أو إيقافها عن العمل وغيرها من الصلاحيات المحددة بصورة دقيقة في القوانين والأنظمة النافذة.

ثالثاً: الرقابة المتخصصة

سبق لنا أن نوهنا أن مهام الإدارات العامة تطورت وتعاقبت نتيجة دورها الهام في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى جانب وظائفها التقليدية فأصبحت إدارة المنظمات العامة أكثر تعقيداً عما كان عليه الحال سابقاً. وكانت النتيجة الطبيعية لهذا النمو أن استوجب ضرورة وجود متابعة فعلة ومتخصصة في أوجه النشاط المختلفة والتنسيق بينها ورقابتها للتأكد من سير العمل وتنفيذ السياسات التي تقررت مسبقاً بما يحقق الصالح العام والتحقق من حسن استخدام الموارد البشرية.

لتعزيز هذه السلطة وتزيد حيويتها. ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة للرقابة والتفتيش: ديوان الخدمة المدنية، ديوان المحاسبة، وزارة المالية. ومن المعروف أن هذه الأجهزة تحمل أسماء مختلفة ومتعددة تختلف باختلاف الأنظمة المطبقة لمعيار الرقابة الداخلية لغرض مراجعة القوائم المالية.

6- تعريف الرقابة الداخلية

تم تعريف الرقابة الداخلية في المعيار الأمريكي (SAS 78) على النحو التالي:

الرقابة الداخلية هي عملية، ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون، تم لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:

- الثقة في التقارير المالية،
- الالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة.
- فعالية وكفاءة العمليات.
- إن الرقابة الداخلية تشتمل على أمور أكثر من الأمور ذات العلاقة المباشرة بوظائف النظام المحاسبي والتقارير المالية وهذا يضع على المراجع مسؤولية تحديد الأجزاء الملائمة لمراجعة القوائم المالية.

أولاً: مكونات الرقابة الداخلية

لتحديد إطار الرقابة الداخلية لتحقيق أهداف المنشأة، قام المعيار الأمريكي (SAS 78) بتحديد المكونات الخمسة التالية للرقابة الداخلية وهي :

- بيئة الرقابة .
- تقييم المخاطر .
- المعلومات والاتصال .
- أنشطة الرقابة .
- مراقبة الأداء .

إن بيئة الرقابة تمثل الأساس للرقابة الداخلية في المنشأة وتؤثر على الوعي الرقابي لمنتسبيها وهي الأساس لكل مكونات الرقابة الداخلية بتزويد الانضباط والإطار العام لذلك. وهناك عدة عوامل لبيئة الرقابة وردت في المعيار الأمريكي (SAS 78):

- الأمانة والقيم الأخلاقية.
- الالتزام بالكفاءة.
- اشتراك مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في المسؤولية.
- فلسفة الإدارة وطريقة قيامها بعملها.
- الهيكل التنظيمي.
- توزيع السلطة والمسؤولية.
- السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية.

عن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء أشر المعيار الأمريكي (SAS 78) الثقة في التقارير المالية، والذي يتضمن النظام الأساسيين وينكون من طرق وسجلات لتحديد وتجميع وتحليل وتصنيف وتسجيل وإشهار معاملات المنشأة مع المحافظة على الأصول والالتزامات ذات العلاقة، والاتصال يتضمن التزويد بفهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية على التقارير المالية، كذلك فإن دليل السياسات ودليل التقارير المالية والمحاسبية ودليل الحسابات هي من مكونات المعلومات والاتصال. وهذا يعني أن التركيز الرئيسي للنظام المحاسبي هو على المعاملات المالية من النواحي التالية :

- الوجود أو الحدوث.
- الحقوق والالتزامات.
- الاكتمال.
- التقويم
- العرض والإفصاح.

إن الرقابة الداخلية كما ذكرناها أنفاً تزود بتأكيد معقول (وليس مطلق) للإدارة ومجلس الإدارة بأن أهداف المنشأة ستتحقق السبب لهذا يتضمن محدوديات ملازمة في الرقابة الداخلية مثل:

1. أخطاء حكمية (Judgment Errors): ربما تفشل الإدارة والموظفون أحياناً في اتخاذ القرارات الحكيمة أو أداء المهام الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات، أو ضيق الزمن أو أية ضغوط أخرى.
2. الانهيار (Breakdown): ربما ينجم انهيار نظم الرقابة عن فهم الموظفين الخاطئ للتعليمات أو ارتكاب أخطاء نتيجة للإهمال، عدم التركيز والإعياء، التغييرات المؤقتة أو الدائمة في الموظفين أو في النظم الإجراءات.
3. التواطؤ (Collusion): قيام موظف أو موظفين بإبطال الرقابة الداخلية بالتواطؤ مع اطراف خارج أو داخل المنشأة
4. تخطي الإدارة للإجراءات الرقابية (Management Override): ربما تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات المعتمدة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات
5. احتمال تقادم السياسات والإجراءات بشكل كاف نسبة لتغير الأحوال أو أن يتدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن.
6. ان لا تتعدى تكلفة الرقابة الداخلية الخسائر المحتملة عن عدم وجودها. هذه العوامل تشير إلى أنه لا يمكن للمراجع أن يتحصل على كافة أدلة الإثبات لأغراض المراجعة من الاختبارات الرقابية إن تقييم المخاطر الرقابية على حد أقل من الأقصى يتطلب الآتي :

- تحديد الإجراءات الرقابية الملائمة لتأكيدات معينة من المحتمل أن تمنع أو تكتشف التحريفات المهمة في تلك التأكيدات
- أداء اختبارات رقابية لتقويم فعالية هذه الإجراءات.

ثالثاً: أهمية الرقابة الداخلية:

لقيم الرقابة الداخلية اهتماماً كبيراً من المراجعين وإدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية:

1. تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لأحكام الرقابة على العمليات.
2. الضبط الداخلي والفحص المتأصل في الرقابة الداخلية يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش.
3. من المستحيل أن يقوم المراجع بمراجعة داخل المنشأة بطريقة اقتصادية بدون الاعتماد على الرقابة الداخلية للعميل.
4. كذلك زاد اهتمام الجهات الرقابية بالرقابة الداخلية للمنشآت الاقتصادية للتحقق من التزامها باللوائح والقوانين ذات العلاقة. ازداد هذا الاهتمام مع مرور الزمن والدليل على ذلك أنه استنتت عدة قوانين ومعايير، في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ، مثلاً تحدد مسؤولية المراجع الداخلي نحو تقييم الرقابة الداخلية لأغراض تخطيط المراجعة وتصميم برامج المراجعة التي تمكنه من تقليل مخاطر المراجعة وإبداء الرأي المهني السليم، وكذلك أسندت عدة قوانين تلزم الشركات المتداولة أسهمها في أسواق الأوراق المالية بان يكون لها نظم رقابة داخلية فعالة.

إن للمراجع الخارجي مسؤوليات مهنية وقانونية تحتم عليه ممارسة الحرص المهني اللازم في عملية المراجعة لإبداء الرأي المهني عن القوائم المالية وإيصال نقاط الضعف عن الرقابة الداخلية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة والجهات الرقابية ذات العلاقة.

7- الرقابة الخارجية

إذا كنا قد أشرنا في السابق إلى الرقابة الداخلية التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها ، فإننا سنحاول في الجزء التالي التعرف على الرقابة الخارجية التي تمارسها جهات متخصصة ومستقلة عن الإدارة، وأنا نعرض لمفاهيمها ثم نتصدى بعد ذلك لمناقشة أنواعها واجهات التي تمارسها.

ومن الأمور التي يتعين علينا أن نؤكد عليها في بداية هذا التحليل. هي أنه على الرغم من اختلاف المصادر التي تمارس الرقابة الداخلية. وشموليتها، والكيفية التي تتم بها إلا إن هذه العوامل لا تقلل أبداً أهمية الرقابة الداخلية إذا كانت على درجة عالية من الإلتقان بما يكفل حسن الأداء.

ومما لاشك فيه إن الإلتقان وحسن الأداء يأتي من الإحساس الديني وتقديس الواجب لدى الرئيس والمرؤوس وبدون ذلك الإحساس فإن وسائل الرقابة قد تعجز عن معرفة بواعث الموظف ونواياه، فإذا لم نكن هذه البواعث والنوايا محكمة بالتربية الدينية السليمة فقد الموظف اسمي الضوابط والمعايير التي تدفعها إلى الإخلاص والتفاني في عملة بغض النظر عن مدى الثواب الأدبي أو المادي الذي قد يتحقق في نهاية المطاف، كل ذلك له الأثر القوي على إلتقان الموظف لعمله وحسن الأداء وبالتالي لا حاجة لرقابة أخرى خارجية.

ومن الأمور التي يتعين علينا أن نقف عليها مبدئياً أيضاً، مهمة الرقابة الخارجية التي لا تخرج في إطارها العام عن مباشرة الرقابة على نوع معين من النشاط (مثل: الرقابة على الميزانية والشؤون المالية أو الأمور التي تتعلق بالسياسة العامة والقانون... إلخ) تكون في العادة شاملة غير تفصيلية بما يكفل ضمان المنظمة التزام القوانين المعمول بها ، ونظام الخدمة المدنية المتبع وللوائح والأنظمة والاعتمادات المالية فإن الرقابة الخارجية لا تهتم برقابة التصميم الهندسية لبناء أبنية الدوائر الحكومية أو مختبرات أو أجهزة التبريد والحرارة... إلخ بقدر ما تهتم بعدم مخالفة الجهاز الإداري للمنظمة عدم مخالفته للقوانين ومسايرة الخطط العامة لدولة وحسن الإدارة بصفة عامة.

وإذا ما تركنا ذلك جانباً لوجدنا أن هناك نوع من التأكيد المستمر حول ضرورة الرقابة الخارجية. فيقول البعض أن ممارسة الرقابة من جهة مستقاة عن جهة الإدارة أمر يكفل جدتها وفعاليتها ، وإن كان الآخرون ينتقدون الرقابة الخارجية بمقولة احتمال تعددها وتكرار أعمالها فضلاً عن احتمال انصرافها عن التوجيه والإرشاد إلى التعيب والانتقاد. ويضيفون إن تحقيق هذه الاحتمالات لا يرجع إلى عيوب في الرقابة الخارجية ذاتها ولا كنهه يرجع إلى عيوب قد تشوب بعض تطبيقاتها.

وليس أدل على ذلك من اتجاه أغلب الدول المعاصرة إلى الأخذ بنظام الرقابة الخارجية تقديراً لمزاياها ومن التبريرات الأخرى التي تذكرها هذا الشأن أن أساليب العمل بأجهزة الرقابة الخارجية المركزية قد تطورت. فلم تعد مهمتها مقصورة على مجرد الرقابة والتفتيش، وإنما امتدت إلى النواحي الإيجابية البناءة، ومن ذلك القيم بالبحوث والدراسات ودراسة المشكلات وتحليلها والوقوف على أسبابها. كل ذلك يهدف إلى مساعدة الأجهزة الحكومية على تحقيق أهدافها، وإزالة العقبات في سبيلها، وترشيد عملية وضع السياسات، وتحسين الأداء، وتبسيط الإجراءات. أما في المملكة الأردنية الهاشمية فهناك ديوان الموظفين، وديوان المحاسبة.

بعد أن استعرضنا بإيجاز مفهوم الرقابة الخارجية وأهدافها عددنا بعض الأجهزة المركزية التي تمارسها، يبقى أن نذكر أن هنالك أنواع مختلفة لها. لذا، فإننا سوف نحاول أن نقدم تحليلاً لها في الجزء التالي. وفيما يلي تحليلاً موجزاً لأهم أنواع الرقابة الخارجية التي تخضع لها أجهزة الإدارة العامة.

أولاً: الرقابة التشريعية Legislative Control:

تمثل رقابة السلطة التشريعية (أو الرقابة البرلمانية) المظهر الأول والأهم من مظاهر الرقابة الخارجية على المنظمات والمصالح الحكومية. يعود السبب في ذلك إلى أن أعضاء السلطة التشريعية تستمد سلطتها، لمراقبة أعمال السلطة التنفيذية، من أنها الفئة الممثلة الشرعية لإرادة المجتمع والمفاوضات للتعبير عن رغبته، ومن هنا فإن أهميتها هي التي تتولى الرقابة على أعمال الإدارة العامة في الأمور المالية والسياسية والقانونية وغيرها، وهي التي تحقق بأي إجراء من إجراءاتها وي اي صورة من صورها وذلك للتأكد من احترامها للقوانين وعدم تعسفها في استعمال سلطاتها الممنوحة لها لتنفيذ تلك القوانين، ونأخذ هذه الرقابة على أعمال الإدارة العامة صور متعددة منها:

- الرقابة على الميزانية أو الرقابة على الاعتمادات المالية التي تخصص لعمل الإدارة التنفيذية خلال سنة الميزانية، كضمان بأن مشروع الميزانية الذي تتقدم به الحكومة، والذي لا يخرج في طبيعته الأساسية عن كونه خطة أو برنامج عمل تفصيلي عن فترة زمنية محددة، يمثل أفضل الخطط وأكثرها مقدرة على تحقيق الصالح العام.
- الرقابة على الإدارة العامة من خلال لجنة تضم عضويتها عدداً من أفراد البرلمان تكون وظيفتها الأساسية تحري الكيفية التي تفسر بها التشريعات المفوضة للحكومة التي أصدرتها السلطة التشريعية وأنه ليس هنالك تجاوز لضمان التشريع سواء بطريقة التعمد أو الخطأ أو إلى ما غير ذلك من الاحتمالات التي يمكن أن تصاحب أي اجتهاد في تفسير نص معين، أو تفسير الحدود المناسبة لتطبيقها، ورفع تقارير بذلك إلى المجلس النيابي المسؤول لاتخاذ الإجراءات اللازمة بهذا الشأن.
- الرقابة على أعمال الإدارة العامة من خلال حق النواب في تقديم الاستجوابات والأسئلة للوزراء عن أي مسألة تتعلق بوزارتهم وواجب الوزارة في تقديم أجوبة عن تلك الأسئلة: وتهدف هذه الأسئلة إلى الحصول على بيانات محددة عن بعض الأمور، ثم يتولى الوزراء المختصون بحثها ودراستها مع كبار المسؤولين في وزارتهم وإعداد الرد المناسب بشأنها. وتعتبر هذه

الطريقة أداة هامة تستخدم في جذب الاهتمام إلى بعض الأخطاء الحادثة في عمل الجهاز الحكومي، أو لفت النظر إلى مظاهر سوء استخدام السلطة، أو التعبير عن مشاكل الناس وتظلمهم من أوضاع حكومية معينة.

- الرقابة على أعمال الإدارة العامة من خلال حق أعضاء البرلمان في التحقيق المباشر بأية شكوى تصلهم من ناخبهم على أي جهاز أو إدارية حكومية.
- الرقابة البرلمانية من خلال أعمال اللجنة البرلمانية المتخصصة في النشاطات الرئيسية للدولة مثل لجنة الشؤون المالية، لجنة الشؤون الخارجية، لجنة الدفاع... الخ. وإذا كانت إجراءات الرقابة البرلمانية بشكلها السابق تعد أكثر انطباقاً على أوضاع الحكومة البرلمانية، فإن هذه الرقابة تنحو في ظل أنظمة الحكم الرئاسي لأن تأخذ بالإضافة إلى بعض الطرق والوسائل التي سبق وذكرناها، الصور التالية :

- قد يلجأ البرلمان كما هو الحال في الكونجرس الأمريكي إلى تحديد الواجبات والسلطات المخصصة لجهاز التنفيذي في أمور معينة عن طريق التشريعات، كما أنه سيصدر بعض القوانين التي يتضمنها تحديداً للسياسات والإجراءات ونظم العمل التي تتعين على هذا الجهاز إتباعها والتقيدها.
- للبرلمان الحق في تشكيل لجان استقصاء وتحري للحقائق التي تتكون عضويتها من بعض أعضائه، وذلك للبحث في تصرفات بعض المسؤولين في أي قطاع من قطاعات العمل الحكومي، ويكون من حق هذه اللجان استدعاء أي موظف للإدلاء بشهادته أمامها، أو الدفاع عن نفسه إزاء المنسوبة إليه.
- سلطة البرلمان في مقاضاة الإدارة التنفيذية وتوجيه الاتهامات إلى رئيس الجمهورية، إذا ما رأى في مسلكه خروجاً عن المبادئ الدستورية المقررة. وخير مثال على ذلك ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية عندما عين الكونجرس الأمريكي لجنة خاصة من أعضائه للتحقيق مع الرئيس نيكسون في فضائح وترغيب مما دفعته إلى الاستقالة من منصبه قبل انتهاء فتراته المحددة للرئاسة.

ومن وسائل الرقابة التشريعية الأخرى على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة نظام المفاوضة البرلمانية ويمكن التعرف على هذا النوع من الرقابة كالتالي:

المراقبة البرلمانية أو مأمور التحريات أو المحتسب وهو نوع آخر من أنواع الرقابة التشريعية على عمل الجهاز الإداري الحكومي. وقد ظهر هذا النوع من الرقابة في السويد منذ عام 1809م حيث أقر البرلمان في ذلك العام دستوراً جديداً لازل قائماً رغم ما جرى عليه من تعديلات عديدة والإمبدزمان هو شخص يتم اختياره في العادة من الشخصيات المرموقة في المجتمع بواسطة البرلمان في وظيفة قضائية عليها لمدة أربع سنوات، وهو يختار موظفيه بنفسه فيصبحون دائمين في وظائفهم ولا يتغيرون بتغير المراقب على أن يكون أحدهم

على الأقل من السلك القضائي، وفي مقدور المراقب البرلماني أن يفوض سلطاته التحقيقية إلى من ينوب عنه وذلك مثل عندما يكون في رحلة تفقدية ولاكنة لا يستطيع أن يفوض لغيره سلطة اتخاذ القرارات في غيابه.

وحتى يستطيع المراقب البرلماني أن يمارس عمله في النظري القضية المعروضة فقد حوله البرلمان الصلاحيات الكافية للوصول إلى الوثائق والسجلات الرسمية مهما كانت سريتها. أما مهام المراقبة البرلمانية فتتمثل في فحص شكاوي الأشخاص الطبيعيين وتظلماتهم المتعلقة بالعمل الجاري في الجهاز الحكومي واقترح ما تقتضيه كل حالة من علاج، كما أنه يتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الجهاز الإداري الحكومي. فيقدم المراقب البرلماني (أو الإمبردزمان) ومعاونيه (أو جهاز الإمبردزمان) بالبحث والتحريات والتحقيق في هذه الشكاوي ثم يقدم توصياته للإدارة المعنية، كما أنه يقدم تقريراً سنوياً للبرلمان متضمن الأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياتها في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجهاز الحكومي، ومن بين الأمور التي ينظر فيها الإمبردزمان بالإضافة إلى ما سبق الشكاوي التي تتعلق بتعقيد الإجراءات الإدارية التي تسبب التأخير إنجاز الأعمال أو الإزعاج أو سوء المعاملة أو الانتظار الطويل أو التنقل بين دوائر مختلفة في أماكن متعددة.

أما الإجراءات التي يتبناها المراقب البرلماني عند وصول شكوى إلى مكتبة فإنه يطلب إلى الجهة الإدارية ذات العلاقة بموافاتها بالمستندات، والوثائق المتعلقة بموضوع الشكوى، ثم ينظر ويبت فيها غالباً على ضوء هذه المستندات، فإن تعذر ذلك طلب إيضاحاً مكتوباً عنها من الجهة الإدارية أو الموظف المختص وهو ما يتم على وجه السرعة والجدير بالذكر أن المواطن صاحب الشكوى لا يحتاج إلى الاستعانة بمحام أو غيره لتقديم شكواه إلى المراقب البرلماني. وكذلك فإن المراقب البرلماني يباشر وظيفته الرقابية عن طريق الزيارات التفتيشية المحلية. وتعتبر الملاحظات التي تعلن له خلالها من أهم مصادر المعلومات بشأن حالات الخطأ والإهمال.

وأخيراً أن شهرة نظام الإمبردزمان في كفاءتها وفعاليتها في حماية الفرد من الجهاز الإداري الحكومي دفعت الكثير من المنظمات العامة والخاصة في كثير من البلدان في العالم بتطبيقه فأنشأت أجهزة شبيهة بها فهو يطبق في الدول الإسكندنافية كفنلندا والدانمارك والنرويج، وفي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وأستراليا وروسيا وغير ذلك من الدول، كما أنه له مقابلاً في فرنسا يعرف باسم الوسيط، ونقطة أخرى يمكن أن تقال في هذا الصدد هي أن نظام الإمبردزمان، على الرغم من بساطته وفاعليته فإنه يكفل حقوق المواطنين وحريرتهم في مواجهة تعف الإدارة وتسلسل البيروقراطية دون إخلال أو تعويق في تحقيق أهدافها في إطار السياسة العامة للدولة من ناحية ودون أن تمتد دائرة اختصاصاتها إلى رئاسة الدولة والوزراء، وتفسير ذلك أو الوزراء لا يملكون اتخاذ قرارات من تلقاء أنفسهم، فكل الشؤون المتعلقة بالحكومة يبت فيها مجلس الوزراء. أما أعضاء الحكومة فيعتبرون من الناحية الرسمية مجرد مستشارين يخضعون للرقابة البرلمانية الذي له أن يتخذ ما يلزم من إجراءات ضد أي وزير أمام محكمة خاصة وفي مثل هذه الحالة يقوم المراقب البرلماني بدور المدعي العام.

ثانياً :- الرقابة القضائية

يقصد بالرقابة القضائية الرقابة التي تمارسها المحاكم عن أعمال الإدارة العامة بهدف حماية حقوق وحرريات الغير من إساءة استعمال الإدارة. وسلطة المحاكم قوة احتياطية يلجأ إليها لإحباط ما قد يقوم به الموظف العام من اغتصاب السلطة أو سوء تطبيق لها أو للعدالة أو عندما يلحق بالمواطن ضرر ما، نتيجة لأعمال الإدارة ونشاطاتها، وبهذا المفهوم فهي تمثل ضماناً فعالاً آخر من ضمانات تقييد السلوك الإداري داخل الإطار الذي يحدده القانون، ومعاقبة الانحرافات التي قد تصدر عن هذا السلوك بسلطة الجزاءات القانونية التي تقوم هذه المحاكم على فرضها وتطبيقها.

وفي ذلك يقول ليونارد هويت أحد أساتذة الإدارة العامة البارزين في الولايات المتحدة الأمريكية (أنه إذا كانت الرقابة التشريعية تستهدف أساساً التحقق من مسايرة السياسات العامة وسياسات الإنفاق الحكومي طبقاً لم يتم التوصل إليه من اتفاق بين السلطتين التشريعية والتنفيذية، فإن الغاية من ممارسة الرقابة القضائية هي ضمان شرعية التصرفات الإدارية وتأمين الحقوق الدستورية للجماعات والأفراد ضد أي انتهاك قد تتعرض له من قبل الإدارة التنفيذية). وتختلف الدول في مدى التوسع في تطبيق هذا الأسلوب من مراقبة على أعمال الإدارة العامة عن طريق القضاء، فهناك نظام القضاء الموحد الذي بموجبه تنظر المحاكم العادلة في كافة ما يعرض عليها من قضايا سواء أكانت أطرافها أشخاص عاديين أو الدول الأنجلوسكسونية مثل بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وهناك نظام القضاء المزدوج فبموجبه يوجد نوعان من المحاكم:

محاكم عادية تنظر في قضايا الأفراد العاديين، ومحاكم إدارية تنظر في القضايا التي تنشأ بين الأفراد والحكومة كما هو الحال في فرنسا ولبنان والأردن ومصر ودول أخرى. وللرقابة القضائية على أعمال الإدارة العامة ونشاطاتها وقراراتها أهمية بالغة على اعتبار أن الهيئة التي تمارسها تتمتع بالاستقلال والحيادة، مما يجعلها أكثر أنواع الرقابة فعالية. وتزداد أهمية هذه الرقابة أيضاً عندما يكون هناك قضاء إداري متخصص في حسم النزاعات التي تنشأ بين الأفراد والحكومة نظراً لاختلاف طبيعة هذه النزاعات عن القضايا التي ينظر فيها القضاء العادي والتي تفترض في الهيئة القضائية إلى جانب حيادي وموضوعيتها المتخصصة والخبرة العملية في نشاطات الإدارة المختلفة، والقضاء الإداري ليس مجرد قضاء تطبيقي كالقضاء المدني، بل هو في الأغلب قضاء إنشائي يتدع الحلول المناسبة للروابط القانونية التي تنشأ بين الإدارة في تسييرها للمرافق العامة وبين الأفراد. وهي روابط تختلف بطبيعتها عن روابط القانون الإداري.

- ولا بد هنا من الإشارة إلى أن الرقابة القضائية على أعمال الإدارة العامة تشمل ثلاثة أنواع هي باختصار كما يلي: رقابة الإلغاء: وهنا تكون المحاكم الإدارية أو الاعتيادية مخولة بإلغاء أو إبطال القرارات الإدارية المخالفة للقانون ومطعون بها من أصحاب المصلحة، وتدخل ضمن هذا النطاق المراسيم والقرارات الصادرة عن الإدارة العامة، وبصورة عامة، قضايا الأبطال لتتجاوز حد السلطة.

- رقابة التعويض: وهنا تملك المحاكم بموجبه إلزام الإدارة بتعويض الأفراد عن الأضرار التي تصيبهم بفعل الموظفين العموميين أو من جراء سير المرافق العامة التابعة لها. وبمعنى آخر، تقضي هذه الرقابة بالحكم على الإدارة بالتعويض على الأفراد الذين تعرضوا لضرر ما، يفعل عمل الموظفين العموميين أو من جراء إخلال الإدارة بموجبات المرفق العام.
- رقابة التفسير وشرعية الأعمال الإدارية: تملك المحاكم المختصة هنا صلاحية فحص شرعية القرارات الإدارية واستبعاد تطبيقها إذا ادعى بعدم صحتها وثبت مخالفتها للتشريعات النافذة. وبوجه عام يمكن القول بأن الحالات التي تدخل فيها المحاكم في أعمال الإدارة تخلص في الآتي:

1. حالة تجاوز الاختصاص Lack of Jurisdiction أو حينما يتعدى الموظف العمومي نطاق سلطاته ويخرج عن حدود الاختصاص المقرر له، فحينئذ يمكن بطلان التصرف عن التجاوز.
2. حالة التفسير الخاطئ لبعض النصوص القانونية Misinterpretation of Law مما قد يترتب عليه تحميل الأفراد بأعباء وواجبات لم يقرها القانون أصلاً، وهنا يكون من حق من لحق به الضرر أن يتظلم إلى القضاء لكي يعوضه وذلك تأسيساً على القاعدة القانونية التي تقول إن ما بني على خطأ فهو خطأ.
3. حالة سوء استعمال السلطة Abuse of Authority والتجاء الموظف العمومي إلى استعمالها بطريقة شخصية تخالف أهدافها المشروعة، عندئذ يكون من حق من أضرار من وراء سوء الاستخدام هذا أن يرجع على المتسبب بالمسؤولية مع الاحتفاظ بحقه في كافة التعويضات التي يقرها القانون له.
4. حالة سوء تفسير بعض الحقائق أو الوقائع Misinterpretation of Fact والتوصيل إلى استنتاجات خاطئة بشأنها مما يضرار معه بعض المواطنين، حينئذ يمكن مقاضاة الموظف أو الجهة المخطئة والرجوع عليها بالمسؤولية.
5. حالة حدوث خطأ في الجوانب الإجرائية المتعلقة بإداء العمل التنفيذي Incorrect Performance Procedures وتضرر المواطنين من هذا الخطأ، فلما لم يكن الإجراء المنفذ له سند من القانون، فإنه يصبح باطلاً ويجوز الطعن في صحته وشرعيته أمام القضاء.... الخ.

7- أنواع أخرى من الرقابة : Other types of control

وبالإضافة إلى ما تم ذكره فإن هنالك أنواعاً من الرقابة ومنها على سبيل المثال:

- الرقابة الشاملة: وتكون على جميع الأعمال أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة أفراد أو منظمة.
- رقابة جزئية: وتكون على جزء معين من الأعمال.
- رقابة تفصيلية جزئية : وتشمل الرقابة على الأعمال (النتائج) التفصيلية المحددة.

- رقابة مكتبية: وتتم داخل المنظمة بغرض تدقيق وفحص بعض النتائج
- رقابة حقلية : وتكون ميدانية بهدف التدقيق والفحص
- رقابة مفاجئة: وتستخدم في حالات معينة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وتتم هذه الرقابة على هيئة جولات تفتيشية مفاجئة.
- رقابة دورية: ويقصد بها الإشراف الدوري على الأعمال والنتائج او مراحل تنفيذ العمل، وذلك باستخدام الجولات الميدانية التفتيشية ، أو التقارير الدورية من أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

الفصل الثامن: وظائف المؤسسة

1- وظيفة التخزين (الامداد) (اللوجستيك):

ان المفهوم البسيط اللوجستيك يعني إدارة سير المواد والمنتجات سواء أكانت مواد أولية او مصنعة، من نقاط التجهيز الى مراكز الطلب، ومن هنا نستطيع ان نورد بعض التعريف الخاصة به وهي:

الامداد: هو اصطلاح يعبر عن المعالجة المتكاملة لادارة عمليات التجهيز، والتوزيع التي تحوي جميع فعاليات حركة المواد الأولية، والمواد تحت الصنع، والمخزون من المنتجات النهائية، من المنشأ حتى وصولها الى مواضع الاستخدام او الاستهلاك. وهو إدارة جميع العمليات التي تسهل حركة وتنسيق التجهيز والطلب في تكوين الانتفاع الزماني والمكاني للسلع المنتجة.

وبذلك يكون الامداد علم يستخدم المهارة والفن في تطبيق اسسه، من اجل توفير أنواع السلع والمواد وتحقيق انسيابها بشكل فاعل من أماكن نشوئها ومراكز جاهزيتها الى مراكز طلبها واستهلاكها.

أولاً: مفهوم الشراء والتخزين:

1.تعريف الشراء يعد الشراء نشاط اداري يشمل التخطيط ورسم السياسات التي تغطي مجالات واسعة من الاعمال المكتملة والمرتبطة به، كاعمال البحث والتطوير التي تهدف الى الاختيار الملائم للمواد ومصادر الحصول عليها، والمتابعة لضمان التسليم الملائم، والفحص والتدقيق على الشحنات التي تصل من اجل ضمان تطابق الكمية والجودة مع ما هو محدد في امر الشراء، وتطوير وتنمية وسائل افضل، من شأنها ان تزيد من قدرة وكفاءة إدارة المشتريات على تنفيذ سياسات الشراء، والتنسيق مع الإدارات الأخرى والاتصال مع الإدارة العليا من اجل تسهيل العمليات وتنفيذ البرامج المتعلقة بنشاط الشراء.

2.مفهوم التخزين: نقصد بالتخزين كافة الفعاليات التي تخص خزن كل ما تحتاج اليه المنظمة من المواد والسلع بكميات وأنواع تختلف حسب حجم المنظمة، وتبدأ هذه المهمة في المنظمات بعد الانتهاء من عملية الشراء او الإنتاج مباشرة، حيث تستهل اعمالها باستلام المواد والسلع المشتراة او المنتجة والحفاظ عليها لحين طلبها، وبالتالي فغياب هذه الوظيفة يؤدي الى عرقلة او توقف جزء من نشاطات المنظمة او مجملها ، ولهذا يمكن ان نعرف بوظيفة التخزين على أنها: تلك الوظيفة التي تؤدي غالبية المنظمات والتي تتضمن ما يبذل من جهود لاحتفاظ بالأصناف التي تحتاجها من المواد والسلع المختلفة للقيام بأداء، اعمالها، ومن هذه على إبقاء تلك الأصناف متوفرة لحين الطلب استخدامها.

ثانياً: أوجه التخزين: للتخزين عدة أوجه نذكر منها:

2. النظر الى التخزين كقيمة مضافة لعناصر الإنتاج:

يحقّق التخزين قيمة مضافة لأنها يعد نشاطا اقتصاديا وادايا، ونعني بالقيمة المضافة هنا، ذلك الفرق بين قيمة السلعة بعد تخزينها وبين قيمة المواد المشتتارة الداخلة في صنعها ويتحقق ذلك بواسطة الأمور التالية:

- زيادة المنفعة الزمنية للمواد من خلال تخزينها في أوقات توافرها، واستخدامها اثناء الحاجة اليها؛
- تحقّق المنفعة النوعية من خلال المحافظة على جودة المواد المخزنة اثناء حفظها وتخزينها؛
- جعل قيمة المواد المخزنة اعلى في السوق عن طريق التغيير في مكونات المادة وشكلها عندما يكون ذلك مطلوباً؛
- الابتعاد عن مخاطر نقص المواد، نتيجة توفير المواد على شكل خزين للاوقات التي تتطلب فيها هذه المواد بالعملية الإنتاجية.

3. النظر الى التخزين كخدمة للإنتاج:

وتتحقق هذه النظرة من الدور الذي يقوم به التخزين في توفير احتياجات الإنتاج التي يتوقف عليها سير عمل المنظمة المنتجة، وهو بذلك أي التخزين خدمة تقدم لادارة الإنتاج تساعد في تحقيق التوازن بتدفقات المواد والمستلزمات الضرورية لاستمرارية العملية الإنتاجية.

4. النظر الى التخزين كاحتفاظ بالمواد:

وتتبع هذه النظرة من تعريف وظيفة التخزين على انها عملية الاحتفاظ بالمواد لمدة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة اليها مع اقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

وعلى هذا فان التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لمدة زمنية ، أي ان:

- المخزون لا يشمل المواد التي تشتري وتستهلك مباشرة وهذا ما يربط بعامل الزمن؛
- التخزين يتطلب توفير ظروف مناسبة من اجل الحفاظ على المواد والمحافظة عليها بحالها دون فساد او تلف؛
- التخزين يتطلب ضمان تدفق المواد بشكل يسمح بسير العملية الإنتاجية دون توقف او تلوؤ.

ثالثا: أهمية الشراء في المنظمات:

يزداد الاهتمام بوظيفة الشراء في المنظمات كلما ازدادت قيمة أصناف ما تحتاجه من مواد وعدد واليات، او تعددت ، لان وظيفة الشراء هي المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المنظمة من المواد والاجزاء والتجهيزات المختلفة التي تطون المنظمة في حاجة لها، وفق سياسات محددة وواضحة بما يخدم الوظائف الأخرى فيها للوصول الى الأهداف المرسومة لها، وبأقل استثمار ممكن. هذه الوظيفة المسؤولة عن تقدير الحاجة للشراء، واختيار مصدر التوريد والتفاوض على الأسعار والشروط الأخرى التي يحددها العقد، وتتبع إيصال هذه المواد المشتتارة الى المخازن تجعل أهمية الشراء تعود للأسباب التالية:

- ان وظيفة الشراء تتضمن لاحتياجات ورسم واتخاذ القرارات، واختيار مصادر الشراء ، ومتابعة عملية الشراء حين وصول المواد الى المخازن وفحصها وتسليمها بعد مطابقتها للمواصفات المحددة، وهذا ما يشمن للمنظمة ديمومتها واستمراريتها والحفاظ على عملائها واسواقها ومركزها التنافسي؛

- ان وظيفة الشراء تقوم على شراء احتياجات المنظمة من المستلزمات السلعية والخدمية، بالتنوع الملائمة والكمية المناسبة والسعر المعقول، وفي الوقت المناسب، ومن المصدر المناسب، وهذا ما يجنب المنظمة الكثير من المخاطر التي كان يمكن ان تتعرض لها كارتفاع الأسعار، وتغير المصادر وسوء النوعية، وعدم توفر الكمية المطلوبة؛
- ان وظيفة الشراء تعمل على تحقيق التكامل مع الوظائف الأخرى في المنظمة كالتسويق والإنتاج والافراد وغيرها، حيث لا يمكن باي شكل من الاشكال ضمان تحقيق اهداف الإنتاج والبيع ما لم يتم توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات المختلفة بالكميات والمواصفات الملائمة وبالسعر المناسب، وفي لزمان الملائمين.
- ان وظيفة الشراء تضمن التوقيت السليم لعمليات الشراء، وهذا ما يؤدي الى خفض كلفة التخزين من خلال تفادي شراء المواد الخاضعة للتخزين قبل مدة طويلة من الحاجة اليها؛
- ان وظيفة الشراء تعد مصدرا للربحية من خلال اتباع إجراءات الشراء الصحيحة والتي من شأنها تخفيض تكاليف المشتريات التي تحتاجها المنظمة، وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على ربحيتها، اذ كما هو معروف ان تكاليف المشتريات بنية معينة يؤدي الى زيادة الربحية بالمعدل نفسه.

رابعا: أهمية وظيفة التخزين في المنظمة:

تمثل أهميتها في الاغراض التي تخدمها والتي يمكن تحديدها من خلال:

1. يساهم التخزين في خفض تكاليف الشراء من خلال:
 - الحصول على خصم الكمية عند الشراء بكميات كبيرة وتوافر الإمكانيات المخزنية الملائمة؛
 - الشراء بأسعار منخفضة في حالة السلع الموسمية او السلع التي تتعرض أسعارها للتقلبات الحادة؛
 - الاعتماد على الموردين الذين يقدمون افضل الشروط ويساهمون في عمليات النقل او ما شابه والتي من شأنها ان تخفض التكاليف.
2. يساهم التخزين في تحقيق استمرارية اعمال المنظمة ويتم ذلك من خلال:
 - ضمان حاجة الأقسام ومراكز الإنتاج بحاجتها من الأصناف المختلفة من المواد؛
 - ضمان مطابقة مواصفات الأصناف الواردة قبل استلامها، الامر الذي يساهم في مواصلة العملية الإنتاجية كما ينبغي.
 - تامين كافة الأدوات اللازمة لصيانة معدات الإنتاج وأجهزة القوى المحركة، والاحتفاظ بما لحين الحاجة اليها.
3. يساهم التخزين في إضافة منفعة ضمنية للأصناف المخزونة: ويتم ذلك من خلال خزن بعض الأصناف لمدة طويلة تكسبها صفات جديدة لما يطرا عليها من تغيرات فيزيائية او كيميائية، وهذا ما يخلق المنفعة الضمنية المرغوبة للاستخدام، ومثال ذلك العطور، الاخشاب، التبغ...الخ.

4. يساهم التخزين في الاستفادة من ارتفاع الأسعار "المضاربة" ويتم ذلك عند قيام المنظمات بشراء الأصناف المختلفة من المواد والسلع أكثر من احتياجاتها العادية، بقصد الاستفادة من هذه الأصناف والمواد عند إعادة بيعها نتيجة لارتفاع الأسعار، وينطبق ذلك على المنتجات النهائية للمنظمة.

5. تساهم في دعم الاقتصاد الوطني والحفاظ على وتيرته الشمولية، ويتضح ذلك من النقاط التالية:

أ- الاحتفاظ بالكميات المطلوبة من المواد يحافظ على استمرارية العمليات الإنتاجية، ومد الأسواق باحتياجات من السلع المطلوبة لتلبية مطالب المستهلكين، وكذلك في تخفيض كلف النقل، لان السيطرة المركزية على عملية النقل تؤدي الى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة من المادة؛

ب- المساهمة في حفظ الكثير من المواد من العطب والتلف، وخاصة المنتجات الزراعية، وهذا يحول بدوره دون استنزاف مبالغ كبيرة لاستيراد مثل هذه المواد لولا عملية حفظها وتخزينها؛

ت- المساهمة في مواجهة الكوارث الطبيعية والحالات الطارئة كانتشار بعض الأوبئة او نشوب الحروب، وذلك من خلال توفير المواد اللازمة والحفاظ عليها لحين الحاجة كصناعة الادوية المناسبة او الأسلحة اللازمة؛

ث- المساهمة في تسهيل أداء الاعمال التجارية الخارجية والنقل، ويتم ذلك من خلال توفير المخازن بالموانئ والمطارات والتي من شأنها توفير المكان اللازم ولاخضاع المواد والاصناف المستوردة والمصدرة للإجراءات الجمركية، وكذلك تسهيل عمليات التأمين والشحن؛

ج- المساهمة في توفير مقومات عمل الموانئ من خلال انشاء مخاون للاحتفاظ بالاصناف الواردة اليها ومن ثم العمل على تصديرها؛

ح- المساهمة في تجنب النقص في لعض المواد من خالا زيادة مخزون المواد التي يتوقع ان يقل انتاجها عالميا في مراسيم معينة او عند توقع ارتفاع أسعارها ، مما يجنب الاقتصاد الوكني للبلد الوقوع في خسائر.

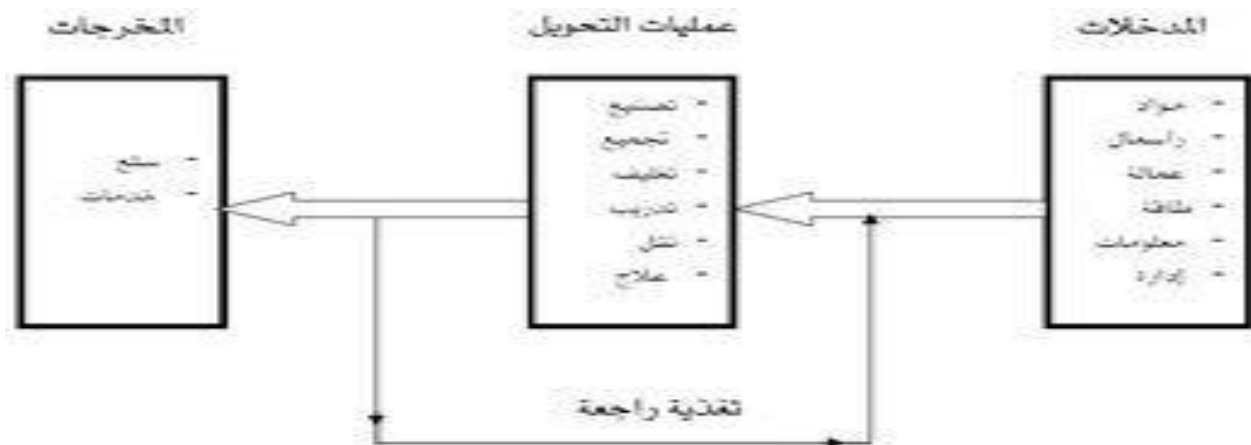
2- وظيفة الإنتاج:

اننا نعيش في ظل (الحضارة الصناعية) والإنتاج بالحجم الكبير، وتقاس حضارة الامة ورفيها بمستوى المعيشة الذي يتمتع به الفرد في المتوسط أي انها مجموع السلع والخدمات التي يحصل عليها خلال فترة زمنية معينة، فالمشروعات الصناعية والتجارية تسهم في تزويدها بالسلع الاستهلاكية الضرورية وعليها ان تدأب في رفع مستوى المعيشة للأعداد السكانية المتزايدة كل عام وتمثل كلمة صناعة مختلف قطاعات النشاط الإنتاجي من صناعي وزراعي وخدمات (كالسياحة والنقل والتعليم والفندقة وغيرها). وتتحقق الزيادة في الإنتاج بزيادة عدد المصانع والتوسع في طاقتها الاناجية واتباع الوسائل والأساليب الأفضل في استخدام المواد الأولية والآلات.

أولاً: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات:

تعتبر وظيفة الإنتاج احدى الوظائف الرئيسة في أي مشروع اقتصادي، وتعني بمفهومها العام (الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من اجل صناعة سلع جديدة او خدمة مفيدة). فإدارة الإنتاج هي العامل المحفز الذي يؤدي الى تفاعل جميع الموارد الإنتاجية البشرية منها وغير البشرية يعني المواد الأولية، القوى البشرية والابنية والمعدات والآلات والأموال. وتختلف نظم الإنتاج الصناعي عن نظم العمليات فنظام الإنتاج الصناعي هو احد نظم الإنتاج الذي يعني بعمليات التصنيع (من تحويل او تحليل واستخراج) تؤدي الى خلق سلع جديدة ذات كيان مادي، في حين ان نظم العمليات او الخدمات كالتوزيع والترحيل والعلاج الصحي والصيرفة والسياحة لا يكون بالضرورة لها كيان مادي، فمفهوم الإنتاج هو مجموع الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي الى اجراء تغيير او تحويل شكل المادة الى شكل اخر مقصود (سلعة) وفق المواصفات المحددة بواسطة عمليات معينة تسمى أنظمة العمليات. ولذا فان إدارة الإنتاج تختص باتخاذ القرارات المتصلة بعمليات تحويل المواد الخام او المصنعة او شبه المصنعة الى سلع جديدة بمواصفات محددة في وقت محدد ومقادير محددة وجودة معينة حسب جداول موضوعة وباقل تكلفة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم نظم الإنتاج ومراقبتها.

الشكل رقم (21) يمثل : النظام الإنتاجي



من الشكل نجد :

المدخلات: تشمل مجموع المدخلات في نظام الإنتاج على كافة الموارد المادية وغير المادية الموجودة في المنظمة وتشمل هذه الموارد البشرية والمواد بمختلف أنواعها والمعدات والمكائن وخاصة المستخدم منها في الإنتاج. كما ويمكن ان تشمل مجموعة المدخلات أيضا على المعرفة البشرية مثل المعلومات والخبرات المتراكمة والمهارات المختلفة.

المخرجات : تعتبر المخرجات في نظام إدارة الإنتاج على انها صافي النتائج التي يتم الحصول عليها من العمليات التحويلية. وتكون هذه المخرجات ملموسة كالسيارات والملبوسات..، وغير ملموسة كالخدمات.

التحويلات: وهي نظام فرعي من نظام إدارة الإنتاج الذي يساهم في تحقيق التكامل ما بين المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات لغرض المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية للعمليات الإنتاجية. وتتركز عادة فعاليات السيطرة على كميات الإنتاج وجودة الإنتاج وكلف الإنتاج.

وتوجد أنواع للتحويلات نذكر منها:

الجدول يمثل (2) يمثل: أنواع وخصائص عمليات التحويل

نوع العملية	الخصائص	مستوى الشبه بين المدخلات والمخرجات	المنفعة
العمليات المادية (تصنيع)	تكوين شيء مادي	مخرجات تختلف كلياً عن المدخلات	شكلية
العمليات الموقعية (نقل)	تغيير مواقع الأشياء والاشخاص	لا تختلف المخرجات بالضرورة عن المدخلات	مكانية
العمليات التبادلية (تجهيز)	تغيير مواقع الأشياء والاشخاص	لا تختلف المخرجات بالضرورة عن المدخلات	تملكية (حيازية)
العمليات الخزنية (خزن)	الاحتفاظ بالشيء الى وقت اخر	تضاف قيمة عبر الزمن أحيانا لبعض المخرجات	زمانية
العمليات الخدمية (تقديم الخدمة)	معالجة شيء او التعامل مع شخص	تختلف بعض المخرجات نتيجة المعالجة وأو التعامل كما في ال صحة والتعليم	تقديم الخدمة

التغذية العكسية: تظهر التغذية العكسية بأشكال مختلفة منها الشفوية والمكتوبة او على صيغة معلومات الكترونية التي توصف الوضع المادي والسلوكي المستخدمة في تصنيع السلع والخدمات التي تم الحصول عليها. وان العنصر الأساس للتغذية المعكوسة في نظام إدارة الإنتاج هو الاتصالات التي تربط ما بين المجالات والعمليات التحويلية وعناصر المخرجات من جهة وبين إدارة السيطرة من جهة أخرى.

ثانيا: مسؤوليات إدارة الإنتاج والتحديات الحالية:

ان حدود المسؤوليات والتحديات التي تواجه إدارة الإنتاج مبيّنة في الجدول رقم (2) ، حيث القليل من هذه الإدارات التي تستطيع التعامل مع جميع هذه المسؤوليات بكفاءة. وتقسم مسؤوليات إدارة المسؤوليات الأولية التي تشمل على تصميم النظام الإنتاجي والأنظمة الفرعية او الثانوية، مثل الجدولة والعمليات او التشغيل بالإضافة الى السيطرة على النظام. وعليه سيتم عرض ذلك من خلال:

الجدول رقم (3) يمثل مسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات

التصميم والتخطيط	العمليات والسيطرة
1. تصميم المنتج	1. التخطيط الشامل والمتوسط الأمد
2. تخطيط الطاقات	2. إدارة الموارد والسيطرة على المخزون
3. تصميم العمليات واختيار التكنولوجيا	3. الصيانة
4. اختيار مواقع التسهيلات	4. جدولة الاعمال والافراد والمعدات
5. تصميم وتخطيط مواقع التسهيلات	5. التوزيع والتزويد
6. تصميم الوظائف وتنظيم العمل	
7. التحقق من جودة المنتج	

ثالثا: إدارة الإنتاج والمؤسسة :

تعتبر المؤسسة الصناعية (حالتها حال أي مؤسسة أخرى) نظاما متكاملًا يحتوي على العديد من الأنظمة الفرعية كالتسويق والمالية والمحاسبة والافراد والهندسة بالإضافة الى العمليات . وغالبا ما تشمل هذه الأنظمة الفرعية بالمساحات الوظيفية التي توجب ربطها مع الاهداف العامة للمنظمة والعمل على تحقيق هذه الاهداف. وتعتبر مثل هذه الأهداف جزءا من استراتيجية المنظمة التي تتضمن الأهداف والطرق والوسائل التي تختارها لتنفيذها. ومن المعروف ان الاستراتيجية تعني الطريقة او الوسيلة التي تختارها المؤسسة لمنافسة الشركات الأخرى في البيئة الخارجية. وان المفهوم التقليدي لتنفيذ الاستراتيجية هي عملية التخطيط والتمويل التي تمر من خلالها معظم المؤسسات سنويا. وتقود عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة والسياسات الى خلق او بناء العمليات الأساسية للعمل التي تستخدمها المؤسسة الصناعية في تحقيق وارضاء حاجات المستهلك. لذا فان العملية الإنتاجية او التجارية عبارة عن مجموعة من الفعاليات او الوظائف التي تخلق القيم الاستعمالية للمستهلك.

والان تتكامل باختصار حول هذه المفاهيم.

1. الاستراتيجية:

ترتبط العمليات مع المنظمة بتطوير ما يسمى باستراتيجية العمليات التي تتوافق مع الاستراتيجية العامة او الشاملة للمؤسسة. وتبني الروابط ما بين العمليات من جهة وبين بقية وظائف المؤسسة الصناعية من جهة أخرى من خلال العملية التخطيطية او الخطط.

2. استراتيجية العمليات : بقدر حائل كم من Hayes and Wheelwright في توصيف الدور الذي يمكن ان تلعبه العمليات في الاستراتيجية الشاملة من خلال المراحل الأربعة التالية:

- التعادل الداخلي: وهذا يعني ان المؤسسة يجب ان لا تفقد المبادرة في السوق لان مثل هذه المؤسسات الصناعية التي تركز على السوق تكون نظرتها الى المنتج او العملية الإنتاجية بمستوى متدن. وتقوم بإدخال التحسينات على المنتج فقط وترك العمل على ادخال التحسينات على العملية الإنتاجية.
- التعادل الخارجي: وهذا يعني بقاء المؤسسة الصناعية ان كانت جيدة او رديئة وفقا للمنافسة، ومثل ذا المؤسسات تتبع أسلوب الممارسة الصناعية وان الحصول على المزايا التفاضلية يتم من إضافة الاستثمارات المالية التي عادة لمدة قصيرة من حياتنا والسبب في ذلك يعود الى ان التطوير المنافسة يجري من خلال تطوير التكنولوجيا أيضا.
- الاسناد الداخلي: وتعني المعرفة التامة او الفهم الكامل للمساحات الوظيفية الأخرى ومساندة حاجاتها وهما يجري ترجمة الاستراتيجية الشاملة فس التطبيقات والمنهجيات التي تعكس المعنى الكامل للعملية التصنيعية. اذا تقوم ادار الإنتاج بفحص قراراتها للتحقق من هذه القرارات تكون ذات محتوى ومضمون مع الاستراتيجية الشاملة.
- الاسناد الخارجي: وهذا يعني ان التصنيع يعتبر مصدرا من مصادر المزايا التنافسية. ففي هذه المرحلة يكتمل التصنيع شريكا كاملا في بناء الاستراتيجية الشاملة ، لان التطبيقات الجديدة في الإنتاج والتكنولوجيات تلعب دورا في المساهمة في تحقيق مزاياهم التنافسية في السوق وهو ما يمثل البيئة الخارجية لمؤسسة.

3. المنافسة بالتلفة: تعمل المؤسسات التي تعتمد نكلفة المنتج أساس في المنافسة على تقليل او اختزال جميع أنواع الفقدان او الضياع. لقد كانت المؤسسات التي تصنف ضمن هذه المجموعة في السابق تنتج منتجات نمطية للأسواق الكبيرة وقد حققت ذلك من خلال الثبات في عملياتها الإنتاجية وكذلك استخدام معايير قياسية لإنتاجية بالإضافة الى الاستثمار الكبير في اتمة العمليات.

4. المنافسة بالجودة: تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة ولان الجودة تعني تقليل معدلات التالف او مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم . لذلك فان استخدام الجودة كأداة تنافسية، يتوجب على المؤسسات النظر على الجودة على انها فرصة إرضاء المستهلك وليس فقط الطريقة لمعالجة الخطأ.

5. المنافسة بالمرونة: يحاول التسويق دائما ان يقدم تشكيلة واسعة من المنتجات الى المستهلك، في الوقت الذي يجابه ذلك بمقاومة من قبل إدارة اتصنيع لان التوسع في التشكيلة السلعية يعني الاخلال بحالة الثبات والكفاءة للنظام الإنتاجي وبالتالي

يؤدي الى حدوث زيادات في الكلف. ان مقدرة النظام الإنتاجي على التجاوب مع المرونة في طلبات التسويق الموجه على التنويع في المزيح السلعي قد خلق مستوى جديد من المنافسة.

6. المنافسة بالسرعة: تعتبر السرعة مصدرا جديدا للميزة التنافسية ، مما أدى الى ظهور ما يسمى بالمنافسة المعتمدة على الزمن، وقد اطلق tom Peter على السرعة على انها " The Hustle Strategy " حيث أكد على انها تتطلب نمط جديد من المؤسسات التي تتميز بسرعة الحركة وسرعة التأقلم وذات روابط متماسكة.

وهذا كله لتحقيق ميزة تنافسية او أكثر.

رابعا: قياس الإنتاجية:

1. تعريف الإنتاجية : هو القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر انتاج محددة، كما انها تعرف على انها مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات.
 - وتنفرع الإنتاجية الى : الإنتاجية المتعدد، الإنتاجية الجزئية، والإنتاجية الكلية.
 - اما قياسها رياضيا فهي نسبة المدخلات الكلية على المخرجات الكلية.
 2. الكفاءة: مدى الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمشروع ومنع الاسراف في استخدامها.
 3. الفعالية: مدى نجاح في تحقيق الأهداف المرجوة من القيام من مصدرها.
 4. العوامل المؤثرة على الإنتاجية: توجد عدة عوامل:
- نسبة راس المال الى العمل: هل تم استثمار مبلغ كاف في المصنع "الالات، مواد" لجعل ساعات العمل اكثر فاعلية؛
 - قدرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعدات، مثل زيادة تكاليف الطاقة ، وهذا بدور يؤثر بالعلاقة بين التكلفة والحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية.
 - التغيرات في قوة العمل: سواء من حيث التجريب، او هروب موارد بشرية او استقطابها لدول ثابتة.
 - الابداع والتكنولوجيا: الاهتمام بالبحث والتطوير والتكنولوجيا الجديدة.
 - الأنظمة والقوانين او التشريعات: تمثل قيود البعض المنظمات مثل : السلامة والصحة والتلوث مما يؤدي الى انخفاض الإنتاجية الى 25 بالمائة.
 - القوة التساومية للقوة العاملة المنظمة: التزام المنظمة بدفع أجور عالية للعاملين يحد من قدرة المنظمة على توظيف عمال اخرين وهذا يزيد من نسبة البطالة.
 - العوامل الادراية/ مهارات وقدرات المدراء وتكون في شكل قرارات قد تزيد من الإنتاجية ، في المقابل قد تكون رواتب عالية.

• ثقافة المنظمة وطبيعة العمل : مجموع العادات والقاليد ومذا التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، هذا بالإضافة الى المناخ التنمي السائد.

3- وظيفة إدارة الموارد البشرية:

يمكن الحكم على الأهمية لإدارة الافراد أي إدارة الموارد البشرية بعد تطورها اذا تعاملنا من وجهة نظر الافراد. فمثلا لو اخذنا مشكلة زيادة المبيعات، فهل هي احدى مشكلات الحصول على الطلبات وتغيير الحصص وتنمية المنتجات الجديدة، ام هل هي أساس احدى مشاكل تنمية رجال البيع أكفاء وقدرين وموالين للمؤسسة؟

أولاً: اهداف إدارة الموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية بالحصول والمحافظة على القوى البشرية واستثمار مهارته لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة وخفض التكلفة، ولاشك ان العثور على الأشخاص الملائمين واختيارهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة يعتبر من الاعمال الهامة. ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو تحفيز هؤلاء الأشخاص والاحتفاظ بهم في وظائفهم.

ثانياً: برنامج الافراد: ينطوي برنامج الافراد على معظم عمل ونشاط إدارة الافراد، وعندما تطون لدى المنشأة مثل هذا البرنامج فهذا يعني العديد من الأمور والتي منها: الاهتمام الجدي من جانب النشأة بكل النواحي المتعلقة بأفراد، والتفكير المبكر بمشكلات الافراد التي يتوقع مواجهتها، والتحديد المقدم لافضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات، والاعداد المستمر المدربين القادرين على تصريف شؤون المؤسسة.

وينبغي تصميم هذا البرنامج بالطريقة التي تجله ممثلاً للجهود المنسقة التي تبذل لغرض الاستخدام الفعال للموارد البشرية، أيضاً لغرض توفير الرضا المطلوب للقوة العاملة.

ثالثاً: نطاق ادارة الموارد البشرية: تنطوي إدارة الموارد البشرية عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة، والتي تختلف لحد ما من مؤسسة الى أخرى وهذا كما هو موضح فيما يلي:

برنامج الافراد يتكون من :

أ. الحصول على العاملين القديرين: من خلال: تحديد مصادر الحصول على العاملين/ الاختيار (طلب، المقابلة، الاختيار)/ الكشف الطبي/ الاعداد والتقديم للعمل (اجتماعات، كتيبات، متابعة)/ الترقيات والتنقلات/ الاشراف.

ب. الاحتفاظ بالعاملين الكفاء: من خلال: التدريب/ الرواتب والأجور (تقييم الوظائف، تقييم الاداء)/ الخدمات (الترفيه، الطبية، الاجتماعية)/ المزايا (التأمينات والمعاشات، الاجازات العادية والمرضية، ظروف العمل)

ت. زيادة إنتاجية الفرد: معايير الاداء/ مواصفات الوظيفة/ قياس التقدم.

رابعا: التخطيط في إدارة الموارد البشرية: ويبدأ التخطيط الفعال في إدارة الموارد البشرية بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العناصر الملائمة من العاملين حتى تكون اعمال التنمية التي ستاتي فيما بعد قائمة على أساس سليم يمكن الاعتماد عليه، ومن وجهة نظر الوظائف فان عملية الحصول على القائمين ترتبط بمجالين هما:

1. عدد الوظائف الشاغرة؛
 2. تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظيفة؛
 3. ويتوقف المجال الأول بصفة أساسية على الخطط الشاملة للمنشأة وعلى معدل دوران عمالتها اما المجال الثاني فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف.
- خامسا: مصادر الحصول على الافراد:** لاشك انه من وجود مرشحين لشغل الوظائف وذلك قبل القيام بعملية الاختيار، ويقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل بنفسه. وبالتالي ينبغي على تحديد كل المصادر المحتملة حتى يمكن اللجوء اليها عند الحاجة. ومن بين المصادر الهامة لحصول على الافراد نجد:

1. أصدقاء الافراد العاملين في المؤسسة واقربهم؛

2. العاملين السابقين؛

3. مكاتب العمل؛

4. الإعلانات؛

5. المعاهد والجامعات.

سادسا: طرق اختيار الافراد تحتاج عملية التوفيق بين متطلبات الوظيفة ومن يشغلها الى جهد كبير، كما انها تعتبر دزءا هاما من التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية الجيدة.

1. **الأساليب والطرق المستخدمة في المقابلات الشخصية:** تعتبر المقابلة الشخصية واحدة من اقدم الوسائل وأكثرها نفعا لاختيار العاملين من بين طالبي التوظيف. وهي فريدة من نوعها نظرا لانها تقدم فرصة لرؤية طالب التوظيف والتحدث معه ، ولتكملة معلومات طلب التوظيف، والملاحظة رد فعله للمواقف المعينة، وللحكم على نظامه واناقتة وقدرته على التعبير عن نفسه، ومعرفة ميوله العامة.
2. **الاختبارات :** تعمل الاختبارات على التخفيض لادنى حد من الحكم والتقدير الشخصي عند اختيار العاملين. وتعتبر الاختبارات مقاييس للخصائص والصفات التي يتم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والتسجيل في ظل مواقف نمطية معينة. وقد ظهرت أنواع من الاختبارات نشير الى البعض منها:
3. أ. **اختبارات الذكاء:** وهي التي تقيس درجة ذكاء الافراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطريقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم على الملاحظة؛
4. **اختبارات القدرة:** وهي التي تقيس سرعة الفرد في أداء العمل المعين وسلامة الحركات التي يقوم بها؛
5. **اختبارات المهنة:** وهي التي تصمم لكي تشير الى المهارة النسبية المطلوب توافرها في الفرد للقيام بالمهنة المعينة؛
6. **اختبارات الميل للعمل:** والغرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة انسجامه معه.

4- وظيفة التسويق:

أولاً: مفاهيم أساسية في التسويق:

1. مفهوم التسويق:

ان التسويق كنشاط مهم من أنشطة المنظمة ينصب على عمليات تخطيط وتنفيذ مفهوم وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار او السلع او الخدمات لخلق تبادل يشبع حاجات الافراد ويحقق اهداف المنظمات. وبهذا فان المقصود هنا هو بلورة مفهوم المنتج أولاً وبعد انتاجه تتم عملية التسعير والتعبئة والتغليف ومن ثم عمليات الترويج والاعلان والتوزيع عبر القنوات المختلفة.

2. الحاجات والمتطلبات والمطالب (الاستفسارات):

تعتبر حاجات الانسان من اهم مفاهيم التسويق فهي بمثابة النقص الذي يعانيه الانسان من شيء ما ضروري جدا له، ولدى الناس حاجات عديدة تختلف من واحد الى اخر. ويمكن تقسيم تلك الحاجات الى حاجات فيزيولوجية أي الحاجة الى الغذاء واللباس والدفء والامن، وحاجات اجتماعية أي الحاجة الى محالطة الناس وإقامة علاقات متبادلة معهم وحاجات فردية أي الحاجة الى معرفة والتعبير عن الذات ، وهذه الحاجات لم يخترعها المسوقون فهي موجودة بحكم الطبيعة الإنسانية، وعندما لا تتم تلبية الحاجات فان الانسان يقوم بأحد الامرين:

- اما ان يبحث عن وسيلة ما تساعده في تلبية الحاجة؛

- واما ان يحاول تقليل الطلب على تلبيتها.

اما المتطلبات هي بمثابة حاجة تأخذ شكلا خاصا حسب مستوى الشخص الثقافي والفردى، فالقاطن الجائع في مدينة ايندهوفن مثلا يفكر في صحن من البيض والجبن والسلطة والخمر، اما الانسان الجائع في البحرين فتأخذ شكل المتطلبات فيفضل شكل الاكلات الشعبية، والمتطلبات الإنسانية تنمو وتزيد حسب تطور المجتمع. وتزداد معها كمية العناصر التي تثير لدى الناس الاهتمام والرغبة في اقتنائها.

اما المطالب فهي متطلبات الانسان التي تدعم من قدرته الشرائية.

3. المنتج: (السلع والخدمات):

يلبي الناس احتياجاتهم ومتطلباتهم من خلال سلع متنوعة، والسلعة هي كل ما يمكن ان يطرح في السوق لتلبية حاجات او متطلبات الزبائن، ويقصد بكلمة السلعة عادة على انها عنصر مادي كالسيارة والتلفاز او قطعة من الصابون، الا ان السلعة لا يمكن تحديدها بالعنصر المادي فقط ، فكل ما يمكنه ان يلبي حاجة ما، يمكن اعتباره سلعة، إضافة الى الأشياء الملموسة، يمكن ان تنتمي الى صنف السلع أيضا، فالخدمات أي المصالح والنشاطات المطروحة في السوق هي سلع لكنها لا تمتلك تعبيراً مادياً، ولا يمكن اقتنائها من قبل احد ما، وتنتمي الى قائمة الخدمات المؤسسات المصرفية وشركات الطيران والفنادق وورشات التصليح.

4. القيمة الاستهلاكية: هي حكم تقريبي للمستهلك حول قدرة السلعة على تلبية متطلباته.

5. الإدارة المركبة لجودة: البرامج الهادفة الى تحسين الخدمة والنشاط التسويقي وجودة السلعة باستمرار.

6. **تلبية متطلبات المستهلك:** هي درجة تطابق مواصفات السلعة التي يدركها الزبون بذاته مع توقعه المتعلق بهذه السلعة مرتبطة اقل بتوقعاته، فان المستهلك يشعر بان رغباته لم تتم تلبيةها، واذا تطابقت الميزات مع التوقعات، فان المستهلك يشعر بان رغباته قد تمت تلبيةها، واذا كانت الميزات تفوق التوقعات، فان هذا سيدهش المستهلك.

اما وظيفة التسويق فهي الوظيفة المعنية بتقدير احتياجات المستهلك، من اجل توجيه أنشطة البحث والتطوير والإنتاج، لانتاج السلع المطلوبة، ومن اجل بيع تلك السلع بتحقيق فائض او ربح.

حيث تهتم ب:

أ. **بحوث التسويق:** تستهدف البحث عن فرص التسويق، ودراسة حاجات ورغبات المستهلك، واتجاه الطلب، وطبيعة التقلبات الموسمية في حال وجودها. يمكن ان تستند بحوث السوق الى بيانات موجودة فعلا وقيد الاستعمال، كالأحصائيات الرسمية التي تصدر من الجهات المختصة كالغرف والاتحادات التجارية والصناعية، وكذا المعلومات المستمدة من السجلات الداخلية للمنشأة نفسها. ويمكن ان تستند الى بيانات جديدة، يتم الحصول عليها بطرق متنوعة مثل مسح السوق، او اجراء الاستجابات، او دراسة العينات المسحوبة.

ب. **الاشهار:** يقصد به أساسا، تعريف بمنتجات المؤسسة، بمعنى تعريف المستهلكين والمستعملين بما هو موجود في الأسواق. يجب على العموم ان تكون الموازنة المخصصة للاشهار متناسبة مع حجم المبيعات. غالبا ما تلجأ المؤسسة الى جهات مختصة لأغراض الاشهار، مثل الصحف، المجلات، الإذاعة، والتلفزيون. إضافة الى ذلك، تقوم المؤسسة نفسها بإصدار الكتيبات والأدلة، والمشاركة في المعارض، وغيره. وتلعب البعثات الدبلوماسية والتجارية دورا هاما، بالنسبة للسلع الموجهة للتصدير الى الأسواق الخارجية.

ت. **يلاحظ بالنسبة لظروفنا السوقية المحلية المتميزة بالازمة والشح، انه لا تجوز المبالغة في الاشهار انه، مثل دراسة السوق، ضروري لتجنب سوء توزيع الموارد الإنتاجية، ولتفادي حالات اقترنت باحتكارات مشوهة، مثل انتاج او استيراد سلع غير مطلوبة، او غير صالحة للاستهلاك، على حساب ما هو مطلوب وضروري. الاشهار ضروري لتوفير الحد الأدنى من متطلبات التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني، لتشجيع قيام اليات تنافسية تستهدف تحسين النوعية، وكذا لدخول السوق الخارجية، لكن لا يجوز ان يكتسي طابعا مظهريا خال من المضمون، حيث تلجأ الشركات الوطنية ذات الاحتكار، من باب الدعاية لنفسها، الى الاشهار بخصوص سلع معينة جيدة ومطلوبة، وذات أسعار معتدلة، الا انها غير موجودة الا في الواجهات او في صالات العرض.**

ث. **البيع:** هو هدف عملية الإنتاج ووسيلة تحقيق الربح او الفائض. تختلف قنوات البيع المستعملة، وهياكله، وسياساته، تبعا لنوعية السلعة وظروف المؤسسة، فمثلا تكون الهياكل بسيطة بالنسبة لمؤسسة تنتج الات وتجهيزات صناعية، موجهة الى زبائن محدودي العدد نسبيا، حيث يتم الحصول على طلباتهم عن طريق الهاتف، او البريد، تو لقاءات المعارض، او الزيارات الشخصية. على العكس من ذلك، تكون الهياكل متنوعة بالنسبة لمنشأة تنتج سلعا واسعة الاستهلاك، كاللوازم المنزلية، على

أساس أنها تعتمد على نفسها في الوصول الى المستهلك ولا تعتمد على الوسيط الذي يقومون بإعادة البيع الى وسطاء آخرين والى المستهلك. مثل هذه المؤسسة تحتاج الى شبكة توزيع واسعة ولى ممثلين منتشرين على مساحات جغرافية متباعدة. يشكل الباعة بحكم احتكام المباشر بالمستهلكين والمستهملين، مصدرا أساسيا للحصول على المعلومات الضرورية لدراسة السوق وتقدير توقعات الطلب. وهم يلعبون دورا حيويا في المحاطة على سمعة المؤسسة وتدعيمها، ويقع عليهم في هذا المجال عبء تقديم الارشادات للزبائن، والاطلاع على ارائهم، والاستفسار عن رغباتهم، والعمل من اجل تأمين متابعة شكواهم وإزالة أسبابها، وربما لتقديم خدمات إضافية لهم في مرحلة ما بعد البيع وذلك فاض بهم. هذه الأمور لا نجدها، بطبيعة الحال، لدى الشركات والمؤسسات المريضة والتي تتمتع في الوقت نفسه بحق الاحتكار والتضييق على السوق للحصول على أرباح ليست جديدة بما على الاطلاق.

5- وظيفة المحاسبة والمالية

مفهوم المحاسبة والمعلومات المحاسبية:

يقصد بالمحاسبة النظام المسؤول عن جمع وتحليل وتفسير وبث المعلومات المالية، وبهذا فهي تقيس أداء الاعمال ويعتمد عليها في اتخذ القرارات . كذلك تهتم بالحابة تقارير الأداء للمالكين وللجهود والجهات الحكومية المعنية. ولغرض القيام بهذه المهمة فان المحاسبين يحتفظون بسجلات محاسبية بكافة التعاملات سواء كانت مصاريف او إيرادات او ضرائب مدفوعة ومن خلال تحليل البيانات الواردة في هذه السجلات يستطيع المحاسبون معرفة مدى نجاح او فشل المنظمة في عملها.

مسك السجلات هي مرحلة واحدو من مراحل وعمليات المحاسبة حيث انها لبت مجرد مسك السجلات وتدوين الصفقات والعمليات التجارية. ولان المعلومات المالية هي عصب الحياة القرارات الإدارية ان المعلومات المحاسبية الذي يمثل إجراءات منظمة لتشخيص وقياس وتسجيل وقياس وتسجيل والاحتفاظ بالمعلومات المالية لكي تستخدم في الكشوفات المحاسبية وتقارير الإدارة. ويتضمن النظام أيضا جميع العاملين والتقارير والحواسيب والإجراءات الموارد الضرورية لانجاز الصفقات والتبادلات المالية.

استخدامات المعلومات المحاسبية:

ان المستفيدين من المعلومات المحاسبية هم جهات عديدة داخل المنظمة وخارجها، ويمكن ان نشير الى اهم هذه الجهات:

المحاسبة تتكون من :

1. جهات ذات مصلحة غير مباشرة:

- المخططون الاقتصاديون: تتكون من وزارة التخطيط، البنك المركزي، مجالس التخطيط والتنمية.
- جهات مالية: تتكون من سوق الوراق المالية، مكاتب التدقيق المالي، جهات مالية أخرى.
- السلطات الضريبية: مجيرية الضرائب العامة، مديرية الضرائب المحلية، البلدية ، وأخرى..

■ جهات أخرى: وتتكون من اتحاد نقابات العمال، جمعيات حماية المستهلك، غرف التجارة والصناعة، الجمهور بكل عام. ان المدراء والإدارة يستخدمون المعلومات المحاسبية لصياغة الأهداف والخطط ووضع الميزانيات والتقديرات المستقبلية. في حين ان المستثمرين والدائنين يستخدمونها لتقدير العائد على استثماراتهم وتقدير ما اذا كانت هناك فرصة نمو وما اذا كانت المنظمة تستحق المخاطرة للاستثمار فيها. كذلك فان السلطات الضريبية الحكومية تستفيد من هذه البيانات لتقدير الضرائب المستحقة على المنظمة. وعموما فان الوكالات الحكومية والإدارات المختلفة فيها تستفيد بشكل مباشر او غير مباشر من هذه المعلومات المحاسبية في التخطيط واتخاذ قرارات اقتصادية.

المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية:

في منظمات الاعمال عادة ما نجد نوعين من المحاسبة على وفق الجهات المستخدمة لها او المستفيدة منها وما اذا كانت جهات داخلية او جهات خارجية.

فالجهات الخارجية مثل المستهلكين والاتحادات والمساهمين ووكالات الحكومة وادارتها وغيرها يستفيدون من المحاسبة المالية وما تعده من كشوفات للدخل وميزانياتها ختامية وتقارير مالية أخرى تنشر للجمهور. وكذلك الوثائق تركز على أنشطة المنظمة ككل وليس على أجزاء منها كاقسام او شعب او افراد. اما المحاسبة الإدارية (Management (Managerial) Accounting فهي تخدم المستخدمين الداخليين من المدراء على اختلاف مستوياتهم في منظمة الاعمال حيث يحتاج هؤلاء المدراء الى معلومات لاتخاذ قرارات ورقابة المشروعات وتخطيط الأنشطة المستقبلية. كذلك يحتاج المهندسين والعاملون الاخرون الى معلومات المحاسبة الإدارية حول العمليات وسبل تحسينها. فالمهندسين مثلا يريدون معرفة التكاليف وغيرها من المعلومات كذلك رجال البيع يحتاجون الى معلومات تاريخية حول المبيعات في كل منطقة ومثلهم العاملون في قسم الشراء والتخزين وغيرهم من العاملين.

وتجدر الإشارة الى ان من يمارس العمل المحاسبي هم اشخاص مهنيون متخصصون والبعض منهم يحمل شهادات محاسبية مهنية عامة . وتتباين المسميات من دولة الى أخرى.

وعادة ما توجد إجراءات تدقيق على الإجراءات المحاسبية في اطار وظيفة تسمى التدقيق والتي تعني الفحص المنهجي المنظم للنظام المحاسبي في منظمة الاعمال لتحديد ما اذا كانت التقارير المالية والعمليات المحاسبية تعرض بصدق وامانة عمليات المنظمة. وهذا هو التدقيق الداخلي، كما ان هناك مكاتب متخصصة او جهات حكومية مثل ديوان الرقابة المالية يكون مسؤولا عن تدقيق الكشوفات المالية والميزانيات الختامية لمنظمات الاعمال حيث يسمى هذا التدقيق الخارجي.

الأدوات المحاسبية: Accounting Tools

يتم تسجيل العمليات اما يدويا او الكترونيا في السجلات التي تمسكها المنظمة وان هذا التسجيل والإجراءات يعتمد مبدأين اساسين هما:

1. مبدأ المعادلة المحاسبية:

وقد يشار له بالتوازن المحاسبي أحيانا والذي يعني انه في أي فترة من السنة يضمن للمحاسبين استخدام المعادلة لموازنة البيانات الخاصة بالصفقات المالية:

الأصول = المطلوبات + حقوق المالكين

(الموجودات) (الخصوم)

فالاصول هي الموارد الاقتصادية والتي يتوقع ان تنفع المنظمة او الفرد الذي يمتلكها وتشمل أمورا مثل الأرض والمباني والتجهيزات والمخزون والديون المستحقة على الغير مؤكدة الدفع. اما المطلوبات فهي الالتزامات التي تدين بها المنظمة تجاه الغير سواء كان فردا او منظمة. وحقوق الملكية وهي المبالغ التي سيستلمها المالكون او قامت المنظمة ببيع موجوداتها وتسديد ما عليها من الالتزامات ومطلوبات بشكل كامل وفق المعادلة التالية:

حقوق المالكين = الأصول - المطلوبات (الخصوم)

وقد تكون حقوق المالكين موجبة اذا كانت المنظمة لديها أصول تفوق المطلوبات والعكس صحيح. والمقرضون (الدائنون) وجهات أخرى يهتمها جدا هذا الامر، وعادة ماتكون حقوق المالكين من الأموال المستثمرة أساسا عند بدء الشركة او النشاط يضاف اليها الأرباح المحتجزة والمعاد استثمارها.

2. نظام القيد المزدوج: ان أي عملية محاسبية سوف تؤثر على حسابين ويقوم المحاسبون بتسجيل الأثر المتبادل على الحسابين في السجلات المحاسبية وهذا التسجيل يجعل من المعادلة المحاسبية متوازنة دائما. فمثلا اذا تم شراء مواد أولية نقدا فان هذا سوف يؤثر على السجلات المحاسبية بحيث تزداد كمية المخزون وتقل كمية النقد في صندوق المنظمة. وعندما يتم تسديد مبلغ ل احد الدائنين فان الموجودات تقل وكذلك المطلوبات تقل وبهذا فان المعادلة المحاسبية تبقى متوازنة.

3. الدورة المحاسبية:

في أي نظام محاسبي فان المعلومات المالية تمر باجراءات ذي أربعة مراحل تسمى الدورة المحاسبية لانها تجمع وتسجل وتحلل البيانات الأولية بشكل مستمر طيلة حياة منظمة الاعمال. والخطوات او المراحل الأربعة في هذه الدورة هي فحص مصادر المعلومات والتأكد من الوثائق التي تحتوي البيانات الأولية أولا بعد ذلك يتم تسجيل البيانات في السجلات المحاسبية (اليومية والاستاذ) ثم ارسال البيانات الموثقة الى الجهات التي تقوم بالمرحلة الأخيرة وهي تحضير الكشوفات المالية.

الكشوفات المالية : هو واحد او الأكثر من التقارير التي تلخص الوقف المالي للمنظمة وتساعد في اتخاذ القرارات الإدارية. ومنها.

■ الميزانية العمومية: وهي عبارة عن تقرير مالي يتضمن معلومات تفصيلية عن المعادلة المحاسبية الخاصة بالاصول

والمطلوبات وحقوق المالكين وهي في كل الأحوال لحظة سريعة عن الموقف المالي للمنظمة في لحظة معينة.

- ومنها الأصول ويشار اليها أيضا باسم الموجودات وهي كما اشرنا سابقا أي موارد اقتصادية تمتلكها

المنظمة وتعتبر ذات قيمة مستقبلية، ويمكن تقسيمها الى :

أصول متداولة حيث يمكن تحويلها الى نقد سائل بسرعة وسهولة وتعزز سيولة المنظمة، واصول ثابتة وهي أصول ذات قيمة او استخدام بعيد المدى مثل المباني والمكائن والاراضي، واصول غير ملموسة .وهي أصول غير مادية مثل براءة الاختراع وشهرة المحل والعلامة التجارية.

- اما بالنسبة للمطلوبات (الخصوم)، فهي تنقسم العدة مجاميع:

خصوم متداولة وهي الالتزامات والديون التي يفترض ان تدفع خلال السنة المالية مثل المبالغ المستحقة للمجهزين والأجور المستحقة للعاملين والضرائب المستحقة وغيرها.

حقوق طويلة الأمد وهي الالتزامات والديون التي لا تستحق خلال سنة مالية مثل القروض طويلة الاجل التي تدفع عنها المنظمة فوائد سنوية.

- حقوق المالكين: ويشمل راس المال المدفوع وحقوق المساهمين والارباح المحتجزة.

■ كشف الدخل هو تقرير مالي يعرض ربحية المنظمة خلال فترة معينة من الزمن، ويعبر عنه ب:ذ

الربح (الخسارة) = الايرادات - النفقات

■ كشف التدفقات النقدية هو تقرير مالي يعرض ما تستلمه الشركة من تدفقات نقدية وما تدفعه من النقد للخارج، واعميته تكمن في بيان قدرة المنظمة على توليد النقد ومصادر استخدامه وهذا الامر ضروري للمستثمرين والمتعاملين في الأسواق المالية.

■ الموازنة التقديرية وهي أداة رقابية وتخطيطية تساعد المدراء على اتخاذ القارات في ضوء ما تحويه من تقديرات للايرادات والمصروفات المتوقعة لكل بند من بنود الموازنة، فهناك موازنة تقديرية للمبيعات وأخرى للأجور والمصروفات الأخرى وغيرها من الأنشطة.

قائمة المراجع :

1. احمد بن عبد الرحمان الشميمري واخرون، "مبادئ إدارة الاعمال"؛ ط1؛ مكتبة العبيكات؛ الرياض؛2004.
2. انس عبد الباسط عباس ؛ "ادارة الاعمال وفق منظور معاصر "؛ ط1 ؛ دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة؛ عمان؛ 2011.
3. خيرى كتانة ؛ "مدخل ادارة الاعمال" ؛ ط1؛ دار جرير للنشر و التوزيع؛ 2007.
4. رجحي مصطفى عليان ؛ "اسس الادارة المعاصرة"؛ ط1؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2007.
5. علي عباس؛ "علم الإدارة"؛ ط1 ؛ دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة؛ عمان؛ 2004.
6. محمد عيسى الفاعوري؛ الادارة بالرقابة؛ ط1؛ كنوز المعرفة؛ عمان؛ 2007.
7. المهدي الطاهر غنية؛ مبادئ ادارة الاعمال المفاهيم والاسس و الوظائف؛ ط1؛ دار الكتب الوطنية؛ بنغازي - ليبيا؛ 2003.
8. سليمان خالد عبيدات، "مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات"، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2019.
9. نبيل ذنون الصائغ؛ "الادارة مبادئ واساسيات" ؛ ط1 ؛ عالم الكتب الحديث؛ 2011.
10. ياسر عربيات؛ "المفاهيم الادارية الحديثة" ؛ ط1؛ دار يافا العلمية للنشر و التوزيع؛ الاردن؛ 2007.
11. محمد ناصر ، طارق الخير، "إدارة الامداد والتخزين"، مطبعة الروضة، منشورات جامعة دمشق، جامعة دمشق، 2007.
12. كامل محمد المغربي، "الاراة اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين"، ط1، دار الفكر، الأردن، 2007.
13. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والاعمال"، ط4، دار وائل، الأردن ، 2008.
14. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، "مبادئ إدارة الاعمال"، الطبعة 1426هـ، 104 دار، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية.
15. احمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، "مبادئ إدارة الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة"، ط11، دار العبيكات للنشر، الأردن، 2013.
16. فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، "التسويق تطوره- مسؤوليته الأخلاقية- استراتيجيته"، ج1، دار علاء الدين، دار مؤسسة رسلان، سوريا، 2017.
17. ايثار عبد الهادي ال فيحان، "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط1، دار الكتب والوثائق، العراق، 2011.
18. عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط2، دار وائل، الأردن ، 2006.
19. رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير اساسيات، وظائف، تقنيات"، ط3، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2018.
20. بن حمود سكيينة، "مدخل للتسيير والعمليات الادارية"، دار الامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

