

مباحث

# إدارة الأعمال

إعداد

أ.د / علاء تاج الدين محمد

وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث

قسم إدارة الأعمال

جامعة جنوب الوادي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
(وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ)

سورة القلم الآية (4)



## تقديم

لم تعد القرارات الإدارية في العصر الحديث ضرباً من ضروب الحدس والتخمين تعتمد على التجربة والخطأ ، وإنما أصبحت تركز على أساس علمي ، دعامة الطريقة العلمية في البحث وأساسه استخدام الأسلوب الكمي للتوصل إلى قرارات أكثر دقة وأصالة علمية.

وإذا كان أسلوب الإدارة التقليدية يتماشى مع الوضع في الماضي بكل ما صاحبه من ظروف ساهمت في الحفاظ عليه حتى عصرنا هذا ، إلا أن الإدارة اليوم تواجه نوعاً من التحدي الناتج عن زيادة أعبائها ، وعدم استقرار الظروف والعوامل المحيطة بها . لذلك فإن كل تقدم تحرزه في سبيل التغلب على هذا التحدي ومواجهته يحقق مزيداً من التقدم ليس فقط في المجتمع المحلي وإنما على مستوى المجتمع العالمي كله .

فالإدارة لا تمثل أهمية بالغة للدول المتقدمة فقط ، وإنما تزداد أهميتها بالنسبة للدول النامية . فلولاها ما وصلت المؤسسات في الدول المتقدمة إلى المستوى الهائل من الكفاءة والقدرة الإنتاجية وبدونها سوف لا تحقق الدول النامية أهدافها في التقدم والرخاء .

من ثم كان لزاماً على المتخصصين في العلوم الإدارية البحث عن قواعد وأسس جديدة للعمل والسلوك الإداري، وذلك مثل بلوغ مستويات الجودة الشاملة ومقاييس المواصفات العالمية (الأيزو) والإنتاج الآني وغير ذلك ومن هنا ازدادت الحاجة والرغبة نحو اعتماد أساليب علمية متطورة لترشيد القرار الإداري لكي يأتي متجانساً مع ما هو مطروح من تحديات أمام المنظمات الإدارية ومنظمات الأعمال.

وينقسم هذا الكتاب إلى عدد من الفصول التي تتغذى أهم مبادئ ومفاهيم الإدارة، وتعرفنا بهذا العلم من حيث الطبيعة والهدف، والوظائف، وعناصر العملية الإدارية، كما توفر لنا دراسة المادة التعرف على أنواع المنظمات وأهدافها والعمليات الأساسية المميزة لها، وكذلك اشتمل الكتاب على أسئلة وتدريبات عملية في نهاية كل فصل لمساعدة الطالب على التدريب والدراسة.

دكتور / علاء تاج الدين محمد

مع خالص تمنياتى بالتفوق

## فهرس المحتويات

6.....	فهرس المحتويات
9.....	الفصل الأول
9.....	الإدارة والمدير
9.....	مقدمة:
9.....	أولاً: تعريف الإدارة
11.....	ثانياً: المدير
12.....	ثالثاً: وظائف الإدارة
15.....	ثالثاً: وظائف المنظمة (المشروع) CORPORATE FUNCTIONS
20.....	خامساً: الأدوار والمهارات الإدارية
28.....	أسئلة على الفصل
30.....	الفصل الثاني
30.....	منظمة الأعمال
30.....	مقدمة:
30.....	أولاً: تعريف المنظمة
33.....	ثانياً: أهمية الموارد البشرية في تحقيق الإنتاجية للمنظمة
35.....	ثالثاً: أنواع المنظمات من حيث طبيعة النشاط
35.....	رابعاً: أنواع المنظمات من حيث الهدف
49.....	أسئلة على الفصل
51.....	الفصل الثالث
51.....	وظيفة التخطيط
51.....	مقدمة:
51.....	أولاً: تعريف التخطيط
53.....	ثانياً: أهمية التخطيط
53.....	ثالثاً: أنواع التخطيط
55.....	خامساً: الإدارة الاستراتيجية
63.....	سابعاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية
82.....	الفصل الرابع

82.....	وظيفة التنظيم
82.....	مقدمة:
82.....	أولاً: مفهوم التنظيم
83.....	ثانياً: أهمية التنظيم
83.....	ثالثاً: أنواع التنظيم
86.....	رابعاً: مبادئ التنظيم
87.....	خامساً: مفهوم الهيكل التنظيمي
87.....	سادساً: أبعاد الهيكل التنظيمي
90.....	سابعاً: التصميم التنظيمي
92.....	ثامناً: الأشكال التنظيمية
96.....	تاسعاً: السلطة
102.....	عاشراً: التفويض
106.....	حادى عشر: المركزية و اللامركزية فى التنظيم وعلاقتها بالسلطة
108.....	ثانى عشر: المسؤولية
110.....	أسئلة على الفصل
114.....	الفصل الخامس
114.....	وظيفة التوجيه
114.....	مقدمة:
114.....	أولاً: الاتصالات
131.....	ثانياً: الدوافع وحفز العنصر البشرى
135.....	أسئلة على الفصل
137.....	الفصل السادس
137.....	وظيفة الرقابة
137.....	أولاً: مفهوم الرقابة
139.....	ثانياً: طبيعة وأهمية الرقابة
149.....	ثالثاً: أنواع الرقابة
151.....	عمليات التحويل
154.....	أسئلة على الفصل
156.....	المراجع



الفصل الأول  
الإدارة  
مفهومها وأهميتها

# الفصل الأول

## الإدارة والمدير

### مقدمة:

يتعرض هذا الفصل لمجموعة من المفاهيم الأساسية اللازمة لدارسي الإدارة والتي تشتمل

على ما يلي:

1. تعريف الإدارة
2. وظائف الإدارة
3. وظائف المنظمة
4. أنواع المديرين
5. الأدوار والمهارات الإدارية
6. الإدارة بين العلم والفن

### أولاً: تعريف الإدارة

تعددت التعريفات الخاصة بالإدارة Management واختلفت من حيث الشمول والعمومية وعكست كل منها مرحلة فكرية معينة. تعرف الإدارة كعلم من العلوم الإنسانية ، حيث يدور محور موضوعها الرئيسي حول الإنسان ( الإنسان العامل، و الإنسان القائد ) ، باعتبار أن العنصر البشري في الإدارة هو عنصر الحسم مهما تقدمت وسائل التكنولوجيا. ومن ثم فالإدارة تخضع تعريفاتها لأكثر من وجهة نظر ويمكن عرض بعض هذه التعريفات فيما يلي:

يوضح "فريدريك تايلور" (Fredrick Taylor) في كتابه "إدارة الورشة" الصادر عام 1930، إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. أما "هنري فايول" ( Henry Fayol ) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة". وأما تعريف كونتر و اودانول فإن "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"، وبالنسبة لتشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بأنها "ما يقوم به

المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة". ويوضح وليم هوابت: إن الإدارة فن ينحصر في توجيهه و تنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم . أما ليفجستون فيرى أن: الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق و أقلها تكلفة وفي الوقت المناسب و ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع .

وقد عرف بيتر دركر الإدارة من خلال تحديد وظائف المدير فحدد عمل المدير بخمسة وظائف هي: تحديد الأهداف، و ترتيب وتنظيم المجموعات، و التحفيز والاتصال، و التقييم والقياس، وتطوير الأفراد. إن هذه الوظائف الخمسة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائماً بهذه الوظائف الخمسة وجدت الإدارة أي (ممارسة الإدارة) كالتالي إذا قام بمهامه من كشف وتشخيص وتحليل وكتابة الأدوية فإنه بذلك يكون قد مارس مهنة الطب. ويرى على عبد المجيد عبده أن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومعدات و مواد وأسواق - لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف (السلمي وآخرون، 1992، ص 6).

من كل ما سبق يمكننا وضع تعريف متكامل للإدارة على أنها:

"عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق وظائف متكاملة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية في ظل الظروف البيئية والموقفية المحيطة".

من هذا التعريف نستنتج ما يلي:

1. العمل الإداري هو عمل هادف يسعى لتحقيق هدفٍ محدد أو مجموعة من الأهداف.
2. إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.
3. العمل الإداري يتضمن مجموعة من الوظائف المتميزة، وهذه الوظائف يمكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
4. تكامل وظائف الإدارة فهي مرتبطة ببعضها البعض وأن أي فشل أو قصور في أي منها ستؤثر على باقي الوظائف ومدى القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

5. العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفاء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية.
6. أن الإدارة لا تهتم فقط بالأنشطة والأعمال الحالية بل تمتد إلى التنبؤ بالمستقبل من خلال وظيفة التخطيط والعمل على تحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في المنظمة ووضع المنظمة في المستقبل من خلال التخطيط الإستراتيجي. أن الإدارة لا تنفصل عن البيئة المحيطة بل تعمل وفقاً لمفهوم الموقفية من خلال الأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة وتأثير الأطراف الأخرى عليها.

### ثانياً: المدير

هناك عدد من المسميات التي يمكن أن تطلق على المدير Manager في الواقع العملي منها الرئيس President، أو رجل الإدارة Administrator، أو المشرف Supervisor.

ويعرف المدير على أنه أحد الأفراد الذين يشغلون وظيفة ذات مسئولية نيابة عن أشخاص آخرين، وممثلاً لهم، ويقوم بالإشراف على تحقيق الأعمال عن طريق الجهود الجماعية المبذولة والصفات التي تميز المدير بشكل عام هي قدرته على التفكير المنظم واستعداده لتحمل تلك المسئوليات والتعاون مع الغير وإتاحة الفرصة للعاملين معه لإظهار مهاراتهم والعمل بكفاءة وارتياح. (عبد الحميد وآخرون، 2006، ص 103)

لذلك يمكن القول أن الخاصية المميزة للمدير هو أنه مسئول عن عمل لا يستطيع القيام به منفرداً بل أن لديه مرؤوسين لمساعدته، أي أنه هو الذي يستطيع أن يفعل الأشياء من خلال الآخرين (عبد الحميد وآخرون، 2006، ص 103).

ولكي يقوم المدير بمهامه بكفاءة في المنظمة، فإن عليه أن يتولى القيام بالوظائف الإدارية من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق نتائج محددة.

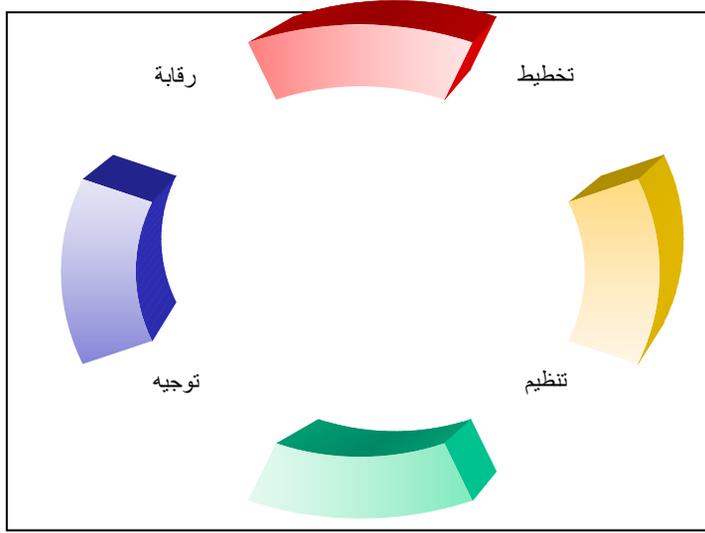
من ثم فالمدير الناجح هو الذي يحسن القيام بالوظائف الإدارية، فإذا أحسن التخطيط على أساس بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول الممكنة، وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظماً ماهراً، وكان تعامله مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاته ومهامهم، وأقام نظام للاتصالات يسهل نقل

المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير، وأحسن التصرف في الاعتمادات المالية وأوجه صرفها، كان مديرًا ناجحًا.

### ثالثًا: وظائف الإدارة

يضيع معظم المديرون أغلب وقتهم في ما ليس (بإدارة)، وعلى مدير المبيعات القيام بالتحليل الإحصائي أو بالتراضي ومهادنة عميل مهم ، وعلى ملاحظ العمال إصلاح الأدوات وكتابة تقارير الإنتاج ، وعلى مدير التصنيع تصميم مصنع جديد. كما يقوم رئيس الشركة بعمل تفاصيل قرض بنكي أو مناقشة عقد كبير، أو قضاء ساعات في حضور غداء ، تكريماً لموظف ذو خدمة طويلة . إن كل هذه الأشياء تنتمي إلى عمل خاص، وكلها ضرورية ويجب القيام بها بإتقان . إلا أنها بعيدة تماماً عما يفعله كل مدير مهما كان عمله ونشاطه، وبغض النظر عن رتبته ومركزه . ذلك هو العمل الذي يقوم به كل المديرين ويختصون به، ويمكننا أن نطبق التحليل المنظم للإدارة العلمية على عمل المدير ، كما يمكننا عزل ما يقوم بعمله رجل لأنه مدير وتقسيمه إلى عمليات مكونه له ، وبذلك يمكن لرجل أن يحسن أداءه كمدير بتحسين أدائه لهذه الأنشطة المكونة له (دراكر ، 1995 ، ص33).

إن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث ينطوي على ممارسة مجموعة من الأنشطة يطلق عليها الوظائف وهناك أربع وظائف أساسية في عمل المدير تسمى عمليات أو وظائف الإدارة ، وهي: التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، وهذه الوظائف متكاملة كما يتضح من الشكل السابق مباشرة.



شكل 1 وظائف الإدارة

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل وظيفة من وظائف الإدارة حيث سيتم مناقشة كل منها بالتفصيل في الفصول القادمة.

### 1. وظيفة التخطيط :

ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل؟ وما هو الواجب عمله؟ ومتى؟ وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟ ويرتكز التخطيط على دعامة أساسية، تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، تحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ. ويعتبر اتخاذ القرار جزءاً من عملية التخطيط، ويعنى اختيار أفضل البدائل من بين عدد من البدائل الممكنة.

وتنطوي وظيفة التخطيط على ثلاث خطوات هي :

- أ- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .
  - ب- تقرير كيف سيتم تحقيق هذه الأهداف .
  - ج- تقرير كيف سيتم تخصيص موارد المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.
- وينطوي التخطيط على قدر كبير من المخاطرة وذلك لعدم وضوح عواقب الاختيارات التي تتبناها الإدارة.

وينتج عن التخطيط القرارات بخصوص الأهداف المطلوب تحقيقها وأفضل طريقة للوصول إليها وكيفية استخدام الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

## 2. وظيفة التنظيم:

تنطوي هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسم وتجزئة في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام. وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

### ويشمل التنظيم ما يلي :

- أ- تخصيص المهام وتجميعها في إدارات .
  - ب- توزيع الموارد ( خاصة البشرية ) بين الإدارات .
  - ج- رسم علاقات السلطة والمسئولية بين الأفراد والمجموعات .
- ونائج عملية التنظيم هو البناء أو الهيكل التنظيمي ، ويعنى النظام الرسمي للمهام وعلاقات التبعية التي تربط الأفراد والمنظمة ويؤدى إلى تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يحدد أفضل الطرق لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف.

## 3. وظيفة التوجيه :

وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء وللمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

### ويشمل التوجيه ما يلي :

- أ- رسم رؤية واضحة لدى العاملين بأهمية المنظمة .
- ب- مساعدة العاملين على تكوين فهم جيد لدورهم في تحقيق هذه الرؤية .
- ج- تشجيع العاملين على المشاركة في العمل وتحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال : استخدام النفوذ ، والقدرة على التأثير ، والإقناع ، ومهارات الاتصال، والتنسيق .
- د- وناتج عملية التوجيه هو تحقيق مستوى مرتفع من الدافعية والالتزام لدى العاملين في المنظمة .

#### 4. وظيفة الرقابة :

هى متابعة وتقييم أداء المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ، واتخاذ الإجراءات اللازمة للاحتفاظ بنفس مستوى الأداء أو لإحداث تحسينات عليه.

وتشمل الرقابة ما يلي :

- أ- وضع المعايير التى تحدد الأداء المرغوب .
  - ب- تصميم نظام للمعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتقييم الأداء .
  - ج- المتابعة المستمرة للعمل خلال مراحل التنفيذ المختلفة .
  - د- قياس الأداء الفعلي.
  - هـ- مقارنة الأداء بالمعايير
  - و- تصحيح الانحرافات وتلافي أسبابها.
- ومن ثم تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

### ثالثاً: وظائف المنظمة (المشروع) Corporate Functions

تقوم المنظمة بعدد من الوظائف المرتبطة بالأنشطة المختلفة التى تقوم بها وأهمها ما يلي:

#### 1. النشاط التسويقي : Marketing Activity

- يمثل النشاط التسويقي ذلك النشاط الإنساني الذى يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل ، بمراعاة ظروف المجتمع.
- ومن أهم الأنشطة الفرعية التى يهتم بها التسويق :
- تخطيط وتصميم المنتجات.
- تحديد الأسعار التى تمثل قيم للمنتجات.
- التوزيع.
- ممارسة وظائف الترويجي المختلفة للمنتجات.

## 2. نشاط الإنتاج والعمليات : Production & Operations Activity

- يعمل الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية ، حيث يعتمد إلى إيجاد شئ له قيمة ، وقد يتم ذلك من خلال عملية تحليلية أو تصنيعية أو تجميعية .
- ومن أهم الأنشطة الفرعية التي يتهم بها الإنتاج :
- تخطيط النشاط الإنتاجي للعمليات والعمالة.
- الجدولة الزمنية للإنتاج.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية والاستثمارات فى الآلات.
- تخطيط واختيار موقع المصنع.
- تصميم المصنع وتصميم مراكز الخدمات.
- تحديد المزيج المناسب من العمالة / رأس المال / الآلات / المواد
- الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج والعمليات.
- الصيانة والوقاية العلاجية.
- مراقبة الجودة.

## 3. نشاط التمويل : Financial Activity

- يهتم التمويل فى المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخدامها ، وإجراء عمليات التخطيط المالى ، والرقابة والتحليل المالى ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.
- من الأنشطة التي تقع فى دائرة التمويل :

- التخطيط المالى والوسائل المستخدمة لإتمامه كالميزانيات النقدية التقديرية وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل.
- بحث مصادر التمويل وتحديد أهمية كل منها ومدى الاعتماد عليها.
- التوفيق بين مصادر الأموال واستخداماتها من حيث الأجال.
- التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات.
- إجراء دراسات الجدوى وتقييم مقترحات الاستثمار.
- التحليل والمراجعة المالية وحسابات التكاليف.

## 4. النشاط الخاص بالموارد البشرية : Human Resource Activity

- تهتم إدارة الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض المناسب والتحفيز والرعاية الكاملة.

وأهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تنمية الموارد البشرية وبحث عمليات التدريب والتطوير.
- تحديد الأجور والرواتب والتحفيز الفردي والجماعي.
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- دار الحركة الوظيفية (النقل - الترقية - الاستقالة - المعاش).

### سؤال للمناقشة

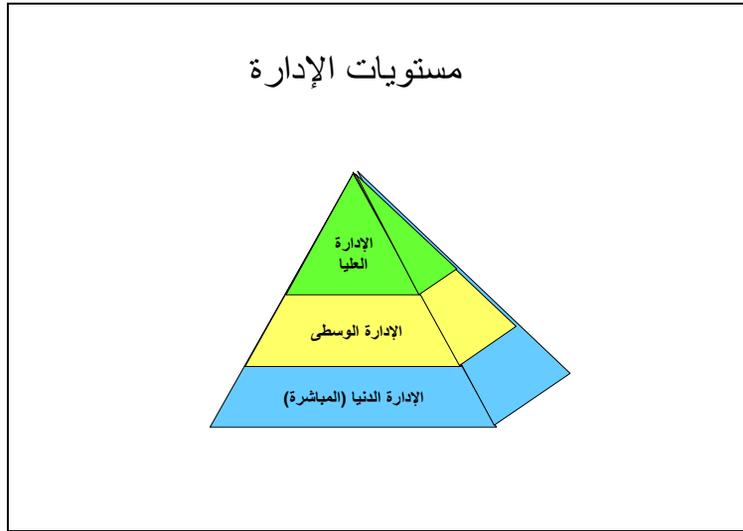
وضح الفرق بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة

## رابعاً: أنواع المديرين

يمكن تقسيم المديرين على أسس مختلفة من أهمها المستوى الإداري والمجال الوظيفي:

### 1. أساس المستوى الإداري :

يمكن تقسيم المديرين على أساس المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، ومن المعروف أن هناك ثلاث مستويات أساسية في المنظمات هي مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية، و مستوى الإدارة الدنيا أو الإشرافية. ويوضح الشكل التالي هذه المستويات الإدارية الثلاثة في شكل هرم.



شكل 2 مستويات الإدارة

وعلى هذا الأساس يكون هناك ثلاث أنواع من المديرين كما يلي :

#### أ- مديرو الصف الأول ( الإدارة المباشرة ) :

- \* مسئولون عن الإشراف على العمالة التشغيلية.
- \* تطبيق القواعد والإجراءات اللازمة لضمان كفاءة التشغيل وتوفير النسيحة الفنية وتحفيز العاملين .
- \* الاهتمام بتحقيق الأهداف على أساس يومي .

#### ب- مديرو الإدارة الوسطى :

- \* مسئولون عن الإشراف على مديري الصف الأول .
- \* إيجاد أفضل الطرق لتنظيم الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة والموضوعة بواسطة الإدارة العليا .

- \* زيادة كفاءة المنظمة من خلال مساعدة العمالة غير الإدارية ومديري الصف الأول على الاستخدام الجيد للموارد التنظيمية .
- \* زيادة فعالية المنظمة من خلال تقييم مدى ملاءمة الأهداف الحالية واقتراح التحسينات ورفعها للإدارة العليا .
- \* الاهتمام بالمستقبل القريب ، وخلق علاقات قوية مع زملائهم ، وإدارة الصراع ، وتشجيع العمل الجماعي .

### ج- مديرو الإدارة العليا :

- \* مسئولون عن أداء جميع الإدارات فى المنظمة.
  - \* وضع أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجيات لتحقيقها.
  - \* متابعة أداء مديري الإدارة الوسطى .
  - \* الاهتمام بالمستقبل البعيد والاتجاهات العامة لبيئة المنظمة .
- وتختلف الأهمية النسبية لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة باختلاف المستوى الإداري للمدير ، حيث ترتفع أهمية وظيفتي التخطيط والتنظيم فى مستوى الإدارة العليا ، فى حين أن مديري الصف الأول ( الإدارة المباشرة ) يقضون معظم أوقاتهم فى القيام بوظيفتي الرقابة والتوجيه . ويوضح الشكل التالي تلك الأهمية النسبية.

الرقابة	التوجيه	التنظيم	التخطيط
			الإدارة العليا
			الإدارة الوسطى
			الإدارة الدنيا

شكل 3 أهمية وظائف الإدارة بالنسبة لمستويات الإدارة

## 2. أساس المجال الوظيفي :

- مدير التسويق ، ويهتم بالأعمال المرتبطة ببيع وتسويق منتجات المنظمة .
- مدير العمليات ، ويهتم بتطوير وإدارة ومراقبة النظام المسئول عن إنتاج السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة.

- مدير التمويل ، ويهتم بالموارد المالية للمنظمة ، وتشمل المسئولية عن الحسابات وإدارة النقدية والاستثمار .
- مدير الموارد البشرية ، ويهتم بتعيين وتنمية العاملين والعمل على تصميم نظم الحوافز وتقييم الأداء الخاص بهم .
- المدير الإداري ، ويهتم بعمومية العمل من خلال إلمامه بجميع المجالات الوظيفية بدلاً من التخصص .
- مدير العلاقات العامة ، ويهتم بتحسين وحماية صورة المنظمة من خلال التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام .
- مدير البحوث والتطوير ، ويهتم بتنسيق عمل العمال والمهندسين الذين يعملون في المشروعات والبحث.

#### سؤال للمناقشة

هل يمارس العمل الإداري في مختلف المستويات الإدارية؟  
وهل تختلف أهمية ووقت ممارسة هذه الأعمال من مستوى إلى آخر؟ ناقش؟

#### خامساً: الأدوار والمهارات الإدارية

##### 1. أدوار المدير Manager Roles :

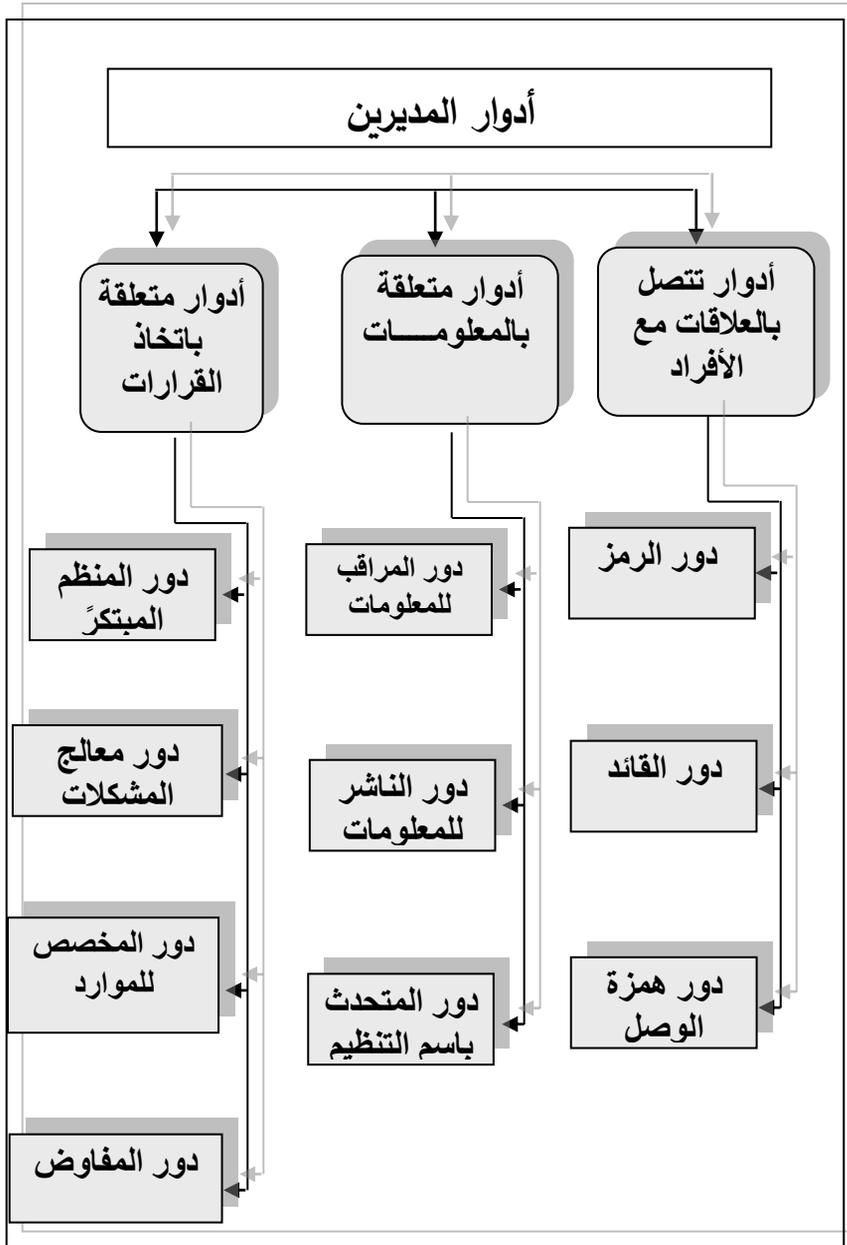
للقيام بمتطلبات وظائفهم، يقوم المديرون بممارسة عشرة أدوار حددها منتزرج (Mintzberg 1973) وصنفها في ثلاث مجموعات كما يتضح من الشكل التالي مباشرة ، وفيما يلي ملخص للأدوار المديرين العشرة:

##### أ- أدوار العلاقات الشخصية Interpersonal roles:

بهدف تحقيق التعاون والتنسيق مع أعضاء المنظمة وتوفير التوجيه للعاملين وللمنظمة ككل . وتشمل هذه الأدوار ما يلي :

- دور الرمز Figurehead role : ويعنى تمثيل المدير لإدارته أو منظمته لدى الأطراف الخارجية أو العاملين في الإدارات الأخرى .

- دور القائد Leader role : ويقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين والإشراف عليهم والإشراف على المرؤوسين لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى. ويعنى تشجيع العاملين على تحقيق أداء مرتفع من خلال تدريبهم وتوجيه وتقديم المشورة لهم.



شكل 4 أدوار المديرين

- دور همزة الوصل Liaison role : يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة، وعلى الصعيد الخارجي من أجل خلق التلاؤم والتوازن لتحقيق أهداف المنظمة. ويعنى هذا الدور اهتمام المدير بالربط والتنسيق بين العديد من الأطراف داخل وخارج المنظمة .

#### ب- الأدوار المعلوماتية Informational roles:

بهدف الحصول على وتوزيع المعلومات على الأطراف الداخلية والخارجية ، وتشمل هذه الأدوار ما يلي :

- دور المراقب Monitor role : ويعنى اهتمام المدير بتجميع وتحليل المعلومات الهامة عن عمليات المنظمة الداخلية والخارجية لزيادة قدرته على الإدارة الجيدة للموارد ومراجعة أداء المنظمة باستخدام المؤشرات المتفق عليها.
- دور الناشر Disseminator role : ويعنى توزيع المعلومات على أفراد المنظمة للتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم . بما أنه يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات يقوم بنقل المعلومات إلى أعضاء مجلس الإدارة وبقية المديرين التنفيذيين في المنظمة.
- دور المتحدث باسم المنظمة Spokesperson role : فهو يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات إلى الجهات والأشخاص المعنيين سواء من هم داخل ، المنظمة أو الجهات الخارجية ، عن طبيعة أعمال المنظمة وتوضيح إستراتيجياتها وسياساتها. ويستخدم المعلومات لتحسين صورة المنظمة للحصول على ردود فعل إيجابية من الأفراد داخل وخارج المنظمة.

#### ج- الأدوار القرارية Decisional roles:

بهدف وضع الخطط واستخدام الموارد من خلال الاختيار والتصرف، وتشمل هذه الأدوار ما يلي :

- دور المغامر Entrepreneur role، ويعنى اهتمام المدير بالمبادرة لإيجاد الاستخدامات المثلى لموارد المنظمة بهدف رفع مستوى الأداء التنظيمي .
- دور معالج المشكلات Disturbance Handler: ويعنى تولى المدير مسئولية مواجهة الظروف طارئة كالإضراب أو الأزمات المفاجئة التى قد تهدد قدرة

المنظمة على الوصول لأهدافها أو تأمين الحصول على مواردها . فيقوم بدور  
إصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة.

- دور مخصص الموارد Allocator role ، يقوم بدور الموزع لموارد المنظمة من خلال إطلاع ودراسته للميزانيات التقديرية، ومراجعتها للجداول والبرامج. وإصدار قراراته بشأن وضع الأهداف. ويعنى اهتمام المدير بتحديد أفضل استخدام للموارد البشرية والتنظيمية الأخرى لتحسين أداء المنظمة .
- دور المفاوض Negotiator role ، ويعنى دخول المدير فى مفاوضات ومساومات مع أطراف أخرى لتحقيق مكاسب أكبر لوحدة التنظيمية. فيقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية كمثل عن أفراد المنظمة من خلال قيامه بحل المشاكل بين الأفراد والأقسام، ومع الممولين للمنظمة، ويتفاوض كمثل للمنظمة مع المنظمات الخارجية والجهات الأخرى.

### سؤال للمناقشة

اشرح الأدوار الإدارية وتقسيماتها المختلفة.

## 2. المهارات الإدارية Managerial Skills:

يحتاج المديرون بوجه عام إلى توفر ثلاث أنواع من المهارات هي المهارات الفكرية والمهارات الإنسانية والمهارات الفنية. وفيما يلي شرح مبسط لكل منها.

### أ- المهارات الفكرية Conceptual Skills:

ويطلق عليها أحياناً المهارات المفاهيمية وتعنى القدرة على التحليل وتشخيص المواقف والإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة ، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة وتشمل تلك المهارة أيضاً القدرة على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة فى التعامل مع المعلومات والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة.

وهى تتطلب من المدير الإلمام بالنظريات والأساليب والأدوات التى يحتاج إليها فى عمله بفاعلية من خلال التعليم والتدريب .

ويتطلب توفر هذه المهارة مراعاة الأبعاد التالية :

- القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة المحيطة.

- التمكن من التفكير الاستراتيجي والسيطرة على البعد الابتكار.
- تشخيص المشكلات والمواقف عن طريق التحليل.
- المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشغلون المستويات الإدارية الأعلى.

#### ب- المهارات الإنسانية **Human Skills** :

وتشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح وتعنى القدرة على فهم وتغيير وقيادة ورقابة سلوك الأفراد والمجموعات . ويمكن أن تكتسب هذه المهارات بالتعليم والتدريب والممارسة والخبرة .

وتتطلب هذه المهارة مراعاة الأبعاد التالية :

- القدرة على حسن اختيار المجموعات والاستفادة من جهود الأفراد.
- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الايجابي.
- القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه والتنسيق فيم بين الأفراد.
- إتمام الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعات العمل.
- تخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية عن الأفراد.

#### ج- المهارات الفنية **Technical Skills**:

وتعنى المهارات الفنية اكتساب المعرفة اللازمة لأداء أو لفهم وظيفة معينة داخل المنظمة والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية ، وعادة ما ينعى أصحاب المهارات الفنية بالخبراء كل فى مجاله. وتكتسب هذه المهارات من خلال التعليم والممارسة العملية فى مجال التخصص.

ويتطلب توفير هذا المهارة العديد من الأبعاد من بينها :

- القدرة على السيطرة على الإجراءات والمداخل والطرق المتخصصة.
- التعرف على المعدات والأدوات اللازمة لممارسة مهام ال
- وظيفة.
- الإلمام بمختلف علاقات الوظيفة بالوظائف.

• الابتكار والتجديد لتطوير الأعمال وتنميتها.

ويحتاج المدير بوجه عام إلى المزيج الأمثل من هذه المهارات، كما يتضح من الشكل التالي مباشرة ، والذي يختلف باختلاف المستوى الإداري كما يلي :

- يهتم مديرو الصف الأول بالمهارات الفنية والشخصية بدرجة أكبر وبالمهارات الفكرية بدرجة أقل .
- يهتم مديرو الإدارة العليا بالمهارات الفكرية بدرجة أكبر وبالمهارات الإنسانية بدرجة متوسطة وبالمهارات الفنية بدرجة أقل .
- يهتم مديرو الإدارة الوسطى بالمهارات الثلاث الفكرية والإنسانية والفنية .

المهارات التقنية	المهارات الانسانية	المهارات الذهنية	
			الإدارة العليا
			الإدارة الوسطى
			الإدارة الدنيا

شكل 5 أهمية المهارات الإدارية بالنسبة لمستويات الإدارة

### سؤال للمناقشة

هل تختلف المهارات الإدارية المطلوب توافرها في المديرين من مستوى إداري إلى آخر؟ ناقش ؟

## سادساً: الإدارة بين العلم والفن

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علمًا خالصًا أم فنًا خالصًا أم مزيجًا من العلم والفن؟

### 3. الإدارة كفن:

يشير الفن إلى استخدام القدرات والمهارات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النتائج المطلوبة.

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد 'مبدعون' في أي مجال فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم .

### 4. الإدارة كعلم:

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها وتحليلها وقبولها بناء على فهم الحقائق الأساسية المتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع معين ، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التحيز والميل الذاتي.

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلم يقوم على جمع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علميًا، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدمًا في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة، وإن اختلف الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك شأن العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبيعية.

### 5. الإدارة علم وفن:

فنحن إذا اعتبرنا الإدارة فنًا، فإن هذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند، وأي فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحث عند تطبيقه عمليًا؛ فلا بد من وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس، والإداري في أي

موقع أو مجال يحتاج للإلمام بعلوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كالإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم. ومن ثم لا بد من اعتبار الإدارة ذات شقين الشق الأول هو العلم والشق الثاني هو الفن.

#### أ- الإدارة كعلم لماذا؟

- تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذى يقوم أساساً على التعامل مع البشر.
- تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قوانين وقواعد محددة.
- تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين فى الصفات والخصائص نظراً للفروق الفردية بينهم، ولذا يجب أن تكون على دراية ووعى تام بدوافع وميول وقيم وسلوك الأفراد.
- تكتسب الإدارة الطابع العلمي لاعتمادها على الأساليب والطرق العلمية كالنماذج الرياضية، كما أنها تتبع الأسلوب العلمي لدراسة ظاهرة معينة.
- تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور وإضافة الجديد إليها أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية.

#### ب- الإدارة كفن لماذا؟

- تعامل الإدارة مع العنصر الإنساني تتطلب مهارات متعددة فى فنون التعامل مع الآخرين.
- التغيرات والتطورات اللصيقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع.
- تباين قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التى يمارسون أنشطتهم من خلالها.
- تقوم الإدارة على فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة .
- إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة .

## أسئلة على الفصل

أولاً: علق على مدى صحة العبارات التالية:

1. لا تختلف الأهمية النسبية لممارسة وظائف الإدارة من مستوى إداري لآخر.
2. تزداد المهارات الفنية فى المستويات الإدارية العليا.
3. لا تختلف الأدوار الإدارية من مستوى إداري لآخر.

ثانياً: أكتب مذكرات مختصرة فى النقاط التالية:

1. المستويات الإدارية الثلاث
2. أنواع المديرين حسب المستويات الإدارية مع التوضيح بالرسم.
3. أنواع المديرين حسب المجال الوظيفى.
4. المهارات المطلوبة للمديرين مع التوضيح بالرسم.
5. أدوار العلاقات الشخصية التى يمارسها المديرون.
6. أدوار المعلومات التى يمارسها المديرون.
7. أدوار القرارية التى يمارسها المديرون.

ثالثاً: فرق بين كل مما يلي:

1. المهارات الفكرية و المهارات الإنسانية والمهارات الفنية.
2. أدوار العلاقات الشخصية و أدوار المعلومات التى يمارسها المديرون.
3. الأدوار القرارية و أدوار المعلومات التى يمارسها المديرون.



الفصل الثاني  
منظمات الأعمال

## الفصل الثاني

### منظمات الأعمال

#### مقدمة:

يناقش هذا الفصل الموضوعات التالية:

1. تعريف المنظمة .
2. أهمية الموارد البشرية للمنظمة
3. أنواع المنظمات من حيث طبيعة النشاط
4. أنواع المنظمات من حيث الهدف
5. بيئة منظمات الأعمال.

#### أولاً: تعريف المنظمة

المنظمة أساساً هي مجموعة من الناس الذين يجتمعون معاً لإنجاز هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة، وبالتالي تتولى إدارة عناصر مختلفة للإنتاج من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات.

والمنظمة هي وحدة فنية اجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف أو أهداف مرغوبة، في ظل موارد محددة، وبيئة مؤثرة . ويمكن أن تتراوح منظمات الأعمال في حجمها من شخصين إلى عشرات الآلاف.

ويمكن توضيح عناصر التعريف السابق فيما يلي:

1. **المنظمة وحدة فنية اجتماعية:** فهي وحدة فنية لأنها تضم آلات ومعدات وأدوات وطرق ووسائل لازمة لإنجاز الأعمال. وهي أيضاً وحدة اجتماعية لأنها تضم عدد من الأفراد وفرق العمل يستخدمون هذه الأدوات والطرق والوسائل، ويقومون بتشغيل المعدات والآلات، ولأن هؤلاء الأفراد يقيمون علاقات متنوعة فيما بينهم تتعلق بالعمل أو باهتمامات أخرى شخصية واجتماعية، (إدريس، 1992، ص 22، نقلاً عن Huse 7 p. 1982). وتعمل المنظمة من خلال أنشطة جماعية في أقسام أو وحدات تنظيمية، ويعمل كل فرد في المجموعة من خلال وظائف محددة المهام والمسؤوليات. وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها.

2. **تعمل المنظمة على تحقيق أهداف محددة:** فهناك العديد من الجوانب الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار فيما يتعلق بالهدف من إنشاء المنظمة. وتمثل الأهداف الغايات أو النهايات المرغوبة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها ولا بد أن تحدد المنظمة أهدافها بوضوح تام وأن تقوم بإعلانها إلى جميع العاملين والمتعاملين معها لأن ذلك يساعد الجميع في التعاون من أجل تحقيقها.

و تشكل الأهداف محاور الارتكاز لنجاح أي منظمة وجوهر النشاط الإداري كله .. كما أنها أساس تصميم هيكل تنظيمي فعال، فبدون الأهداف لا تستطيع المنظمة أن تحدد الغرض من وجودها و توضع الأهداف في صورة عامة وتنقسم بدورها إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتناسق بشكل تام مع الهدف العام و تتكامل من أجل تحقيقه. وتتعدد الأهداف حسب مجالات النشاط، ويوضح Drucker ثمانية مجالات من الأهداف تتمثل في (المغربي، 2004، ص، 41):

- الحصة التسويقية .
- الإبداع والابتكار .
- تحقيق الإنتاجية .
- تحقيق الموارد المادية .
- تحقيق الربحية المناسبة .
- تنمية أداء المديرين .
- تنمية اتجاهات العاملين .
- المسؤولية الاجتماعية .

3. **تعمل المنظمة في ظل موارد محددة:** فموارد المنظمة متعددة ولكن تعتبر محددة بحجم وإمكانيات ورأسمال المنظمة، وتتحدد أهداف المنظمة طبقاً لإمكانياتها ومواردها. وتتكون موارد المنظمة مما يلي:

أ- الموارد البشرية هي أحد الموارد الرئيسية - بل أهمها . وهي تضم الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل، وهي تتمثل في الكفاءات الإدارية والفنية المختلفة من مديريين ومشرفين ورجال بيع وملاحظين، وعمال مهرة.

وكما يوضح (Drucker 1982) فإن المورد البشري من بين الموارد جميعها يعد

أكثرها إنتاجية، وأكثر تعدداً في المنافع، وأكثر عطاءً. والمنظمة عندما تعين أحد العاملين فإنها لا تعين "يداً واحدة" إنما إنساناً كاملاً يأتي مع هذه اليد، وهذا يعني أن المنظمة تعين القيم والاتجاهات والأخلاق، وغيرها من الجوانب الشخصية التي يأتي بها الفرد إلى العمل. ومن هنا تتبع أهمية دراسة سلوك الأفراد في المنظمة.

ب- الموارد المالية: وهي تضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع الأجور والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونة ومقابلة السيولة المطلوبة لمواجهة الالتزامات الجارية، وعمليات الإحلال والتجديد وغيرها من المتطلبات.

ج- الموارد الأولية: وتتمثل في المواد الخام والمواد الأولية الأخرى التي تستخدم مباشرة في العمليات الإنتاجية.

د- الأصول الرأسمالية: وتتمثل في والآلات والأجهزة المعدات المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات.

هـ- البيانات والمعلومات: تحتاج المنظمة لتحقيق أهدافها بيانات ومعلومات عن السوق بما يتضمنه من عرض وطلب، وعن العملاء وخصائصهم ودخلهم وتوزيعهم على المناطق الجغرافية، وأعمارهم ومستوى تعليمهم. وعن المنافسين وقدراتهم الإنتاجية والتنافسية. وعن البيئة المحيطة بعناصرها الاقتصادية والقانونية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية.

4. تعمل المنظمة في ظل بيئة داخلية وخارجية مؤثرة: حيث تتأثر المنظمة بالبيئة الداخلية التي تحدها هي وتتحكم فيها، والبيئة المحيطة الخارجية التي تتأثر بها وتتمثل في البيئة الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والتي تشمل على كل من الفرص أو التهديدات، ومن ثم ضرورة الأخذ في الاعتبار ودراسة هذه البيئة.

## ثانياً: أهمية الموارد البشرية في تحقيق الإنتاجية للمنظمة

### 1. مفهوم الإنتاجية:

يعد العنصر البشري عنصراً مؤثراً في فعالية Effectiveness وكفاءة Efficiency المنظمة وبالتالي إنتاجيتها Productivity. فالإنتاجية هي القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة وفي فترة زمنية محددة. وعلى ذلك تتحدد الإنتاجية بجانبين هما: الفعالية، وهي تحقيق الأهداف ، والكفاءة أى حسن استخدام الموارد المتاحة (شهيب وراغب، 1983، نقلاً عن Robbins, 1983).

### 2. الفرق بين الكفاءة والفعالية:

- أ- الكفاءة : حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة.
  - ب- الفعالية : مدى ملاءمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف .  
ويتحكم في تحقيق الإنتاجية في المنظمة متغيرين أساسيين، هما:
    - المتغير المادي: ويتكون من الآلات والمباني، والموقع، ورأس المال، والخامات، واللوائح والتنظيم الإداري، والمعلومات.
    - المتغير الإنساني: ويشمل العناصر الداخلية مثل المديرين، والعاملين، والعناصر الخارجية مثل الموردون، والممولون، والاستشاريون.
- والمتغير الإنساني، هو الذي يعمل على استخدام الجانب المادي لتحقيق أهداف المنظمة، وعلى ذلك تتضح أهمية دراسة السلوك البشري في المنظمات، وتفهم أبعاده ومحدداته، حيث تعتبر من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة في تحقيق الإنتاجية، ومن الموضوعات الهامة التي تدرس في مجالات دراسات إدارة الأعمال في الجامعات.
- وبسبب أهمية العنصر البشري نشرح باختصار محددات الكفاءة الإنتاجية له والتي حددها (شهيب وراغب، 1983، ص، 32-37، نقلاً عن السلمي، 1991، ص، 34 و Blumberg & Pringle, 1982, pp. 265-70) في أربعة عناصر، وأضاف الكاتب عنصراً هاماً خامساً لأنه يرتبط بالبيئة الاجتماعية الأوسع خارج نطاق الأسرة، والتي تؤثر في إنتاجية العنصر البشري.

وعلى ذلك فإن إنتاجية العنصر البشري هي محصلة تفاعل العوامل الخمسة التالية

معاً:

- 1) مدى توافر القدرة على أداء العمل :  
وتتحكم فيها مجموعة من العوامل الديموجرافية، كالسن والجنس والموطن. وصفات المقدر، وتشمل المعرفة والخبرات السابقة، والقدرة على التعلم، والصفات الوراثية مثل الذكاء، والقدرة على تحمل الإجهاد. ومستوى مهارة العامل. بالإضافة إلى ذلك هناك الصفات السيكولوجية وتشمل: القيم، والاتجاهات، والشخصية.
- 2) مدى توافر الرغبة في أداء العمل:  
ويقصد بها القوة الدافعة التي تتحكم في مستوى الأداء ومقداره ودرجة استمراره. ويجب أن يرتبط بالجهد، الجودة في أداء العمل، وليس فقط كمية العمل. ويتوقف مقدار الجهد المبذول على وجود الحاجات غير المشبعة التي تولد الرغبة في العمل، وبالتالي توقع نتائج هذا الجهد لسد الاحتياجات. وتلعب ظروف العمل المادية مثل التهوية والإضاءة، وجماعات العمل غير الرسمية من خلال الضغوط التي تمارسها، دوراً هاماً في تحديد مقدار الجهد المبذول في أداء العمل.
- 3) مدى توافر المناخ التنظيمي المساعد على العمل: وهي مجموعة الظروف المادية، والتنظيمية، والعلاقات الإنسانية السائدة في العمل، التي تساعد أو تعيق الأداء.
- 4) مدى توافر المناخ الأسري المساعد خارج العمل (شهيب وراغب، 983، ص 32-37، نقلاً عن Hall & Hall, 1979, pp. 12-25): وهي مجموعة من العوامل الأسرية المساعدة أو المعوقة على العمل، مثل ظروف عمل الزوجة، وساعات عمل الزوجين، عدد سنوات الزواج، أعمار الأبناء ومراحل تعليمهم، المساعدات من عائلة كل من الزوجين.
- 5) يضيف الكاتب عنصر البيئة المحيطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة: فالعنصر البشرى لا يتأثر فقط بالبيئة الأسرية أو بيئة العمل داخل المنظمة فقط، ولكن يتأثر أيضاً بالظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السائدة في المجتمع، فمدى احترام الوقت، والالتزام، واحترام المال العام، وعدم تقشى المحسوبة، وتوافر نظم اتصال ونقل حديثة، وارتفاع مستوى الدخل، ومستوى التضخم، كلها عوامل تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشرى.

- نخلص مما سبق إلى أهمية العنصر البشرى في منظمات الأعمال بسبب عدة عوامل:
- (1) الدور الرئيسى الذى يلعبه كأحد الموارد الرئيسية بها، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم السلوك الفردى والجماعى.
  - (2) دوره فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، حيث أن تغير النظرة للموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بها لزيادة كفاءتها ومن ثم كفاءة المنظمة ككل.
  - (3) تعقد وتباين السلوك البشرى، وصعوبة التنبؤ به، وتغير محدداته بصورة مستمرة، يتطلب ذلك مزيد من الاهتمام والدراسة، ويزيد من أهمية ودور إدارة الموارد البشرية، وغيرها من المتخصصين والباحثين فى تحليل التفاعلات الإنسانية فى بيئة العمل.

### ثالثاً: أنواع المنظمات من حيث طبيعة النشاط

يمكن تقسيم منظمات الأعمال من حيث النشاط الإقتصادى الذى تقوم به أربعة أقسام أساسية هى:

- (1) المنشآت الاستخراجية: وتشمل على سبيل المثال منشآت التعدين ومنشآت مصائد الأسماك، والمنشآت الزراعية .
- (2) المنشآت التجارية: وهى التى تشتري أساساً لغرض البيع مثل منشآت الجملة وتجارة التجزئة ومنشآت الاستيراد والتصدير .
- (3) المنشآت الصناعية: وتشمل منشآت الصناعات التحويلية من تركيبية وتحليلية، ومنشآت الصناعة الإنشائية (التشييد والبناء)
- (4) المنشآت الخدمية: وهى التى تتعامل مع الخدمات ومن أمثلتها البنوك وشركات الاستثمار، وشركات التأمين منشآت الإعلان والسياحة والنقل والتخزين .

### رابعاً: أنواع المنظمات من حيث الهدف

يمكن تقسيم المنظمات من حيث الهدف إلى منظمات هادفة للربح ومنظمات حكومية لا تهدف للربح ومنظمات أهلية غير هادفة للربح:

#### 1. منظمات خاصة تهدف إلى الربح:

وهى المنظمات الخاصة التى تهتم بتحقيق أهداف أصحابها. وتتعدد أنواع هذه المنظمات من الناحية القانونية كما سيتضح من المناقشة فى الصفحات التالية. وفى

منظمات الأعمال الخاصة تتمثل ملكية أصحاب المشروع في نصيب مساهمتهم في المشروع أو في شكل أسهم. ويتوقع الملاك تحقيق عائد على حقوق ملكيتهم.

## 2. المنظمات العامة الحكومية غير الهادفة للربح:

وهي منظمات حكومية عامة لا تهدف إلى الربح وتهدف إلى تقديم خدمات عامة بدون مقابل أو بمقابل رمزي. وتهدف هذه المنظمات إلى تسيير أمور الدولة وتقديم خدمات عامة للجمهور من صحة ومياه وصرف صحي وأمن ودفاع وأرصاد وإعلام وغيرها من الخدمات.

## 3. المنظمات غير الحكومية التي لا تسعى للربح: 1:

مصطلح "منظمات غير حكومية" ليس مصطلحاً قانونياً، ولكنه يستخدم عند الإشارة إلى الهيئات غير الحكومية التي لا تسعى للربح والعاملة في الأنشطة الاجتماعية أو التتمية. ويشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى مجموعة كبيرة من المنظمات المستقلة إلى حد كبير عن الحكومات - اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة - لا تسعى للربح أو أي شخص اعتباري آخر لا يعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي، ولا يدار لأغراض تحقيق الربح، أي أنه إذا تحققت أرباح فلا يتم ولا يمكن توزيعها باعتبارها أرباحاً.

وتتسم هذه المنظمات بصورة رئيسية بأن لها أهدافاً إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهدافاً تجارية، وتسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو الاضطلاع بتتمية المجتمعات المحلية.

## خامسا : بيئة منظمات الأعمال

### 1. مفهوم وأهمية البيئة للمنظمة:

تتعامل المنظمات ، سواء في المجتمعات التي تسيطر وتتحكم الدولة في اقتصاديتها أو المجتمعات التي تسيطر على نظام الاقتصاد الحر ، مع عوامل البيئة المختلفة التي يتكون منها هذا المجتمع أو ذلك ، وقد بدأت الكثير من الدول ومنها مصر ما يسمى بعملية الخصخصة ، أو سياسة تحويل الكثير من المؤسسات الحكومية إلى القطاع الخاص ، وتحديد دور الحكومة بعملية مراقبة القطاع الخاص وإمداده بالتوجيهات والسياسات المختلفة مثل السياسات النقدية وتنظيم أمور التجارة المختلفة وأمور السيادة للدولة. وترك للقطاع الخاص دور التعامل في

ظل المنافسة مع المنظمات الأخرى في المجتمع أو خارجه. وكذلك حرية التعاقد بأشكالها المختلفة والتعامل مع القوى العاملة التي تلتحق بالمنظمات. تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها - أم لا) و التي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي ، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً أو نقاط قوة أو نقاط ضعف.

تتعامل المنظمات مع بيئتها المكونة من عدة عناصر أو عوامل أطلق عليها عناصر أو عوامل البيئة. وتكمن أهمية عناصر البيئة في تأثيرها المباشر وغير المباشر على المنظمات سواء من خلال تأثيرها على قرارات المنظمات أو في تأثيرها على الفرص المتاحة لها، أو في تمكينها من النجاح ومن ثم تحقيق نسبة من الأرباح، أو أن تكون عاملاً من عوامل فشلها وتحقيقها للخسارة والاندثار.

## 2. تصنيف العوامل البيئية :

حصر علماء التنظيم عدة عناصر أو عوامل بيئية تتفاعل معها المنظمات بدرجات مختلفة. كما تعددت التسميات لتلك العناصر بتعدد العلماء الذين عالجوا أثرها على المنظمات. وتتكون بيئة المنظمات من مجموعتين من العناصر، ويطلق على المجموعة الأولى عناصر البيئة الداخلية والمجموعة الثانية عناصر البيئة الخارجية. وتنقسم البيئة الخارجية أيضاً إلى مجموعتين هما عناصر البيئة العامة ، و عناصر بيئة المهام أو التشغيل .

### أ- البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية بأنها "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته" مثال أهداف الشركة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها، الثقافة السائدة بها.

وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها، "إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته" ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم "المناخ التنظيمي" والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم. ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم.

وتضم هذه البيئة كل ما هو داخل أسوار أو مباني المنظمة. البشر، مديرون ومرءوسون وعلاقاتهم التبادلية ، ومدى ولائهم وإلزامهم و دافعيتهم , وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها ) والموارد البشرية والفنية والسوقية ( السمعة والفروع ... الخ ) والمالية والمعلوماتية, ومستوى التكنولوجيا, وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة . وكذا الظروف المعنوية أى كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومرؤوسين .(مصطفى، 2000، ص 62)

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا فى الأجل القصير و تشمل البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيمي: Structure ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة و الذى يتم وصفه فى الخريطة التنظيمية.
- الثقافة: Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة
- الموارد: Resources وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة فى تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة. نقاط القوى التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها . أما المجالات التي يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضعف المنظمة، فهي نظمها الفرعية. مثل نظم التسويق وإنتاج والموارد البشرية والشئون المالية والبحوث والتطوير، والمعلومات ويشمل ذلك هيكل مواردها سألقة الذكر. (مصطفى، 2000، ص62)

إن أياً من هذه المجالات قد يكون موضعاً لنقاط قوة أو ضعف. فمثلاً قد تكون نقاط قوي منظمة ما فى نظام التسويق . فتري مواردها التسويقية وافرة فاعلة مثل عدد الفروع وحسن توزيعها جغرافياً وفعالية تجهيزاتها والشهرة وكفاءات بشرية متميزة ( مدير التسويق و مساعده و اخصائيو الترويج والتسعير والبيع ) وتجد نقاط قوتها أيضا فى مواردها المالية ، لكن نقطة ضعفها فى النظام الإنتاجي بتقادم التكنولوجيا المستخدمة . ويتكلم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مع تحليل بيئتها الخارجية . فإذا توافرت نقاط قوه يتعين توظيفها فى

اقتناص ما يكشفه تحليل البيئة الخارجية من فرص سوقية. كذلك يجب تحديد نقاط الضعف كأساس للتخطيط لمعالجتها . (مصطفى، 2000، ص62)

#### ب- البيئة الخارجية:

وأما التقسيم الثاني فهو البيئة الخارجية للمنظمة ، وهذا ما سنركز عليه في هذا الصدد لأثره المباشر علي أهداف وإستراتيجية المنظمة. ويفيد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في تحديد الفرص والتحديات ( أو التهديدات ) التي تفرزها هذه البيئة . الفرص التي يتعين اقتناصها والتحديات أو التهديدات التي يتعين تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو تحييدها ، أو التعامل الفاعل معها إن كانت واقعة لا محالة .

الواقع أن المنظمات تعمل اليوم في بيئة ديناميكية سريعة ومتسارعة التغير . فما كان يحدث في الماضي من تطورات في مئات السنين يحدث الآن في أسابيع وشهور . فبين عصر الفحم وعصر الكهرباء ، ثم عصر الذرة مئات السنين أما الآن فما بين عصر الحاسبات وعصر الفضاء وعصر الهندسة الوراثية سنوات تعد علي أصابع اليد . و حتي في أي من تلك لمجالات الثلاث الأخيرة فان الاختراعات والابتكارات تتوالي علي مدي ساعات أو حتي دقائق . أيضا علي الساحة العالمية الاقتصادية السياسية فإنما حدث من تطورات في العشر سنوات الأخيرة يفوق في نطاقه وإثارة ما حدث في معظم القرن العشرين . إذن فنحن نعيش عالماً سريع التغير، وربما وجدت انك عندما توشك علي الانتهاء من تصميم أهدافك، فان بعضها يكون قد تقادم.

لقد تضاءلت مساحة الثوابت في هذه البيئة فطغت عليها المتغيرات. متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وفنية (تكنولوجية) وتشريعية ومادية ، تتسارع وتتشابك لتعزز فرصاً وتحديات . فرص لينجح في استغلالها والإفادة منها إلا المنظمات التي أوتيت موارد بشرية متمكنة . أي مديرون أكفاء يحسنون قراءة المتغيرة البيئية واستشراف واكتشاف بل وخلق الفرص السوقية ثم استغلالها. ومع هؤلاء المديرين مساعدين ومرؤسيين قادرين ( عارفين وماهرين ) ومدفوعين لأداء جاد مثمر ينجح في تحقيق ما رسمه المديرون من أهداف . هذا هو طراز المنظم الفاعل التي تتجح في اكتشاف وخلق فرص. وتحييد التحديات أو التهديدات أو تحويلها إلي فرص .

وفيما يلي شرح لعناصر البيئة الخارجية وهي البيئة العامة، و بيئة المهام أو الصناعة ، ويأتي التفريق بينهما في الطريقة التي تؤثر بها تلك العوامل على المنظمة، فالمجموعة الأولى تؤثر في المنظمة بطريق غير مباشر أما المجموعة الثانية فتؤثر في المنظمة بطريق مباشر .

#### • بيئة المهام أو الصناعة:

تتكون بيئة المهام للمنظمات من عوامل بيئية عديدة مستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وتؤثر تلك العوامل على نمو ونجاح واستمرار المنظمات في التواجد وهي عامة لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على كل المنظمات في أي مجتمع . وتعرف أيضا بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وترتبط بأنشطة الأداء داخل المنظمة ارتباطاً مباشراً. وهذه البيئة تمارس تأثيرات متفاوتة على المنظمات المختلفة، ومن ثم فهي أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها مما دعي إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية Organizational set ، وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية Operating Environment ، وأحياناً ثالثة ببيئة العمل أو المهام Task Environment .

ويشير تعبير " الصناعة " في هذه الصدد إلي كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجيا . فمثلا ينتمي الفندق إلي صناعة السياحة ، والبنك إلي الصناعة المصرفية ، وتنتمي شركة الغزل والنسيج إلي صناعة الغزل والنسيج . (مصطفى، 2000، ص64)

وتتمثل تلك العوامل في عدة عناصر تشمل عملاء المنظمة والمنافسين لها والموردين لها وحملة الأسهم واللوائح الحكومية المنظمة لأعمالها والجماعات السياسية المرتبطة بها وموظفيها والنقابات المرتبطة بها. والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة و الاتحادات المختلفة، والحكومة وأيضاً ما تمارسه المنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة. وبعض هذه العوامل قد ينظر إليها كجزء من البيئة العامة، كما قد ينظر إليها كجزء من بيئة المهام.

ويلاحظ أن هناك علاقات فيما بين البيئة الكلية وبيئة المهام المرتبطة، وأن هناك تفاعلات تحدث بين التنظيم وأي عنصر في البيئة الكلية العامة، وأن العنصر على حسب درجة تأثيره على التنظيم، فإنه يتحرك من البيئة الكلية العامة إلى بيئة المهام أو الصناعة، التي تختلف من منظمة إلى أخرى على حسب طبيعة منتجاتها، فنجد على سبيل المثال أن بيئة المهام للمستشفى تختلف عن البيئة المرتبطة للمصنع.

ونظراً لديناميكية وتنوع عناصر بيئة المهام فإن تحديدها يتطلب ما يلي:

- تصنيف المجموعات الرئيسية من العناصر في بيئة المهام .
- تحديد الخصائص المميزة لعناصر بيئة المهام .

ويلاحظ أن تحديد بيئة المهام يتم من خلال تحديد المجال التنظيمي Domain Organizational والذي يعرف بأنه "تلك الأعمال أو الأنشطة التي يحددها التنظيم نفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة". وفي هذا الصدد يتناول التحليل النقاط التالية (مصطفى، 2000، ص64):

- ما هو عدد المنظمات المنافسة التي تنتمي لنفس الصناعة ؟
- كم منها يسوق منتجات محلية وكم يسوق منتجات مستوردة؟
- هل ينتجون ويسوقون أو يسوقون فقط ؟
- ما هي المزايا التنافسية التي تتمتع بها بعض المنظمات ضمن نطاق هذه الصناعة؟
- ما هو ترتيبنا بين هذه المنظمات ؟
- هل يدخل منافسون جدد ، وما هو معدل التزايد في هذا الصدد ؟
- هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد ، وما درجة حدتها؟
- من هم الموردون الذين يعتمد عليهم في نطاق هذه الصناعة، وما هي خصائصهم، ونقاط ارتكازهم (المنتج / السعر / الترويج / منافذ التوزيع / الخدمات .... ) .
- ما هي نقاط قوتنا التفاوضية إزاءهم ؟

ويعد تحليل المنافسة مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والقيود المرتبطة ببيئة العمل أو الصناعة. ويمكن أن تسفر هذه العملية عن تحديد المنافسين الضعفاء ، وحيث يسهل الاستحواذ علي السوق أو الأسواق التي يخدمها هؤلاء المنافسون . وقد تؤدي لتحديد

المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم في الأسواق التي يخدمونها ، وحيث قد يصعب الاستحواذ عليها . وفي كل الحالات يتعين أن تهدف إدارة الموارد البشرية لتهيئة وتطوير هذه الموارد بما يساعد على النجاح التنافسي وتنمية القدرة التنافسية .

### • البيئة العامة المحيطة:

تتكون البيئة العامة للمنظمات من عوامل بيئية عديدة تؤثر تأثيراً غير مباشر على كل أو أغلبية المنظمات في أي مجتمع. ويأخذ هذا التأثير أشكالاً مختلفة سواء في الكيفية التي تؤسس المنظمة بنيانها التنظيمي ، أو في الكيفية التي تتخذ فيها قراراتها ، أو في الطريقة التي تتبعها في أسلوب محاسبتها، أو في التقنية التي تستخدمها في توزيع الأعمال ومراجعة الحسابات.

وتلك العناصر تعمل مجتمعه في التأثير غير المباشر على المنظمات وتتفاعل فيما بينها في عملية التأثير. وقد يكون التغيير في عامل منها سببا في إحداث التغيير في عامل أو أكثر من تلك العوامل.

يتضمن إطار هذه البيئة عدة تقسيمات . وتجدر الإشارة إلي أن نطاق تحليلها يشمل الإطار المحلي والإقليمي والعالمي، يمكن اعتبار أن هناك ثلاث مستويات للبيئة مستويين للبيئة الخارجية ، أحدهما وطني أو محلي آخر إقليمي والثالث دولي. فيجب تحديد أنشطة المنظمة في مخطّط القطاع الاقتصادي الوطني، والإقليمي خاصة إذا كان هناك تكتلات إقليمية أو إتحادات أو مناطق تجارة حرة. لكي تتضح العلاقة الممكنة بين هذه الأنشطة ذات التأثير المباشر على سياسات المنظمة .

وفي ظل التحولات نحو العالمية تتأثر المنظمة بالبيئة العالمية بعناصرها المختلفة. ومن ثم يجب أن يشمل التحليل البيئي للعوامل البيئية الخارجية المستوى العالمي للبيئة. وفيما يلي أهم عناصر البيئة العامة التي تكون موزعا للتحليل (مصطفى، 2000، ص65-69) :

### • البيئة الاقتصادية

تشمل البيئة الاقتصادية عدة عوامل منها النظام الاقتصادي الذي يتبعه المجتمع وفيما إذا كان نظام اقتصادي خاضع لعوامل السوق الحرة أو نظام اقتصادي تسيطر عليه الدولة أو خليط منها. و الحالة الاقتصادية للمجتمع وفيما إذا كان النظام الاقتصادي خاضع

لعوامل حالة الاقتصاد يسودها كساد أو انتعاش أو كانت الحالة الاقتصادية في توسع أو انكماش أو في مرحلة انتقال بين هذه الحالات.

ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية الاقتصادية افتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع ومعدلات التضخم والانكماش وأسعار الفائدة أو تكلفة المدخلات المالية والبشرية (مستويات الأجور السائدة) والمادية. فضلاً عن تقييم البنية الأساسية الاقتصادية (الطرق والجسور والموانئ وشبكات المياه والصرف الصحي والكهرباء.... الخ)، ومدى ما توفره من تسهيلات أو ما تشكله من قيود أو أعباء تكاليفه. واثراً ذلك على التكلفة الرأس مالية وتكلفة التشغيل للمباني المستخدمة كفرع أو منافذ توزيع وللتجهيزات مثل تلك المستخدمة في النقل أو البيع الآلي.

#### • البيئة السياسية

وتشمل عوامل خاصة بالنظام السياسي للمجتمع وأثره على عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالتجارة وغيرها. ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية السياسية افتراضات وتوقعات بشأن التوجهات والسياسات الحكومية الجمركية والنقدية والضريبية والسعرية، والمواصفات القياسية للجودة كما يهيئ توقعات عن الآثار السوقية والاقتصادية المحتملة للاتفاقات السياسية / الاقتصادية مع دول أو كتلتات تمثل أسواقاً مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة. ويفترض أن يحاول المخطط الاستراتيجي في المنظمة التوقع المسبق باتجاهات الوزراء والمشرعين والمنظمات السياسية والمحلية والإقليمية والعالمية. وكذلك توقع ما يمكن أن يحدث من توترات سياسية أو عسكرية إقليمية أو دولياً أو عالمياً، وما قد ترتبه مثل هذه المتغيرات من تفرغ لسوق العمل من عمالة وطنية أو أجنبية ومن تأثير علي هيكل العمالة. وما يتطلبه ذلك من إعادة تخطيط الموارد البشرية.

#### • البيئة الاجتماعية

يتيح تحليل المتغيرات البيئية الاجتماعية افتراضات وتوقعات بشأن تحليل هيكل السكان، واتجاهات التعليم (عام / فني / تجاري...) ومعدلاته. فالتعليم يهيئ القوة العاملة اللازمة لممارسة وظائف المنظمة. وإذا أُنح التعليم الإعداد والتخصصات المناسبة من العمالة فهذا يمثل دعامة قوية للمنظمة. إذا سهل الحصول على الموارد البشرية المناسبة. كما تتضمن المتغيرات الاجتماعية اتجاهات ومعدلات الهجرة إلي نطاق سوق المنظمة أو

منه. فالهجرة إلى المناطق الجاذبة للسكان يمكن أن تزيد من حجم السوق أو الطلب بها وكذا من المعروض من الموارد البشرية ، أو أن تفعل العكس في المناطق الطاردة . وتتضمن المتغيرات الاجتماعية نسب الزيجات التي يتزايد بدورها الطلب علي السلع أو الخدمات المرتبطة بالزواج مثل الوحدات السكنية والسلع المعمرة وخدمات قاعات الفرح بالفنادق ، والخدمات الصحية علي سبيل المثال وهو ما يتطلب زيادة مقابلة بقدر أو بأخر في الطلب علي العمالة في المنظمات المقدمة لمثل هذه الخدمات .

### • البيئة الحضارية الثقافية

القيم الحضارية والثقافية للمجتمع: وتشمل كل من الخصائص السكانية ونظام القيم داخل المجتمع. كما تتضمن متوسط عمر السكان، توزيع الدخل، تركيب القوى العاملة، مدى تواجد مناطق سكانية متنوعة من منطقة إلى أخرى ومدى حدوث الجرائم، والحالة التعليمية، وأثر الدين والمعتقدات الأخرى في المجتمع عنصراً هاماً يؤثر على المنظمات بأشكال مختلفة. وتمثل درجة الالتزام والتغيير في القيم الحضارية والثقافية للمجتمع عامل من عوامل بيئة المنظمة. ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية الثقافية افتراضاً أتوقعات بشأن قيم واتجاهات و أدواق العملاء باعتبارها مؤثرة علي حجم الطلب ، وتصميم المنتج أو المنتجات . وبشأن المؤثرات الإعلامية علي اتجاهات العملاء وسلوكياتهم الشرائية والغذائية .

### • البيئة التشريعية

و يتيح تحليل المتغيرات البيئية التشريعية الافتراضات وتوقعات بشأن القوانين التي تصدر وتلك التي تطور أو تلغي . وهي قوانين أو تشريعات مؤثرة في مجالات هامة بشرياً مثل التشريعات العمل ، وتسويقياً مثل الاستثمار والسجل التجاري والوكالات التجارية والجمارك والأسعار والتبيين والتغليف والعلامات التجارية والاحتكارية والنقد الأجنبي والتصدير والاستيراد والإغراق. كما أن الأحكام القضائية التي تصدر في أي من تلك المجالات تمثل مؤشرات لاتجاهات المحاكم بتعين رصدها وتحديد أثارها .

### • البيئة الفنية

ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية الفنية أو التكنولوجية افتراض وتوقعات بشأن المتغيرات في خصائص التجهيزات الآلية وأساليب استخدامها ومدى كثافة الأداء البشري أو الأداء الآلي في العمليات المؤداة ، وتصميم المنتج أو خطوط المنتج فقد تظهر منتجات جديدة

تخلق الطلب علي منتجات أخرى مكملة . مثل ظهور أجهزة الفيديو التي خلقت طلبا علي شرائط الفيديو ، والحاسبات الإلية التي خلقت طلباً علي الاسطوانات الصلبة ( Hard Disk ) .

وتؤثر مثل هذه التوقعات علي تصميم استراتيجيات المنظمة للنمو مثل التكامل الراسي ( كنتاج منتج يمثل مدخلاً لإنتاج منتج قائم أو شراء أو إنشاء منفذ لتوزيع هذا المنتج ) والتوزيع ( تنوع الأنشطة والمنتجات ) . كما يهيئ هذا التحليل توقعات بشأن تكلفة الإنتاج وسبل وتكلفة مراقبة الجودة والصيانة . فضلاً عن توقعات بشأن اثار التحالفات التكنولوجية بين شركات صناعية متعاونة بنفس الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة . مثل اشتراك صناعة السيارات اليابانية مع الصناعات الأمريكية والأوروبية المماثلة في إنتاج و/ أو تسويق السيارات .

أن تطوير تكنولوجيا جديدة يمكن أن يفرز تطويرا في منتج معين . وقد تبادر منظمة للإفادة من هذا التطور في تحسين أو تطوير منتجها . وقد يكون سلوكها مجرد رد فعل عندما يسبقها منافس إلي هذا التطوير . وقد يكون رد فعلها مبكراً أو متأخراً مسببا خسارة أو بأخري . ولاشك أن الموارد البشرية المؤهلة يمكن أن تكون سندا للمنظمة في تطوير تكنولوجياتها وفي اقتناص ما يبدوا من فرص سوقية .

#### • البيئة السوقية

ويهيئ المتغيرات البيئة السوقية افتراضات وتوقعات بشأن هيكل وخصائص وحاجات العملاء المشبعة ، وغير المشبعة . وبشأن حجم الطلب ومدى استقراره وتوزيعه جغرافيا . وهو ما يؤثر بدوره علي مجالات تسويقية إستراتيجية مثل النقل المادي ، وتحديد مواقع الفروع وأنماط تجهيزاتها ومدى الحاجة للتميز السعري لبعض قطاعات السوق المحددة علي أساس جغرافي . وهذا بدوره يؤثر علي احتياجات المنظمة من العمالة وتوزيعها علي فروعها بما يتناسب احتياجات هذه الفروع .

ولا يمكن القول بان احدي المتغيرات البيئة الخارجية أكثر ثقلاً من غيرها أو أعلي أهمية . بل أن هذه المتغيرات تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من أن لأخر .

### 3. تحليل أثر كل من عناصر البيئة العامة وبيئة المهام للمنظمات:

تمثل عناصر البيئة والعمل على تحديدها من قبل المنظمة الخطوة الأولى في تعاملها مع بيئتها وتفهمها لها. ويتم تحليل التأثير البيئي على المنظمة من خلال بعدين هما:

أ- درجة التعقد في عناصر البيئة وهل هي بسيطة أو معقدة،

ب- درجة التغير في تلك العناصر وهل هي بطيئة أو سريعة التغير.

ويتميز هذان البعدان بالأهمية نظراً لأنهما يحددان مقدار ودرجة التأكد لدى المنظمة عن طبيعة هذه العناصر من خلال ما يتوفر لديها من معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ، وكذلك الوقت المتاح لديها للتنبؤ بتلك التغيرات . وتزيد درجة التأكد من مخاطر الفشل أو إمكانيات النجاح للمنظمة ، كما تجعل من الصعوبة أو من السهولة إحصاء التكاليف والاحتمالات للخيارات المتاحة لديها. ويتم تحليل البيئة وعناصرها المختلفة من خلال تقسيم تلك العناصر إلى مجموعات على أساس الأبعاد الآتية:

#### أ- درجة تعقد البيئة

يقصد بدرجة تعقد البيئة أو التعقيد البيئي عدد العناصر البيئية التي تتعامل معها المنظمة. ففي البيئة المعقدة يتفاعل عدد كبير ومتنوع من العناصر البيئية مع المنظمة والذي قد يتكون من أكثر من خمسة وقد يصل الى تسعة عناصر. أما في البيئة البسيطة، فيتفاعل عدد قليل من العناصر البيئية مع المنظمة والذي قد يتراوح ما بين ثلاث أو أقل.

#### ب- درجة تغير البيئة

يقصد بدرجة تغير البيئة الدرجة والسرعة التي تتغير فيها عناصر البيئة سواء كانت معقدة أو بسيطة. فتكون البيئة ساكنة إذا ما لم تتغير تلك العناصر خلال فترة تتراوح ما بين شهور أو سنوات. وتكون البيئة غير ساكنة إذا تغيرت العناصر البيئية بطريقة غير متوقعة ومفاجئة.

وينظر إلى البيئة من زاويتين، الزاوية الأولى: مرتبطة بدرجة السكون حيث تكون درجة السكون منخفضة جداً وتوصف ببيئة غير ساكنة ثم تتدرج بدرجات إلى أن تصل إلى درجة سكون عالية جداً وتوصف ببيئة ساكنة. أما الزاوية الثانية فهي مرتبطة بدرجة التعقيد حيث تكون درجة التعقيد منخفضة جداً وتوصف ببيئة بسيطة ثم تتدرج بدرجات إلى أن تصل إلى

درجة تعقد عالية وتوصف ببيئة معقدة. وتتكون من خلال هذه النظرة أربعة أنواع من البيئات الرئيسية التي تتعامل معها المنظمات وهي:

● **بيئة عالية الغموض:**

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة. وتواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جداً. وإذا فشلت المنظمة في متابعة تلك المتغيرات فإن فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة.

● **بيئة متوسطة الغموض:**

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة. وتواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة. وإذا فشلت المنظمة في متابعة تلك المتغيرات فإن فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة. والفرق بين هذا النوع من البيئة والنوع السابق يكمن في عدد عناصر البيئة. فهي قليلة في هذا التنوع وكثيرة ومتنوعة في البيئة السابقة. وتتشابهان في كون درجات الثبات والتغير في البيئة عالية.

● **بيئة عالية الثبات:**

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء شديد. ولا تواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون عالية جداً.

● **بيئة متوسطة الثبات:**

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة ، أو أنها تتغير ببطء شديد. وتواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون عالية جداً. ويمثل كثرة

العوامل البيئية عامل صعوبة بالنسبة لدرجة التأكد لسلوكها. إن العامل الأساسي في تعامل المنظمة مع البيئة يكمن في عامل التغيير في عنصر أو عناصر البيئة وطبيعته ، وفيما إذا كان مقتصرًا على عنصراً واحداً فقط من عناصر البيئة أو أكثر. وتستجيب المنظمات للتغيير في تلك العناصر استجابات متعددة حصرتها الدراسات المختلفة في أربعة أنواع من الاستجابات العامة:

- النوع الأول: يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها منحصر في عنصر واحد من عناصر البيئة، ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقطعة، كما يتصف بندرة حدوثه. وتكون استجابة المنظمة منحصرة في التركيز على عملياتها وأنشطتها اليومية، كما أنها قد تقوم ببعض القليل من التخطيط.
- النوع الثاني: يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها منحصر في مجموعة مترابطة من عناصر البيئة، ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقطعة، كما يتصف بندرة حدوثه. وتكون استجابة المنظمة منحصرة في التركيز على التخطيط و التنبؤ لتحاكي نتائج التغيير في تلك العناصر المترابطة.
- النوع الثالث: يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها منحصر في مجموعة من العناصر الخارجية للبيئة، ويتصف هذا التغيير بحدوثه كرد فعل للتغيير الذي يحدث في داخل المنظمة. كما يحدث التغيير في داخل المنظمة كرد فعل للتغيير في تلك العناصر الخارجية. فالتغيير متبادل بين المنظمة والعناصر الخارجية لها. وتتصف معظم المنظمات التي من هذا النوع بأنها منظمات كبيرة الحجم وبارزة الظهور. وتكون استجابة المنظمة منحصرة في التركيز على التخطيط والتبوء لتحاكي نتائج التغيير في تلك العناصر الخارجية، كما تركز على التخطيط والتبوء للاستعداد لأي تغيير متوقع.
- النوع الرابع: يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها شاملاً جميع عناصر البيئة. ويشمل التغيير فيها عدة مجموعات مترابطة من عناصر البيئة. ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقاربة، كما يتصف بتكرار حدوثه. وتكون استجابة المنظمة منحصرة في التركيز على ترجمة ما يحدث في البيئة والتأقلم مع التغيير الذي يحدث فيها بهدف البقاء والاستمرار.

## أسئلة على الفصل

أولاً : علق على مدى صحة العبارات التالية:

1. البيئة العامة للمنظمة وبيئة المهام مرادفان لمعنى واحد.
2. تعكس البيئة الداخلية عناصر القوة والضعف التي يجب الاهتمام بتحليلها.
3. يمثل العنصر البشرى أهمية خاصة فى تحقيق الإنتاجية للمنظمة.
4. ليس هناك فرق بين الكفاءة والفعالية.
5. الإنتاجية تعنى الكفاءة أو الفعالية.

ثانياً: أسئلة للتحليل والنقد:

1. وضح وجهة نظرك فى هذا التعريف (المنظمة هي وحدة فنية اجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف أو أهداف مرغوبة، في ظل موارد محددة، وبيئة مؤثرة).
  2. ناقش العوامل المؤثرة فى إنتاجية العنصر البشرى فى المنظمة.
  3. ناقش العوامل المؤثرة فى كفاءة المنظمة.
  4. اشرح الفرق بين الكفاءة والفعالية.
  5. اشرح أهمية العنصر البشرى فى تحقيق الإنتاجية للمنظمة.
  6. تتعامل المنظمات مع بيئتها المكونة من عدة عناصر أو عوامل أطلق عليها عناصر أو عوامل البيئة. وضح ما يلي:
    - أ- أهمية فهم العوامل البيئية للمنظمة.
    - ب- أنواع العوامل البيئية للمنظمة.
    - ج- الفرق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.
  7. ناقش الأبعاد التي من خلال يتم تحليل التأثير البيئي على المنظمة .
- ثالثاً: أكتب مذكرات مختصرة في كل ممل يلي:
1. الموارد البشرية ودورها فى تحقيق الإنتاجية للمنظمة.
  2. عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.
  3. البيئة العامة للمنظمة.
  4. بيئة المهام للمنظمة.
  5. أنواع البيئات الرئيسية التي تتعامل معها المنظمات من حيث درجة التغير.



الفصل الثالث  
وظيفة التخطيط

## الفصل الثالث

### وظيفة التخطيط

#### مقدمة:

إننا نعيش الآن عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغير وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية لعل من أهمها الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، ولكي يواكب المدير هذه المتغيرات، فإن عليه أن يدرك أن الأخذ بالتخطيط هو سبيله لمواجهة تلك التحديات ، إذ يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية لمجابهة المشكلات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات محددة للتعامل مع الأحداث، وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة. ومن ثم بعد دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون الدارس قادراً على أن:

- (1) يحدد مفهوم وأهمية التخطيط.
- (2) يفرق بين أنواع التخطيط المختلفة.
- (3) يناقش العوامل المؤثر في عملية التخطيط وخصائص نجاحها.
- (4) يربط بين منهجية التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.
- (5) يعرف عملية التخطيط الإستراتيجي ويحدد مراحلها المختلفة.
- (6) يمارس كيفية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي بدءاً بمرحلة تحديد رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وأساليب تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ثم وضع الخطة الإستراتيجية.

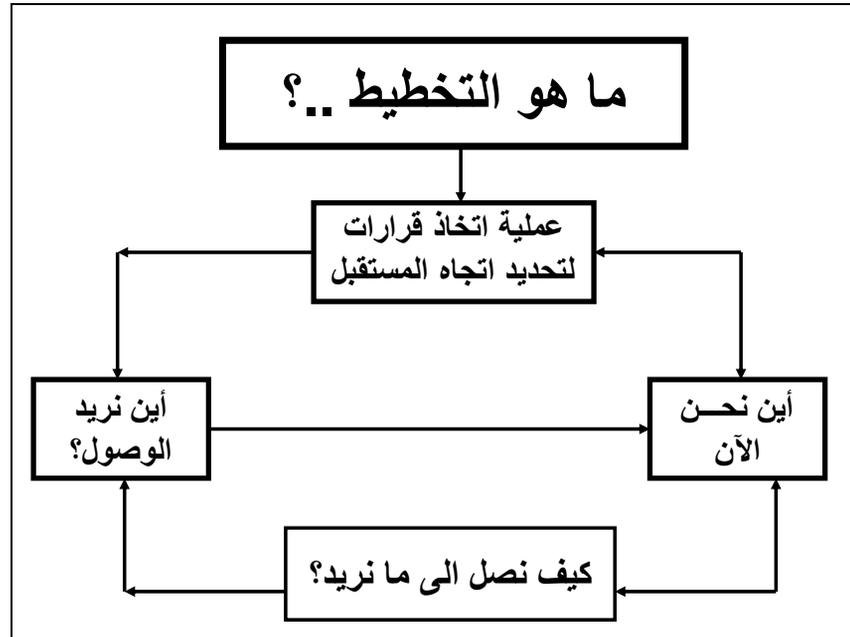
#### أولاً: تعريف التخطيط

يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. وتكمن أهمية التخطيط في كونه الأساس الذي تقوم عليه عملية تنفيذ ورقابة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها. وهناك اتفاق على أن التخطيط هو تنبؤ بالمستقبل ، لما ستكون عليه الأعمال وتحديد الأهداف والغايات المرجوة ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إليها بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل What ؟ ، ومن يقوم به Who ؟ ، وكيف يقوم به How ؟ ، وأين Where ؟ ، ومتى When ؟ ، ولماذا Why ؟.

ويمكن التخطيط المديرون من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. ومفهوم التخطيط العام يجيب على خمسة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل ؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟
5. ما هو البديل الأفضل؟



شكل مفهوم التخطيط

## ثانياً: أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية للمنظمة حيث يحقق المزايا التالية؟

1. أساس لبقية الوظائف الإدارية.
2. يجنب المنظمة المفاجآت، حيث يهتم التخطيط بالتنبؤ بالمستقبل الذي يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير المستمر. وبالتالي يمكن من خلال التخطيط أن نستشرف المتغيرات المستقبلية، ونستعد لها، ونتوقع المشكلات ونستعد لمواجهتها.
3. تهتم عملية التخطيط بتحديد وتوضيح الأهداف المراد الوصول إليها والتي على أساسها تستمر المنظمة في الوجود وبحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تحقيق هذه الأهداف.
4. تحدد الإدارة من خلال التخطيط طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.
5. يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
6. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
7. يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. فكل الجهود توجه بكفاءة نحو تحقيق أهداف واضحة محددة بدقة، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
8. يمكن المديرون من النظر للمنظمة بشمول والربط بينها وبين بيئتها الخارجية.
9. يعتبر أساس للرقابة ولقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
10. يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.
11. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
12. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

## ثالثاً: أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

### 1. التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

أ- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغييراً نوعياً في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى. ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل. وإيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية، وتطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض. ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي: التخطيط لإضافة مصنع جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

ب- التخطيط التكتيكي Tactical Planning: وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، فالمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة. ويوضع التخطيط التكتيكي لمساعدة التخطيط الاستراتيجي. ويركز التخطيط التكتيكي على الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها. والتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. ومن أمثلة التخطيط التكتيكي تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ج- التخطيط التنفيذي Operational Planning: وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره قصير المدى، يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله المرتبطة بالتخطيط التكتيكي أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي. كمثال على الخطط التنفيذية الموازنة التقديرية للأنشطة مثل تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار والاحتياجات المالية للإدارة للثلاثة أو الستة أشهر القادمة.

## 2. التخطيط حسب المدى الزمني:

- أ- التخطيط طويل المدى range - Planning Long: وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.
- ب- التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.
- ج- التخطيط قصير المدى Short - Term Planning: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

## 3. التخطيط حسب الوظيفة Planning by Functions:

- أ- تخطيط الإنتاج Production Planning: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.
- ب- تخطيط التسويق Marketing Planning: ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع.
- ج- التخطيط المالي Financial Planning: ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .
- د- تخطيط القوى العاملة Human - resources planning: ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.. الخ.
- هـ- تخطيط الشراء والتخزين Purchasing and inventory planning: ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، وظروف التخزين ... الخ

## خامساً: الإدارة الإستراتيجية

### 1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

سنتناول في هذه الفقرة مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية من خلال الفكر الإداري وميدان الأعمال. لقد اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام

العسكرية على مفهوم الإستراتيجية. وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (Webster's,1888) بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها).

وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية (كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة...الخ).

عرف شاندر (Chandler,1988) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية وبنفس الاتجاه فقد عرف ثومبسون واستركلاند (Thompson and Strickland,1996) الإدارة الإستراتيجية بأنها (تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية).

من ثم يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Mission & Vision فى الأجل الطويل فى ضوء ميزاتھا التنافسية Advantage Competitive وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Opportunities & Threats وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمى Weaknesses & Strengths وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders .

وتجيب الإدارة الاستراتيجية على ثلاثة أسئلة استراتيجية هي:

- أين هي المنظمة الآن؟
- إذا لم يحدث أى تغيير - إلى أين ستؤول المنظمة خلال خمس سنوات قادمة؟ وهل الإجابة مقبولة؟
- إذا كانت الإجابة غير مقبولة - ما هي التصرفات التي يجب أن تتخذها الإدارة؟ وما هي المخاطر والعوائد الناتجة عنها؟

## 2. أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال:

تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية. كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك.

ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية وقد توصلت الدراسات التي أجراها انسوف (Ansoff,1970, p.7) وهارولد وغيرهم من الكتاب إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق أداًئياً على تلك التي لا تمارسه. وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف. ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والمتمثلة بالآتي:

1- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: إن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كماً ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن الماضي. وللعقد الأول من القرن الحالي. ويظهر هذا التغير والمتمثل في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات. ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات إستراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

2- تدعيم المركز التنافسي: تدعم الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال كافة وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية. وتساعد المنظمات من الاستفادة في استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

- 3- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها. واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة. ولمواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.
- 4- تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 5- توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة وتنفيذها.
- 6- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل.

### 3. المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية (مديروا القمة الاستراتيجية)

وتتسم منظمات الأعمال هذه الأيام بميزة التنافس الشديد لكونها تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة، مما فرض عليها البحث عن عناصر تتولى مسؤولية الإدارة والتطوير الإستراتيجي والذين يطلق عليهم بمديري القمة الإستراتيجية وهم الأفراد الذين يتحملون مسؤولية الأداء الكلي للمنظمة أو احد أقسامها الرئيسية.

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي: الإدارة العليا، والصف الثاني لها، والخبراء الذين يعملون بصفة دائمة، والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب، وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي، وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الاستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الاستراتيجية هي التخطيط.

ويشير بعض الكتاب إلى إن مسؤولية مديرو القمة الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، المشاركة في تنفيذها، ومتابعة في تحقيق النتائج. ومثل هذه المسؤوليات تتطلب من المديرين الإستراتيجيين القيام بأدوار ومهام عديدة وعلى النحو الآتي.

#### 4. أدوار ومهام المدير الإستراتيجي:

تختلف أدوار ومهام المديرين الإستراتيجيين عن غيرهم من المديرين في المستويات والوظائف الأخرى في المنظمة، فالمديرين الموظفين مثلاً يتحملون المسؤولية لوظائف وأعمال محددة، مثل الأفراد، المشتريات، الإنتاج والمبيعات وخدمات العمال والحسابات. تلك هي نطاق سلطتهم. والتي تحددت بشكل عام لأحد الأنشطة في المنظمة، في حين أن مهام المدراء الإستراتيجيين تشمل جميع العمليات والأنشطة في المنظمة. وقد تختلف الأدوار والمهام من منظمة إلى منظمة أخرى تبعاً للاختلافات في الأهداف والغايات لكل منظمة، ولكن تبقى مسؤولية ومهام المدراء الإستراتيجيين هي تحقيق التوازن ما بين الأهداف الآنية والأهداف المستقبلية.

وبالتالي ينبغي اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة علماً بأنه تقع على المديرين الإستراتيجيين ثلاثة مهام أساسية في المنظمة وهي:

أ- القيام بالأدوار الرئيسية: حيث يمارس المدير الإستراتيجي عشرة أدوار تم مناقشتها من قبل.

ب- القيادة الفعالة:

تعد القيادة ذات أهمية كبيرة لأنها تحدد الإستراتيجيات والسياسات التي تطبق في المنظمة. وينظر المديرون في الإدارة الوسطى إلى مدراءهم في المستويات العليا طلباً للنصح والإرشاد، وهم بحاجة إلى وضع مستوى معياري يتحدد لهم من قبل قياداتهم العليا. وبالتالي فإنهم على استعداد لتقمص أدوار وأساليب المدراء الناجحين في المستويات العليا. (drucker, 1974). فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتأثير على وضع الإستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.

ج- إدارة التخطيط الإستراتيجي:

تعد عملية التخطيط الإستراتيجي من المهام الرئيسة للمدراء الإستراتيجيين والإدارة العليا، حيث يجب على المدراء الإستراتيجيين القيام بإدارة عملية التخطيط الإستراتيجي وينبغي لهم أن يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الأهداف والإستراتيجيات بما يتلائم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة.

ويشارك المدراء في المستويات الإدارية الوسطى (مدراء الأقسام) كمدراء التسويق والإنتاج والمالية والأفراد والبحث والتطوير في وضع إستراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهامهم وأعمالهم داخل حدود إستراتيجيات المنظمة.

### 5. مستويات الإدارة الإستراتيجية

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى إستراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

وسوف يتم التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية هي:

#### أ- الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، وتثبيت السمات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى. وتحديد أهداف وإستراتيجيات المنظمة، واتخاذ القرارات بشأن منتجات المنظمة، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة، وتحديد حصتها السوقية، ودورها في تحديد مركزها التنافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنظمة. (Lorange, 1980)

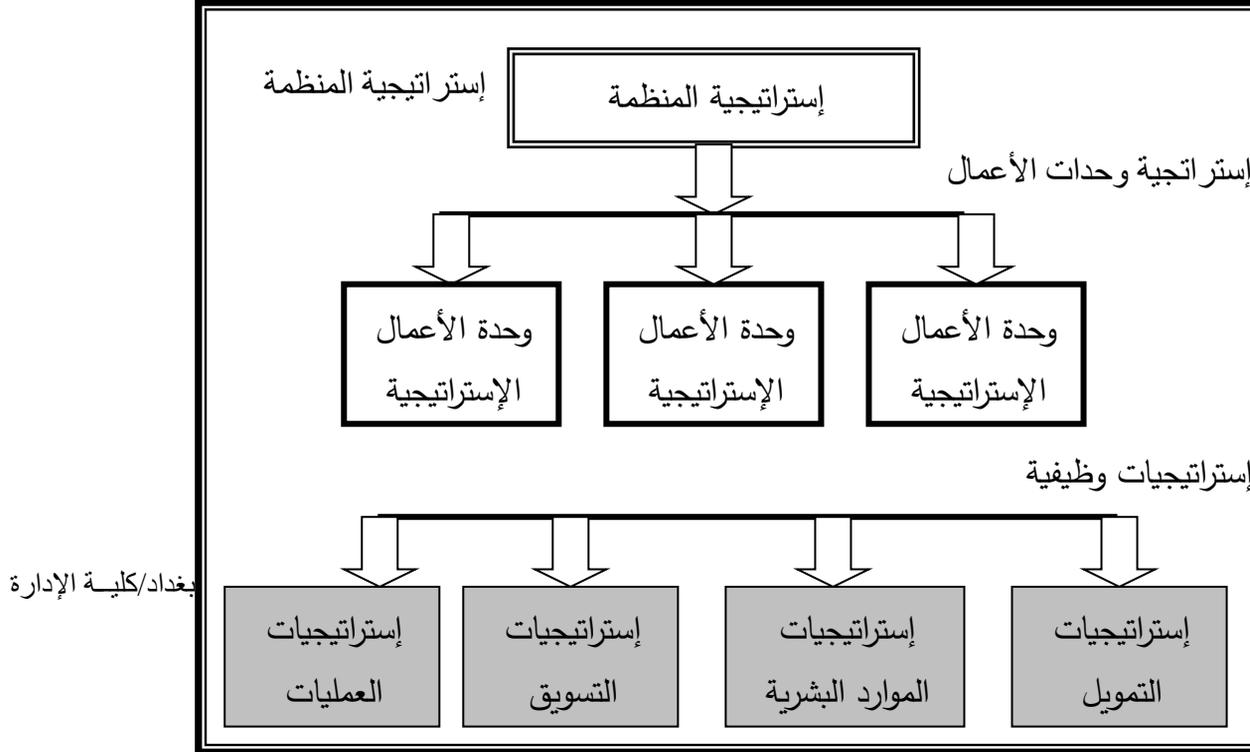
إن المديرين التنفيذيين هم المديرون الإستراتيجيون في هذا المستوى، والدور الإستراتيجي الذي يقومون به، من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الإستراتيجيات لعموم المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام، وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تم إقرارها.

#### ب- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال. وتختلف الإستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة.

تقع مسؤولية إعداد أو صياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا أو مدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة ووحدات العمل الإستراتيجية للقيام بأعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها. وتتمثل أدوار مديرو وحدات الأعمال الإستراتيجية في حديد الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدة العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لكل وحدة، إضافة إلى تحديد محفظة الأعمال لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية.

شكل مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة



## ج- الإستراتيجيات الوظيفية:

يقوم مديرو الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق... الخ). وإن الدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدات الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة أو وحدات الأعمال، تطوير الإستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق) وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفية الواحدة. (غراب، 1995، ص22).

### سابعاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية

حددت عايدته خطاب (2007، ص 9) عناصر الإدارة الإستراتيجية بما يلي:

1. مجال التخطيط الاستراتيجي أو تصميم الإستراتيجية.

2. مجال تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها.

#### 1. التخطيط الاستراتيجي (تكوين أو تصميم الاستراتيجية)

##### أ- ماهية التخطيط الإستراتيجي

يمر العالم في هذه الأونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى تمثل تحديات لكافة المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة ، الأمر الذي أدى إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المؤسسات.

أصبح التخطيط الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

#### ب- إيجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الإدارة:

- يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.

- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية: حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.
- يفيد في اعداد كوارر للإدارة العليا: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الادارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.
- يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

### ج- العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي

- رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب أهمها:
- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل:
  - امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لأوقت لديهم من أجل ذلك.
  - ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
  - قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

• التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

د - تحديد رؤية ورسالة المنظمة:

أ - الرؤية المستقبلية **Vision Statement**:

الرؤية هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات. وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المنظمة للتطلع للأفضل، والأعظم والأكبر، فقد يتم البحث عن أفضل خدمة أو أعظم منتج أو أكبر إنجاز.

ويجب توصيل الرؤية الإستراتيجية لكل العاملين وإقناعهم بها بحيث تصبح أساساً قوياً للخطوة التالية وهي وضع رسالة المنظمة **Mission**.

وتعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية **Tool Motivational** والتي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أى معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية.

والرؤية الجيدة تساعد على كسر القيود على تفكير المنظمة وتضمن استمراريتها وتعرف اتجاه وهدف المنظمة وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدى العاملين وتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومتفردة و تشجع على بناء الثقة وتضمن الولاء من خلال المشاركة وتؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

ب - الرسالة: **Mission Statement**

تعبّر رسالة المنظمة عن غرضها أو السبب في وجودها ومقومات تفردتها والتي تجعلها مختلفة عن الآخرين، وأيضاً تحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للأسواق العاملة فيها. أنها تنشئ توقعات مشتركة فيما بين العاملين والأطراف المتعاملة مع المنظمة لتكوين انطباع عام. فالرسالة تحدد: ما هي المنظمة؟ وماذا تفعل؟

والرسالة قد تكون محددة أو عامة. فالرسالة الضيقة عبارة عن قائمة تحدد فيها المنظمة الأعمال الأساسية وحدود أنشطة المنظمة من خلال ما تمتلكه من سلع أو خدمات وتكنولوجيا مطبقة وسوق مخدوم.

وعلى العكس من هذه الرسالة نجد أن هناك رسالة واسعة **Broad Mission** وهي أوسع مجالاً لأنشطة المنظمة فهي تشمل السلع أو الخدمات، والأسواق، التكنولوجيا.

## ج- مكونات رسالة المنظمة Elements of Mission Statement

### ☒ الغرض Purpose Statement

حيث يحدد النتائج المطلوب تحقيقها في ضوء مسؤوليات المنظمة تجاه الأطراف ذات المصلحة Stakeholders

وتشمل صياغة الغرض جزئيين:

- الفعل الذى يبين حالة التغيير (زيادة- منع - تقليل - حذف أو إلغاء- تطوير).
  - الظروف أو الأشياء المطلوب تغييرها ( تعريف المشكلة).
- أمثلة: (تطوير سوق المال - حماية المستثمر - منع الجرائم المالية)

### ☒ الأعمال أو الاستراتيجيات Business Statement or Strategy

وتشمل صياغة الأعمال جزأين:

- الوسيلة التى ستتبعها المنظمة لتحقيق الغرض مثل: الأنشطة، أو الخدمات أو المنتجات أو البرامج
- نطاق الأعمال (زمني - جغرافي - ديموجرافي....)

### ☒ القيم Statement of Values

وهى المعتقدات الرئيسية المتعلقة بالغرض المذكور في رسالة المنظمة، حيث يشترك في تبنيها أعضاء المنظمة، حيث تدعم استراتيجياتها ويفخر بها أعضاء المنظمة. ويرى البعض أن يضاف لرسالة المنظمة جزئيين أو صيغتين إضافيتين:

الأولى: صيغة تتعلق بمعايير السلوك Standards Behavioral of Statement لتنفيذ الأعمال والالتزام بالقيم

الثانية: صيغة تتعلق بشخصية وثقافة المنظمة or Character of Statement Culture Organization

ونحن نرى أنه يكتفى أخذهم في الاعتبار عند صياغة قيم المنظمة ، وتعبير القيم عن الأوليات الرئيسية في ثقافة المنظمة، وهى الدافع الداخلي لكل الأفراد في كافة أنشطة المنظمة، حيث قد تظهر ضمناً أو بشكل مباشر في أنشطة المنظمة وفي سلوك أفراد المنظمة.

كما تعرف القيم أيضا على أنها المعتقدات التى يشترك فيها أعضاء المنظمة و يسعون إلى وضعها محل التنفيذ، فهي التى تهديهم أثناء تنفيذهم لعملهم.

وبدراسة القيم فى ضوء ثقافة المنظمة Culture Organization نجد أن هناك ثلاثة مستويات لثقافة المنظمة:

- على السطح نجد المستوى الأول وهو السلوك المعلن للأفراد والمظاهر الأخرى مثل التقاليد والعادات
  - أسفل هذا المستوى نجد المستوى الثانى (القيم) Values وهى الوعى بما يجب أن يكون.
  - وعلى أكبر عمق نجد المستوى الثالث (المعتقدات الرئيسية) Assumptions Basic وهى القضايا المفروغ منها أو المسلمات.
- الإبداع من خلال التكنولوجيا- العاملون هم أئمن رأسمال لدى المنظمة- المسئولية الاجتماعية، كلها تعبر عن القيم التى تسعى إليها المنظمة. وقد تعلن المنظمة عن القيم التى تسعى إليها بطريقة صريحة وواضحة أو قد تتضمنها فى رسالتها أو الرؤية المستقبلية أو أهدافها. وتعتبر هذه القيم على نفس المستوى من الأهمية مثل قيم المنظمة، فإذا كنا نسعى لرضاء العميل فإن التعرف على قيم العميل هى بداية الطريق للوصول إلى رضاءه.

### ☒ مجالات الأداء الرئيسية Key Results Areas

يوجد لكل منظمة عدد يتراوح بين 8 إلى 15 من المجالات الرئيسية التى يجب أن تنجز فيها المنظمة من أجل تحقيق رسالتها وتضمن النجاح والنمو والازدهار وهذه المجالات تعبر بطريقة شاملة وموضوعية عن أداء المنظمة.

- الوضع المالى (الربحية، السيولة،..)
- النمو (الدخل، المبيعات،..)
- حقوق الملاك
- المنافسة الخارجية
- الكفاءة (التكلفة) والإنتاجية
- خدمة العملاء
- الريادة فى السوق (حصّة السوق)
- الاتجاهات الحديثة
- التكنولوجيا

- علاقات العمل
- مشاركتها في المجتمع
- العلاقات العامة
- البنية الرئيسية للمنظمة
- التنظيم الداخلي
- الصورة الذهنية للمؤسسة

## هـ - تحديد الأهداف الإستراتيجية Setting Strategic Objectives

### أ- تعريف الأهداف الإستراتيجية

إن رسالة المنظمة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديداً، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزاً. فالهدف هو النقطة التي تنطلق نحوها الجهود في التخطيط، وترتبط الأهداف بالمستقبل وما يراد تحقيقه في المستقبل ، وهنا نريد أن نشير أن الأهداف تختلف عن الآمال ، فالأهداف تمثل نقطة وصول يبذل في سبيلها مجهودات ، أما الآمال فهي مجرد رغبات لا تتحول إلى أهداف إلا إذا بذل الشخص مجهودا وسعى إلى تحقيقها .

والأهداف الإستراتيجية تتسم بالخصائص التالية:

- إبراز الجوانب المالية وغير المالية، فمثلاً قد يتم وضع الهدف المالي التالي: "لكي نكون الرائد في الصناعة في كل من الربحية والنمو فعلينا تحقيق معدل على حق الملكية 20%".

وقد يكون الهدف غير مالي من خلال ما حددته شركة جنرال إليكتريك الأمريكية.

"إننا ندير أعمالنا على أننا رقم واحد أو اثنين في الأسواق العالمية".

- وجود العديد من الأهداف والتي قد لا تكون متسقة مع بعضها البعض، فقد يكون لدى المنظمة هدف القيادة في تخفيض التكلفة مع إقامة علاقات طيبة مع العاملين، ولذا على الإدارة إقامة التوازن في مثل هذه المواقف.

- حتى يمكن الوصول للأهداف فلا بد من توسيع الأهداف، فوضع الأهداف التي تطالب بمجهود أكبر تجعل المنظمة تحاول أن تبذل أقصى جهود ممكنة. ولا يعنى ذلك أن الأهداف يجب أن تكون غير واقعية حتى لا تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة، لأن الهدف الذي لا يمكن الوصول إليه تتجاهله المنظمة. مع ملاحظة

أن الأهداف تكون للمنظمة ككل، ولذا يجب أن تكون مفهومه تماماً ومقبولة من الإدارات والأقسام وتحدد ما يمكن للمنظمة ككل أن تحققه.

### وتكمن أهمية وضوح الأهداف في نقطتين :

- مرشد للتخطيط لأنها الأساس الذي يبني عليه الخطط والبرامج والجهود المبذولة .
- معيار للقياس والمتابعة للحكم على كفاءة الأداء ودقة وتنفيذ الخطط .

### ب- أنواع الأهداف

#### ● أهداف داخلية Internal

- تستخدم كمرجع لإدارة أداء المنظمة Management Performance
- تستخدم للتنسيق بين إدارات المنظمة

#### ● أهداف خارجية External

- تستخدم لتحديد ما هي العناصر الخارجية التي تؤيدها وتسعى إليها المنظمة وما هي العناصر التي هي ضدها وتعارضها.
- وهي موجهة كذلك للأطراف الأخرى ذات المصلحة حيث قد تستخدم للتوضيح، أو للدعم، أو للرقابة..

- أهداف مفتوحة أو عامة Open-ended Goals توجهات عامة دون تحديد واضح للأهداف وهي تلعب دور مجالات الأداء الرئيسية KRAs .
- أهداف مغلقة أو تفصيلية Closed-ended Goals وصف دقيق للنتائج المطلوبة.

### ج- مجالات الأداء الرئيسية أو مجموعات الأهداف (بيتر دراكر)

- موقف السوق Market Stand
- الابتكار Innovation
- الإنتاجية Productivity
- الموارد المالية والمادية Physical & Financial Resources
- أداء المديرين وتطورهم Mangers Performance & Development
- المسؤولية العامة Public Responsibility
- أداء العاملين و اتجاهاتهم Worker Performance & Attitudes

#### د - التنسيق بين الأهداف بدلاً من التعارض بينها

##### • طريقة ترتيب الأهداف:

ترتب الأهداف بحيث يلزم إتمام الهدف الأول تماماً قبل البدء فى تنفيذ الهدف الثاني. ويعاب على هذه الطريقة أنها تؤدي إلى تكريس للتعارض بالرغم من أن الأهداف عادة ما تكون مرتبطة ببعضها، وأن إتمام أحد الأهداف يؤدي بصورة أو أخرى إلى إنجاز بقية الأهداف.

##### • طريقة النسب المئوية:

يتم إعطاء كل هدف نسبة مئوية طبقاً لأهميته، تختلق النسب المئوية المعطاة لكل هدف حسب طبيعة المنظمة.

#### هـ - خصائص الأهداف التفصيلية:

هناك خمسة معايير للأهداف يمكن اختصارها فى الحروف الإنجليزية لكلمة SMART وهى

• محددة: (Specific) النتيجة المطلوب الوصول إليها (المحافظة على . منع أو

تحاشى . إنجاز. إلغاء ...)

• قابلة للقياس : (Measurable) وحدات القياس التى يمكن استخدامها لتحديد مدى الإنجاز.

• قابلة للتحقق واقعية: (Attainable) يجب أن تكون واقعية أي يمكن تحقيقها بالموارد المتاحة وفى الوقت المحدد.

• موجهة بالنتائج Result-oriented: يجب أن يكون الهدف موجه نحو تحقيق أغراض ورسالة المنظمة.

• محددة بالزمن : (Time-oriented) تحديد والالتزام بالفترة الزمنية المطلوب فيها تحقيق الهدف.

#### و - تحليل البيئة الداخلية

فى هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجى يتم إجراء ما يسمى بالتحليل البيئى الذى يركز على تحليل ودراسة عناصر البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف. فعناصر القوة هي تلك الصفات الداخلية أو الظروف التي تسهم في قدرة الإدارة على تحقيق رسالتها

وأهدافها، وبشكل آخر هي القدرات الذاتية التي تميزها عن غيرها سواء كانت موارد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفاعلية عالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة. أما عناصر الضعف فهي تلك الخصائص الداخلية والأحوال والظروف التي تحد من تحقيق المنظمة لأهدافها ورسالتها أو هي القيود وأوجه القصور والضعف الذاتية سواء كانت في الموارد أو الامكانيات المادية أو البشرية أو نظم العمل المطبقة.

ويمكن استخدام عدد من الأساليب في التحليل الداخلي منها:

- التحليل المالي: من خلال مؤشرات الأداء المالي للمنظمة يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف المالية.
- المراجعة الإدارية: وتشمل مراجعة عناصر النشاط الإداري، والأنشطة التسويقية، والمراجعة الإنتاجية، والمراجعة المالية والمحاسبية/ ومراجعة الأفراد، والهيكل التنظيمي، والبحوث والتطوير، ومراجعة الأداء.
- تحليل سلسلة القيمة: سلسلة القيمة (value chain) هي سلسلة النشاطات التي تساهم في قيمة المنتج أكثر من تكلفته. عادةً كل المنتجات تمر من خلال سلسلة القيمة التي تبدأ بالبحث و التطوير و الهندسة Research, Development and Engineering Cycle و تنتقل إلى التصنيع Manufacturing Cycle ثم تنتقل إلى العميل أو يتم التخلص منها Post-Sale Services and Disposal Cycle.
- تحليل الفجوات Gap analysis: هو أسلوب للإجابة عن سؤالين أين نحن؟ وأين نرغب أن نكون، أى تحليل الفرق بين الواقع والمأمول. وهناك مجالات متعددة لتحليل الفجوة، مثل المجال التنظيمي (مثل الموارد البشرية)، ومجال توجه الأعمال، والعمليات، ونظم المعلومات.

#### ز - تحليل البيئة الخارجية:

تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتحديات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا فى الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين كما أوضحنا فى الفصل الثاني وهما:

أ- البيئة العامة حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل The Operating or Task Environment وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، وجماعات المصلحة، والنقابات، والاتحادات التجارية.

وهناك عدد من الوسائل المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية للمنظمة منها:

• **نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر Porter five forces model :**

إن نموذج القوى الخمس لبورتر يعتبر أداة إستراتيجية للأعمال من الخارج للداخل والتي تستعمل لإجراء تحليل جاذبية هيكل الصناعة، إن تحليل القوة التنافسية يتم بتعريف خمس قوى تنافسية أساسية هي:

أ- **دخول المنافسين:** كيفية سهولة أو صعوبة بدء التنافس للمشاركين الجدد ، في وجود موانع .

ب- **تهديد البدائل:** كيفية سهولة أن يستبدل منتج أو خدمة ، خصوصا إذا كانت أرخص في الصنع.

ج- **القدرة على مساومة المشترين:** ما مدى قوة موقع المشترين، وهل يمكن أن يعملوا سويا في طلب كبير الحجم .

د- **القدرة على مساومة الموردين:** ما مدى قوة موقع البائعين. وهل العديد من الموردين المحتملين موجودين أو هناك فقط بضعة موردين ، احتكار؟

هـ- **التنافس بين المشاركين الحاليين:** هل المنافسة قوية بين المشاركين الحاليين الموجودين؟ أو مشارك واحد مهيم أو كل النظير في القوة والحجم.

أحيانا تضاف قوة تنافسية سادسة : وهي الحكومة.

نموذج القوى التنافسية لبورتر أحد أكثر أدوات العمل الإستراتيجية المستعملة في أغلب الأحيان، وقد برهن فائدته بمناسبة عديدة. إن نموذج بورتر قوي في التفكير من الخارج- للداخل.

- **تهديد المشاركون الجدد يعتمد على:**
- أنظمة اقتصادية للقياس
- راس المال/متطلبات الاستثمار .
- البدائل
- الوصول لقنوات توزيع الصناعة .
- الوصول إلى التكنولوجيا .
- الولاء لعلامة تجارية، هل العملاء مواليين ؟
- الاحتمال القوي للانتقام من المشاركين الموجودين بالصناعة .
- التشريعات الحكومية هل المشاركون الجدد يمكن أن يحصلوا على إعانات مالية؟
- **تهديد البدلاء يعتمد على:**
- الجودة، هل يوجد بديل أفضل ؟
- استعداد أن يستبدل المشتريات .
- السعر النسبي وكفاءة البدائل .
- تكلفة التحويل إلى البدائل . هل التغيير إلى المنتج الآخر سهل ؟
- **القدرة على المساومة من قبل الموردين تعتمد على :**
- تركيز الموردين، هل هناك العديد من المشترين وبضعة موردين مهيمنين.
- العلامة التجارية، هل العلامة التجارية للمورد قوية ؟
- ربحية الموردين . هل الموردين مجبرين على رفع الأسعار؟
- تهديد الموردين بالتوحد تجاه الصناعة على سبيل المثال : صناعات علامة تجارية يهددون ببدء إعداد منافذ بيعهم بالتجزئة
- مشترون لا يهددون بالتوحد بعيدا عن المورد .
- قاعدة الجودة والخدمة .
- الصناعة ليست مجموعة زبائن رئيسية للموردين .
- تحويل التكلفة، هل من السهل للموردين أن يجدوا زبائن جدد؟

- القدرة على مساومة المشتري تعتمد على:
- تركيز المشتري، هل هناك بضعة مشترون مهيمون والعديد من الباعة في الصناعة؟
- التميز، هل المنتجات قياسية؟
- ربحية المشتري. هل المشترون أجبروا على أن يصبحوا قاسيين؟
- قاعدة الجودة والخدمة .
- التهديد بالتوحد تجاه وبعيدا عن الصناعة .
- تحويل التكلفة، هل من السهل للمشتري تغيير مورديهم؟
- شدة المنافسة تعتمد على :
- تركيب المنافسة، التنافس يكون أكثر حدة إذا كان هناك الكثير من المنافسين الصغار أو حجم تنافسي متكافئ ؛ والتنافس سيكون أقل إذا كانت الصناعة لها قائد واضح للسوق .
- تكلفة الصناعة: صناعات بتكاليف ثابتة عالية تشجع المنافسين على التصنيع بكامل طاقتهم عن طريق تخفيض الأسعار إذا احتاجوا لذلك.
- درجة تميز المنتج، الصناعات التي منتجاتها سلعة (ومثال على ذلك : الصلب ، فحم) لها منافسة كبيرة نموذجية.
- تكلفة التحويل ، التنافس ينخفض إذا كان المشترون يجدون تكلفة التحويل عالية .
- الأهداف الإستراتيجية ، إن كان المنافسون يتتبعون حالة هجومية بإستراتيجيات نمو، ستكون المنافسة أكثر شدة. فالتنافس سيكون أكثر حدة، إذا كان المنافسين "يكشطون" الأرباح" من الصناعة.
- عوائق الخروج، عندما تكون عوائق ترك الصناعة بمعدل عال، يميل المنافسون إلى التقدم بعروض منافسة عظيمة .
- تحليل بست PEST analysis:
- هذا التحليل يطلق عليه تحليل العوامل السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - التكنولوجية. وهو إطار يستعمله المخططون الاستراتيجيون لمسح البيئة الكبيرة الخارجية التي فيها تعمل الشركة مختصر للعوامل التالية:
- السياسة

- الاقتصاد
- الاجتماع
- التكنولوجيا

عادة تكون هذه العوامل خارج سيطرة الشركة، و يجب اعتبارها إما تهديدات أو فرص، وكما ذكرنا من قبل فى الفصل الثانى أن عوامل البيئة الخارجية قد تختلف من بلد لآخر ومن قارة لأخرى لذا فإن تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يجب أن يؤدي لكل بلد. يعد تحليل العوامل السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - والتكنولوجية بسيط نسبياً، ويمكن أن يتم عن طريق استعمال ورش عمل للتفكير، كما يمكن أن يتفاوت بين كل من : التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل، والتخطيط التسويقي، وتطوير المنتج وغيرها.

#### • تحليل البيئة الداخلية والخارجية معا باستخدام تحليل SWOT:

يعنى تحليل SWOT تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses، وتحديد الفرص Opportunities، والتهديدات Threats التي تتعرض لها المنظمة أو المشروع. ويعمل بها استناداً على منهج ورشة العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. ويمكن أن يأخذ التحليل وقتاً يصل إلى 4 ساعات أو أكثر وذلك يعتمد على عمق التحليل. فمن الضروري وقف ورشة العمل ليتسنى جمع معلومات أكثر. ويعتبر SWOT جزءاً من ورش عمل استراتيجية تضم أعضاء من أقسام مختلفة للمنظمة، ويجب ضم أشخاص من مصادر خارجية - مثل الفئات المستهدفة - لهذه المجموعة.

#### ويركز تحليل SWOT على الأسئلة التالية:

1. ما هي أهداف المنظمة؟
2. ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟
3. كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي المنظمات وأن لا نكرر عملها؟
4. كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟
5. كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات).

وكشرط مسبق لجلسة SWOT، ينبغي أن يكون هناك تفاهم وتصور مشترك لدى المشاركين في الجلسة حول ماهية الأهداف طويلة ومتوسطة الأمد للمشروع أو المنظمة.

#### **الخطوة الأولى:**

ابدأ بـ "العصف الذهني" على قوى المنظمة. قم بتوزيع الأوراق والبطاقات واطلب من المشاركين كتابة فكرة على كل بطاقة عن الأشياء التي يعتبرها قوى. يمكن لكل شخص إعطاء أكبر قدر ممكن من المدخلات. ثم يتم جمع البطاقات وعرضها على سبورة. يتم جمع الأفكار وإزالة أية المدخلات غير مناسبة والتأكد من أن جميع الأفكار هي قوى حقيقية.

#### **الخطوة الثانية:**

يتم إعادة الخطوة الأولى وجمع المدخلات الخاصة بنقاط الضعف. سيقوم معظم المشاركين بذكر الضعف وهو ما يناقض القوة التي تم تعريفها في الخطوة الأولى.

#### **الخطوة الثالثة:**

يتم توجيه الجلسة نحو تحليل الفرص. فالمطلوب البحث عن فرص واقعية وليست فرص افتراضية. ومن الضروري تعريف المؤشرات التي من خلالها سنتمكن من التمييز ما بين الفرص الواقعية والافتراضية.

#### **الخطوة الرابعة:**

يتم توجيه الجلسة نحو تحليل التهديدات، ونفس الشيء يجب التمييز بين التهديدات الواقعية والافتراضية.

وفيما يلي يوضح الجدول التالي أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة .

جدول أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة

عناصر التحليل	التعريف	أمثلة نموذجية
نقاط القوة	<p>الإمكانيات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب وطرده التهديدات.</p> <p>الأسئلة:</p> <p>أ. ما هو الشيء الذي نجيده؟</p> <p>ب. كيف هي منافستنا؟</p> <p>ج. ما هي مصادرننا؟</p>	<p>متدربين جيدين, مديرين جيدين, موارد مالية جيدة, اتصال جيد مع الفئة المستهدفة, التكنولوجيا متوفرة.</p>
نقاط الضعف	<p>العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها.</p> <p>الأسئلة:</p> <p>أ. ما هي سيئاتنا؟</p> <p>ب. ما هو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة؟</p>	<p>الحاجة للتحفيز الحاجة للثقل التسهيلات كل توزيع الخدمات.</p>

وفيما يلي يوضح الجدول التالي أمثلة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.  
أمثلة لنقاط للفرص والتهديدات

عناصر التحليل	التعريف	أمثلة نموذجية
الفرص	أية ظروف خارجية أو اتجاهات معينة التي تسهل الوصول إلى الهدف. الأسئلة: أ. ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ستساعدنا في تنفيذ البرنامج؟	- إقبال الفئات المستهدفة على المنتج. - وجود منظمات متعاونة معنا.
التهديدات	أية ظروف خارجية واتجاهات التي ستؤثر على كفاءة المنظمة. الأسئلة: أ. ما هي الأشياء التي يعملها الناس ونحن لا نعملها؟ ب. ما هي التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على منظماتنا؟	عدم إقبال الفئات المستهدفة على المنتج مثلاً.

## ح- اختيار البديل أو البدائل الاستراتيجية وصياغة الإستراتيجية:

اختيار البديل أو البدائل الاستراتيجية التي تعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة. وصياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال، والمستويات الوظيفية. ويتحدد متخذوا القرار لصياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة وهم المديرون التنفيذيون، والمديرون الأعلى الآخرون، وإن أغلب القرارات الإستراتيجية على مستوى الوحدات تتخذ بواسطة المدير الأعلى للوحدة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين. في حين أن متخذي القرارات على المستوى الوظيفي هم مديرو الأقسام أو الوحدات الإدارية كقسم الإنتاج، المالية، التسويق، الأفراد... الخ.

## 2. تنفيذ الإستراتيجية:

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات. إن تنفيذ الإستراتيجية يعد أحد المكونات الأكثر صعوبة في الإدارة الإستراتيجية، إذ تستوجب تهيئة آلية تتضمن وضع خطط وسياسات لتخصيص الموارد، وبناء هيكل تنظيمي ملائم، ومستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية، وتنمية القيادات الإدارية. ومن ثم يشمل تنفيذ الاستراتيجية ما يلي:

أ- تهيئة البيئة الثقافية للمنظمة لتنفيذ الاستراتيجية.

ب- إعداد القيادات الإدارية.

ج- إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

د- وضع الخطط الوظيفية والبرامج الزمنية والموازنات التخطيطية.

هـ- وضع السياسات الإدارية.

وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية. ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

### 3. التقييم والرقابة الاستراتيجية:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية. ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من وضع معايير التقييم الكمية والكيفية والمعايير الزمنية للأداء و الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.



الفصل الرابع  
وظيفة التنظيم

## الفصل الرابع وظيفة التنظيم

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل مفهوم التنظيم وأهميته وأنواع التنظيم ، وهما التنظيم الرسمي وغير الرسمي كما يتناول الفصل أهم المبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم الإداري من حيث ضرورة وجود هدف ، وضرورة مراعاة خصائص الوظائف ومتطلباتها بغض النظر عن إشغالها ، وضرورة مراعاة التخصص، ووحدة القيادة، ونطاق الإشراف ، فضلاً عن تكافؤ المسؤوليات والسلطات، وبعد ذلك يتم مناقشة الهيكل التنظيمي من حيث مفهومه و أبعاده ، والتصميم التنظيمي ، والأشكال التنظيمية وبعض الملاحظات على الهيكل التنظيمي. كما يناقش هذا الفصل القضايا المرتبطة بالسلطة ، والمركزية واللامركزية والتفويض ، والمسؤولية.

### أولاً: مفهوم التنظيم

التنظيم هو أحد الوظائف الأساسية للإدارة بأي منظمة، فهي وظيفة تهتم بالجانب الهيكلي للعلاقات في منظمة، ولذا احتل التنظيم مكانة واهتماماً شديداً من قبل الباحثين والممارسين لأنه يقوم بدور هام وحيوي في حياة الأفراد والمنظمات.

والتنظيم يعني الترتيب وفي الإدارة فإن التنظيم هو ترتيب وتنسيق علاقات عناصر المنظمة المختلفة بما يخدم أهدافها. والعملية التنظيمية الكاملة هي خلق تنظيم حي يتحرك ويتفاعل بعناصره المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

ويعني بالتنظيم على مستوى الوحدة الإنتاجية أو الخدمية (الإطار الذي تشكل فيه الجهود والإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المرسومة) .

يرى كونتر ودونيل التنظيم بأنه : ( تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وتوزيع هذه الأنشطة على الوحدات الإدارية بالمؤسسة للقيام بها وكذلك تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود ) .

أما تيري فيعرف التنظيم على انه : ( الترتيب المنسق للإعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة و المسؤولية المعهودة بها إلى الأفراد المعهود إليهم تنفيذ هذه الأعمال ) .

والخلاصة أن التنظيم هو :

( تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة تم توزيع هذه الأنشطة على الوحدات الإدارية الموكل إليها القيام بهذه الأنشطة بالإضافة إلى تحديد السلطة والمسئولية للأفراد العاملين بهذه الوحدات الإدارية وتحديد العلاقات بينهم ) .

### ثانياً: أهمية التنظيم

تبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

1. تحقيق الاستقرار الذي يؤدي إلى زرع الثقة في المنظمة
2. تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات والوسائل.
3. التنظيم يقسم العمل بين أعضائه ووحداته، ويحدد السلطات والمسؤوليات مما يقلل النزاع أو يحد منه.
4. تحديد أطر للعمل ونوعية ومدى نشاط كل وحدة توفير المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات.
5. تخفيض التضارب والازدواجية بين المستويات التنظيمية
6. التنظيم ينشئ إجراءات واضحة.
7. التنظيم يوفر نظاماً للاتصالات.
8. التنظيم ينقل القرارات إلى جميع الأقسام المنظمة.
9. التنظيم يحقق تنمية الموظفين العاملين فيه من خلال التخصص وتقسيم العمل.
10. يحقق تيسير إنجاز الأعمال.
11. يحقق الاستخدام الأمثل للموارد.

### ثالثاً: أنواع التنظيم

#### 1. التنظيم الرسمي:

التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل الرسمي للتنظيم ممثلاً بالخرائط التنظيمية وعلاقة الإدارات ببعضها، وتقسيم الأعمال، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد، وقنوات الاتصال الرسمية. فالإدارة تمارس في مختلف المنظمات وظائف كثيرة تتعلق في جانب منها بالنواحي الإدارية المتعارف عليها من تحديد لأهداف المؤسسة، ورسم الخطط التي تقود

لتحقيق هذه الأهداف، والقيام بأدوار الرقابة والإشراف، وإجراء عمليات التطوير والتحديث والتدريب، وتحقيق أقصى فاعلية للعملية الإنتاجية والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة. والتنظيم الرسمي هو التنظيم الذي سنتناوله بالدراسة المفصلة في الصفحات التالية.

## 2. التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية ولكنه يتأثر بهذه القوانين وبالمحيط الذي يعمل فيه . وهو ذلك التنظيم الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية، ويعبر عن العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المنظمة ، وينظر إلى الإنسان كإنسان له أهداف وميول ونزعات لا بد من تحقيقها. فعندما يشعر الأفراد أن التنظيم الرسمي قد فشل في تحقيق أهدافهم يوجد التنظيم غير الرسمي كوسيلة لتحقيق أهدافهم. ومن ثم ينشأ التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل. إن الاتصال المباشر بين الأفراد داخل المؤسسة أو الشركة من جانب وبين الرؤساء والمرؤوسين من جانب آخر هو أفضل بيئة لظهور التنظيمات غير الرسمية، ويعود ذلك لطبيعة البشر الذين يعملون عملاً متشابهاً أو مهنة واحدة، كما يتجنب الأفراد الشعور بالعزلة، بالإضافة إلى رغبتهم في الانتماء والرغبة في الشعور بالأمن والحماية الخاصة إذا ما وقع خطأ فيتم تصحيحه دوت الإبلاغ عنه.

### أ- مشكلات التنظيم غير الرسمي :

يتسبب التنظيم غير الرسمي داخل الشركة أو المؤسسة في الكثير من المشكلات، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الإجراءات أو السياسات أو الآلات والمعدات؛ لأن هذا الشكل من التنظيم يسعى للحفاظ على مصالحه وهيبته ومركزه في العمل. وقد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي، بل قد تكون معايير الشكل الثاني أقل من المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي، مما يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحياناً الانقلاب على الإدارة، ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، وتُنقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز، والاستغناء عن بعض العاملين، والدعاية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد. وقد يسعى الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف.

وتفرز التنظيمات غير الرسمية أيضاً عدد من المشكلات الجانبية داخل بيئة العمل ومنها ضعف التأثير تجاه التنظيم الرسمي، والميل إلى العنف والقوة وعدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب وعدم ملك النفس، وقابلية تصديق الشبهة والتشكيك في توجيهات المؤسسة. ومن المشكلات الناجمة عن نقشي التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسات افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي، وعدم الالتزام بخطة المؤسسة، وعدم الاعتراف بالخطأ، وانتشار سوء الظن بالآخرين، وكثرة الخصومات مع غياب الرقابة الجدية للأفراد، وعدم الامتثال لأوامر المدير المسؤول، وبتّ روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة.

#### ب- التغلب على مشكلات التنظيم غير الرسمي :

لا شك أن تنامي التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة قد يقوّض جهود التطوير والعملية الإنتاجية برمتها؛ ولأجل تفادي ذلك يرى خبراء الإدارة أن المؤسسات في حاجة إلى إعادة البناء على خطين متوازيين وهما: إدارة البشر في المؤسسة، وتربية البشر في المؤسسة.

أما ما يرتبط بإدارة البشر فيعني النظر إلى العاملين على أنهم بشر أكفاء يجب استثمار طاقاتهم، والارتقاء بقدراتهم ومواهبهم، وربط الاهتمام بالمؤسسة والفرد معاً على السواء؛ لأنّ العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية.

ومن إدارة البشر في المؤسسة أن يتم البحث عن العوائق والرغبات والحاجات الجديدة للأفراد وتبليتها وإشباعها، وتوفير المدير المربي المتطور حتى يكون كرتبان السفينة في علاقة تبادلية بينه وبين العمال، يتمكن من خلال تلك العلاقة من معالجة المعارضات للتطوير والتغيير حتى يسود مناخ من الانفتاح والتعاون داخل المؤسسة.

أما الخط الموازي لإدارة البشر فهو تربية البشر داخل المؤسسة، ويعني أن تعطي الإدارة المثل والقوة الحسنة للعاملين من خلال الشكل التنظيمي الرسمي، ومن خلال الأشكال الإنسانية والاجتماعية عبر التفاعل والأخذ والعطاء. ولتربية العاملين داخل المؤسسة أساليب عديدة منها ما ذكرناه من أسلوب القدوة الحسنة وكذلك النصيحة ومعالجة العيب؛ فعلى المدير المربي أن يدل من يربيه على عيوبه بكامل الأدب، وغاية اللطف، وبمنتهى السرية، دون سخرية أو تشهير.

## رابعاً: مبادئ التنظيم

يمكن اعتبار المبادئ كمعايير لقياس التنظيم الجيد بالمؤسسات ومن ضمن هذه المبادئ ما يلي :

- تحديد وتوجيه الهدف : فالهدف يحدد عدد الوحدات الإدارية بالمؤسسة واختصاصات كل منها ومسئولية العاملين بها أما وحدة الهدف فهي ضرورية بالنسبة لتوزيع الأعباء وتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بالمنظمة .
- الكفاءة : التنظيم الإداري لا يعتبر كفؤاً إلا إذا سمح تكوينه بتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وبأقل تكلفة.
- مبدأ التنسيق: يعني تسوية الأمور بانتظام للوصول إلى الهدف العام بأقل مجهود وأسرع وقت ممكن .
- التخصص: ينص على أن يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباء وظيفة واحدة .
- تقسيم العمل: تتصف المنظمات الجديدة بضخامة أحجامها وتعدد أوجه نشاطها وتجميعها في مجموعات وذلك من اجل تمكين كل مجموعة من أداء دور أكثر فعالية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
- التحديد الوظيفي: تشكل الأعمال المطلوب القيام بها في المؤسسة المحاور الأساسية التي يجب أن يبنى حولها التنظيم وليس حول الأشخاص القائمين بهذه الأعمال. والتأكيد على توضيح الأهداف والأعمال المطلوب القيام بها والسلطة المفوضة لكل وحدة تنظيمية بالمنظمة.
- نطاق الإشراف: يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد بكفاءة وفعالية ولكل إداري بالمنظمة نطاق إشراف خاص به وذلك طبقاً للظروف المحيطة فنطاق الإشراف قد يختلف حسب المستوى الإداري للمشرف أو حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه الوحدة الإدارية .
- تفويض السلطة: حتى يتمكن المدير من المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة لا بد من تزويده بأداة الإدارة وهي السلطة وان السلطة المفوضة للإدارة يفترض أن تكون كافية لضمان تحقيق النتائج المتوقعة منه .

- المسؤولية: تستدعي الضرورة عند تنفيذ أي عمل بواسطة مجموعة من الأشخاص أن تقسم الواجبات بينهم ومساءلة كل منهم عن الأعمال الموكلة إليه وذلك بعد تفويضه السلطة الكافية للقيام بالعمل المسند إليه . وتعتبر مسؤولية المرؤوس عن السلطة المفوضة إليه من رئيسه مسؤولية مطلقة بالرغم من ذلك فلا يزال الرئيس مسئول عن الأعمال والممارسات التي يقوم بتأمره حيث لا يمكن تفويض المسؤولية .
- وحدة الأمر: أي حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد .

### خامساً: مفهوم الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المنظمة ببعضها البعض. كذلك عرف بأنه وسط معقد من علاقات السيطرة والرقابة التي تتولد بشكل مستمر نتيجة التفاعل ما بين أجزاء المنظمة وهي في الوقت نفسه تشكل وتصوغ ذلك التفاعل .

كما عرف بأنه منظومة من المهام وتدفق العمل ، يشير إلى العلاقات و قنوات الاتصال التي تربط سوية عمل مختلف العناصر والمجموع (Schermerhorn, 1999, P: 202).

فالهيكل التنظيمي هو إذا نتيجة للتفاعل وسبب له في الوقت ذاته ، مما يؤكد على الطبيعة الديناميكية للهيكل التنظيمي وعدم سكونيته ، وبالرغم من انه انشأ لكي يحدد الأنشطة التي تجري في المنظمة فانه يتغير أيضا تبعاً لتلك الأنشطة والتفاعلات الجارية فيها فهو إذن مؤثر ومتأثر أو انه مستقل و تابع متغير في نفس الوقت.

### سادساً: أبعاد الهيكل التنظيمي

هنالك ثلاثة أبعاد أساسية من خلالها يمكن قياس أي هيكل تنظيمي والتعرف على

خصائصه وهي:

- التعقيد
- الرسمية أو المعيارية
- المركزية أو اللامركزية
- التخصص

## 1. التعقيد:

فالتعقيد يعني ببساطة درجة تقسيم الأعمال والعلاقات داخل المنظمة ، أو انه الإشارة إلى عدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف في منظمة ما . ومن أهم أسس التقسيم ما يلي:

- التقسيم الأفقي .
- التقسيم العمودي .
- التوزيع الجغرافي .
- نطاق الإشراف .
- التقسيم الأفقي :

ويقصد به تقسيم المنظمة إلى أقسام وفق المهام التي تقوم بها المنظمة . لذلك يطلق علي التنظيم على أساس الأقسام . ويمكن أن يأخذ التقسيم على أساس عدد العاملين ، أو التقسيم على أساس وقت العمل أو التقسيم على أساس الوظيفة أو التقسيم على أساس العملية أو المعدات المستخدمة ، والتقسيم على أساس الموقع أو المنطقة ، والتقسيم على أساس المنتج ، والتقسيم على أساس الزبائن ، والتقسيم على أساس السوق أو قنوات التوزيع ، والتقسيم على أساس الخدمات .

### ● التقسيم العمودي:

من ابرز خصائص أي هيكل تنظيمي هو تقسيمه الهرمي العمودي إلى عدد من المستويات التنظيمية لتحديد درجة سلطة كل مستوى وصلاحيه على المستوى الأدنى ، إن عدد مستويات التقسيم العمودي يحدد شكل الهيكل الخاص بالمنظمة . ويجب الانتباه إلى وجود علاقة الارتباط القوية بين التقسيمين العمودي والأفقي في أية منظمة فإذا كان التقسيم الأفقي يحدد وينظم العمل الوظيفي والتشغيلي المطلوب من المنظمة لإنتاج السلع والخدمات التي تختص بها ، فان التقسيم العمودي يحدد إلى درجة كبيرة علاقات العمل الإداري والتنسيقي المطلوب لإنجاز مهام تلك المنظمة .

### ● التوزيع الجغرافي :

إن أنشطة الأفراد يمكن أن توزع جغرافيا على أساس أفقي أو عمودي من خلال فصل وتوزيع مراكز القوة أو الوظائف .

## • نطاق الإشراف :

ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يستطيع مدير واحد إدارتهم بفاعلية ، وإن نطاق الإشراف المناسب لكل مدير يتراوح من 5- 7 أفراد.

### 2. الرسمية أو المعيارية:

وهي ذات تأثير كبير على سلوك المنظمة والعاملين فيها وتعرف الرسمية وفق المدرسة التقليدية بأنها مدى تحكم السياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة بسلوك العاملين ، غير أن واقع الحال يشير إلى أن معظم المنظمات يتواجد فيها تنظيم آخر هو التنظيم غير الرسمي إلى جانب الرسمي ، ينشأ من تفاعل الأفراد العاملين ومن تفاعل حاجاتهم الاجتماعية والنفسية ومن تطور جماعات العمل ذات العلاقات والمعايير السلوكية الخاصة بها بغض النظر عن الهيكل الرسمي للمنظمة. على هذا الأساس فالتنظيم غير الرسمي هو تنظيم غير مكتوب ومرن وغير محدد بخرائط رسمية.

### 3. المركزية واللامركزية:

وهي درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المنظمة في أي مستوى ، وكلما حصر حق اتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة كلما أشار ذلك إلى درجة عالية من المركزية في المنظمة والعكس صحيح ، ولم يتوفر دليل قاطع على أفضلية أي من المركزية واللامركزية ، فمن وجهة نظر ظرفية يبدو انتقضي المركزية أو اللامركزية يرتبط بعوامل موقفية وظرفية مختلفة منها طبيعة أهداف المنظمة ومدى الحاجة إلى التنسيق والتوحيد وطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه والانتشار الجغرافي ، عموماً فإن لكل من المركزية واللامركزية عدد من الإيجابيات والسلبيات إذ أن إيجابيات المركزية هي سلبيات اللامركزية والعكس صحيح. وسوف نشرح بالتفصيل الفرق بين المركزية واللامركزية في الصفحات التالية.

### 4. التخصص

تقسم الهياكل التنظيمية إلى ثلاثة أنواع شائعة هي التنفيذي والاستشاري والوظيفي . ويشير الهيكل التنفيذي إلى العلاقات العمودية المباشرة التي تربط كل موقع وظيفي بالموقع الذي يعلوه ( سلسلة القيادة ) ، أما الهيكل الاستشاري فإنه يضم الموظفين الاستشاريين لمساعدة ومشورة ومساندة الموظفين التنفيذيين في المنظمة ، إذ أن الموظفين التنفيذيين

مسئولون فقط عن المهمة الأساسية للمنظمة . وفي ما يخص الهيكل الوظيفي فإنه يوجد عندما تقرر الإدارة العليا تخويل جزء من صلاحيتها التنفيذية إلى بعض الإدارات الاستشارية لتسهيل إنجاز الأعمال.

## سابعاً: التصميم التنظيمي

### 1. مفهوم التصميم التنظيمي :

إن ممارسة النشاطات في المنظمة بصورة كفأه ، يتطلب خلق بنية تنظيمي ملائم ، يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة من أجلها . و الهيكل التنظيمي لأي منظمة لا بد أن يكون ملائماً لأهدافها وطبيعة أنشطتها، و الظروف التي تحكم العمل فيها . وعلية نستطيع القول بأنه ليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق في مختلف المنظمات ، وذلك لأن أي اختلاف ولو كان بسيطاً سواء في الأهداف أو في طبيعة العمل ، أو الظروف التي تحكمه ، سوف يؤدي بطبيعة الحال إلى الاختلاف في نوع الهيكل التنظيمي المطلوب . ومن أجل أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي لا بد من وجود أكثر من مدير ، سواء كانوا في ذات المستوي الإداري ، أو في مستويات مختلفة و المنظمة التي تدار من مدير واحد ويحتفظ لنفسه بالصلاحيات لا يمكن أن يكون لها هيكل تنظيمي ، مادام المدير يتولى بنفسه إدارتها ، دون أن يخول بعضاً من صلاحياته لشخص آخر . أما إذا وجد نفسه بحاجة إلى معونة شخص آخر لإنجاز عمل معين، كالببيع و الشراء مثلاً ، وخوله الصلاحية اللازمة لإنجاز ذلك العمل ، عندئذ يمكن القول بأن للمنظمة هيكل تنظيمي .

ولكي يمكن بلوغ الأهداف المحددة سلفاً للمنظمة ، لا بد للمديرين في المستويات التنظيمية المختلفة أن يقرروا تنظيم المجموعة التي يتولون إدارتها من أجل إنجاز الأعمال ، فالمدير سواء كان مديراً عاماً ، أم مدير إنتاج أم مدير تسويق أو أي مدير آخر يجب أن يقسم أعمال الإدارة المسؤول عنها إلي مجموعات ثم يناط بهم تنفيذ هذه الأعمال ويخولهم الصلاحيات المطلوبة لإنجاز عملهم علي أن يأخذ بعين الاعتبار تحقيق الانسجام فيما بينهم .

### 2. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي :

إن تصميم الهيكل التنظيمي لا بد من أن يتم علي أساس التعرف علي الأعمال الرئيسية للمنظمة وفقاً للخطة والأهداف المحددة لها، و من ثم ترتيب هذه الأعمال في تجميع ملائم

ومتوازن مع الآخذ بعين الاعتبار نطاق الإشراف لكل موقع أو مركز إداري ضمن الهيكل التنظيمي . ومن ثم فعملية تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة تمر عبر عدد من الخطوات يمكن توضيحها فيما يلي :

أ- مراجعة خطط المنظمة وتحديد الهدف أو الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها، ذلك لأن الهدف هو الذي يحدد طبيعة وحجم الأعمال المطلوبة لإنجاز تلك الأهداف ومن ثم الاحتياجات من الوظائف المختلفة وتصميم الوحدات التنظيمية الأساسية ، ومن ثم طبيعة الهيكل لتنظيمي.

ب- تحديد الأنشطة Tasks المطلوب تنفيذها حتى يتحقق الهدف (أو الأهداف) وذلك في ضوء الخطة الموضوعية و ما تتضمنه من سياسات و برامج وإجراءات، و تحليل تلك الأنشطة و توصيفها بدقة فهناك أنشطة إنتاجية وأنشطة تسويقية وأنشطة ومالية وغيرها من الأنشطة التي تخدم تحقيق الأهداف.

ج- تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز أوجه النشاط. وفي هذه الخطوة يتم تحديد الأعمال المطلوبة لإنجاز الأنشطة المختلفة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. فنشاط التمويل يتطلب القيام بأعمال التخطيط المالي والتحليل المالي وإعداد الميزانيات والتقييم والرقابة المالية.

د- تجميع الأعمال المتشابهة أو المتكاملة في وظيفة محددة Job . حيث يتم إلحاق كل عمل أو مجموعة من الأعمال المتشابهة بوظيفة محددة. فأعمال التحليل المالي تتطلب وظيفة محلل مالي، وأعمال التخطيط المالي تتطلب وظيفة مخطط مالي، وأعمال الرقابة والتقييم المالي تتطلب وظيفة مراجع مالي وهكذا..

هـ- تجميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة في مجموعة وظيفية محددة ، وتجميع المجموعات الوظيفية المتشابهة أو المتكاملة في وحدات أو تقسيمات تنظيمية، علي أن يراعي في التجميع إمكانية استقلالية القسم في إنجاز أعماله ضمن نشاط الوحدة الصناعية . ويجب مراعاة الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل، والتنسيق الفعال بين الأقسام والإدارات المختلفة، وتحقيق الرقابة الفعالة.

و- تحديد الاختصاصات وعلاقات السلطة والمسؤولية والتفويض. وسوف يتم مناقشة هذه الخطوة بالتفصيل من خلال دراسة السلطة والمسؤولية والتفويض.

ويجب ملاحظة أن هناك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال تصميم الهيكل التنظيمي، منها: تحليل تدفق العمل Workflow Analysis وفيها يتم تحليل كيف يتم تحرك العمل من العميل أو مصدر الطلب إلى النقطة التي يخرج فيها العمل من المنظمة كمنتج أو خدمة لإشباع احتياجات العملاء. وهذا الأسلوب يساعد على الربط بين الأعمال التي تتم في المنظمة واحتياجات العملاء.

ومن الأساليب الأخرى استخدام إعادة هندسة العمليات أو ما يسمى بإعادة الهندسة أو Business Process Reengineering (BPR) حيث يتم إعادة التفكير في الأنشطة والأعمال وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات وسرعة الأداء للأعمال. ويستخدم في إعادة الهندسة أسلوب تحليل تدفق العمل لتحديد الوظائف غير الضرورية التي يمكن حذفها أو الوظائف التي يمكن دمجها معاً، لتحسين أداء المنظمة ككل.

### ثامناً: الأشكال التنظيمية

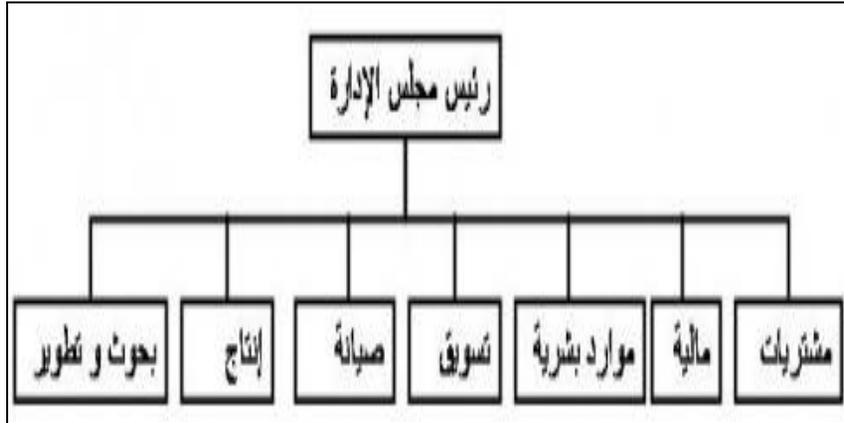
الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل السلطة. فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات. وفيما يلي شرح أهم الأشكال التنظيمية :

#### 1. الهيكل الوظيفي : Functional Structure

وهو من أقدم أشكال التنظيم تاريخياً ويعتمد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي في إنشاء الأقسام استناداً إلى وظائفها الأساسية في المنشأة كقسم التسويق وقسم الإنتاج وقسم المالية والحسابات وقسم شؤون الأفراد . إن الأسس التي تفرز الأعمال وتقسّم لإنجاز أهداف المنظمة تدعى تكوين الأقسام ، وإن كل منظمة لها طريقته الخاصة لتطبيق وتقسيم أنشطة العمل.

يمكن كذلك أن تجزأ الأنشطة إلى أقسام حسب الإنتاج مثل تقسيم مصنع للسيارات إلى قسم للمحركات وآخر للهياكل وآخر للتجميع وهكذا . أو يكون تأسيس الأقسام على أساس جغرافي كإنشاء فروع للشركة في مناطق مختلفة وهكذا . أو قد تأسس الأقسام بناء على صنف الزبون إذا كان تاجراً للجملة أو المفرد أو القطاع الحكومي وغير ذلك.

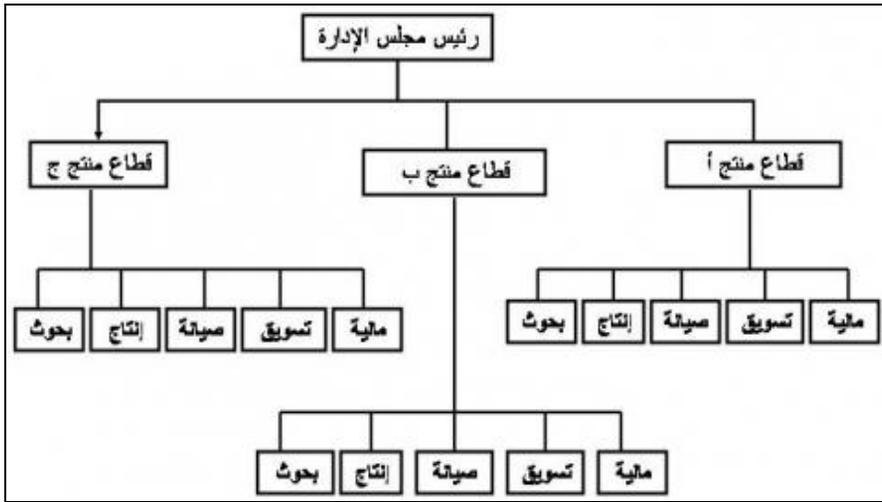
ويعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.



شكل الهيكل الوظيفي

## 2. الهيكل القطاعي Structure Divisional

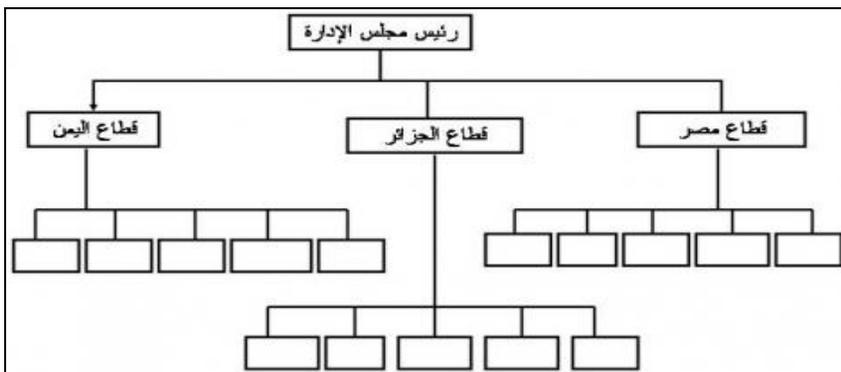
وفية يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. مثال: مصنع ينتج ثلاث منتجات ا و ب و ج يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب و ج كل قطاع يتبعه كل خدماته - تقريبا- من إنتاج و صيانة و مالي ومخازن، لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية، أو الإدارة المالية.



شكل الهيكل القطاعي

كذلك يمكن إن يكون الهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية كما يتضح

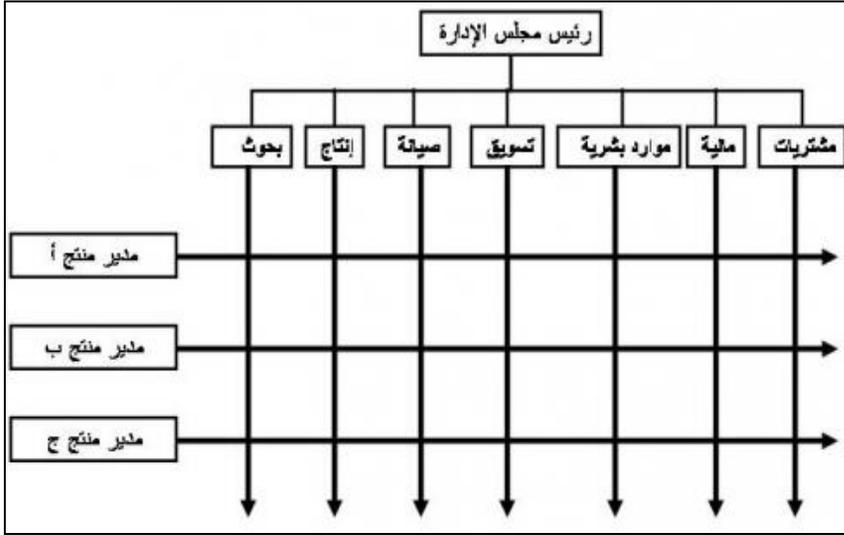
من الشكل التالي:



شكل لهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية

### 3. الهيكل المصفوفي Matrix Structure

وهو مصمم بحيث يجمع بين نوعين من التنظيمات هما الوظيفي ، وتنظيم المشروع ( الإنتاجي ) وينجم عن هذا الهيكل أن كل فرد فيه يكون جزء من إدارة وظيفية ومن فريق مشروع في الوقت نفسه ، فيصبح لديه رئيسين .



شكل الهيكل المصفوفي

مثال: مصنع ينتج منتج أ و ب فيعين مسئول ذو مستوى عال عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب و هذا المسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في إدارته. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي و القطاعي.

### 4. الهيكل الشبكي: Network Structure

ويتكون من بؤرة أو مركز يعتمد في الأساس على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى عمليات التصنيع والتسويق وغير ذلك من العمليات لحسابها ، وعلى أسس التعاقد ، مما يعطي التنظيم قدرة على التجاوب بشكل اكبر مع التكنولوجيا المتجددة ومع ظروف التنافس الشديد ، إن ذلك من شأنه توفير فرصة للتركيز على أعمال محددة من خلال وجود نواة كادر يتكون من مجموعة من المديرين الذين يتولون الإشراف على النشاطات الداخلية والتنسيق مع الجهات الخارجية العديدة التي تأخذ حيزا ووقتا كبيرا من وقتهم واهتماماتهم . ويتناسب هذا النمط مع بعض الصناعات دون غيرها وبخاصة التي تعتمد على العمالة الرخيصة التي يمكن الاستفادة منها عن طريق إقامة صناعات يتم

تشغيلهم فيها ، أما عيوبه فتتمثل في صعوبة الإشراف على النشاطات الخارجية المتعددة وصعوبة التنبؤ بإمكانية استمرار التسهيلات كما انه يصعب ضمان المحافظة على الإبداعات من سرقة المنافسين لها ممن اطلعوا على نمط هذا العمل.

### 5. التنظيمات الافتراضية : Virtual Organizations

أصبحت المنظمات المعاصرة تعتمد على ترتيبات مرنة آنية لتشغيل العاملين بشكل وقتي في كثير من الاختصاصات الفنية الإدارية التي تحتاجها ، كما بات شائعا قيام بعض المتخصصين بتقديم خدماتهم إلى المنظمات المختلفة وهم جالسون في بيوتهم دون أن ينتظموا في دوام في المنظمة ودون أن ينتموا لأية منظمة ، ويقدر عدد العاملين الذين يعملون على هذا الأساس في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا بأربعين مليون فرد عام 2000 ، وبخاصة في مجال الشبكات المعلوماتية كالحاسبات والاتصالات المتقدمة.

(Ivancevich & Matteson , 2002, P: 598).

### 6. تنظيم فريق العمل : Team

وهو يناقش الشكل البيروقراطي لمنظمات حيث يمتاز بالمرونة والتجديد الذاتي والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة وبعتماده على الاتصالات الأفقية لا العمودية ، وهو وقتي عادة ، وقد وجد للتلاؤم مع متطلبات الصناعات والخدمات الحديثة مثل البتر وكيمياويات وصناعات الفضاء والاستشارات الفكرية التي تتطلب الإبداع والمرونة العالية والحاجة إلى عدد من الاختصاصات الفنية والفكرية الدقيقة ، ونظرا لان فرق التنظيم تضم كبار الاختصاصيين، فان السلطة تتوزع بينهم وان التمايز السلطوي بين هؤلاء الأعضاء يكاد يذوب ، إذ يتمتع كل منهم بسلطات متشابهة تقريبا بل أن بعضهم قد يمتلك سلطة لا رسمية نابعة من خبرته العالية وتخصصه أقوى أحيانا من السلطة الرسمية لمدير الفريق . وقد يعمل الفريق لصالح جهة خارجية فيسمى بفريق العمل المؤقت التنفيذي . أو قد يعمل داخل المنظمة فيسمى فريق العمل المؤقت الإداري ، مثل فريق مكلف بتصميم سيارة جديدة لصالح شركته.

### تاسعا: السلطة

#### 1. مفهوم السلطة:

يعرف كونتر واودونيل السلطة بأنها " الحق الذي بوسطه يتمكن الرؤساء من الحصول امتثال المرؤوسين للقرارات ". أما هيربرت سايمون فيقول أن السلطة هي " قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين ". ويعرف شستر برنارد السلطة بأنها " الصفة المميزة للأفراد في التنظيم الرسمي ، بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها" .

ومن التعريفات السابقة وغيرها نجد أن هناك اتفاقا على أن السلطة هي القوة أو الحق فى التصرف أو إعطاء الأمر أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين ، وفى الإدارة يمكن التفكير في السلطة لكثرة مطالبة الآخرين بالعمل الذي يعتبر مناسبا من وجهة نظر حائز السلطة، لتحقيق الهدف السابق تحديده.

وتعني السلطة بثلاث حقوق لمن يمتلكها :

- حق التكليف للآخرين للقيام بمهام محددة .
- حق المساءلة عن المهام التي كلف بها الآخرين .
- حق إنشاء الأحداث، أو حق إصدار الأوامر .

وبالطبع فإن السلطة كحق لمن يملكه على الآخرين، ستكون أكثر ارتباطا بالمديرين، وستزداد كلما زاد المستوى الإداري والتنظيمي للمديرين، وأيضا ستكون أهم آليات التنظيم في تحريك ودفع السلطة الفعالة أن تكون مقبولة من المرؤوسين حتى يتعاونوا معها طواعية .

وتتطوي السلطة ضمننا على قوة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها ، أو بعبارة أخرى أن السلطة هي الأوامر المتعلقة بالقيام بعمل أو الاقتناع به، وبالتالي فإن الأساس في السلطة هو القدرة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها.

ويمكن الحصول على هذا الامتثال بعدد من الطرق – بواسطة الإقناع ، أو الرجاء بتهديد ، أو الإرغام أو القوة ، ولكن الاتجاه الحالي هو استخدام الإقناع والرجاء وهذا يتمشى مع المدخل الحديث الذي ينادى بان أي شخص يتمتع بالسلطة يمكن أن يدير بطريقة أفضل إذا احتفظ بمفهوم الامتثال للسلطة مع عدم ذكر انه الشخص صاحب السلطة ، فالذي يتمتع بسلطة كبيرة يمكن أن يكون معروفا جيدا ومقبولا ومحترما بدون أن يحتاج الأمر إلى الإعلان عن ذلك بصفة مستمرة، كما أن الكثير من المديرين يعزف عن استخدام كلمة السلطة نظرا لما ينطوي عليه من معنى القوة والإكراه والإلزام.

## 2. مصدر السلطة

يلاحظ أن هناك بعض الاختلافات بين كتاب الإدارة بالنسبة لمصدر السلطة . لذلك نجد عدة مداخل أهمها: (1) مدخل السلطة الرسمية .

(2) مدخل قبول المرؤوسين .

(3) مدخل السلطة الشخصية أو السلطة الفنية.

### 1. مدخل السلطة الرسمية :

ولمدة قريبة لم يكن هناك جدل بخصوص مصدر سلطة المدير ، وكان كل المطلوب لمعرفة هذا المصدر هو تتبع تفويضات السلطة من أى مركز إداري متجهين إلى أعلى ، وبالتالي فان رئيس قسم رقابة النقدية يحصل على سلطته من وكيل الإدارة المالية الذى يستمد سلطته من المدير المالى ، الذى يحصل على سلطته من المدير العام ، وهذا يستمد سلطته من رئيس مجلس الإدارة ، وسلطة هذا الأخير تفوض إليه بواسطة أعضاء مجلس الإدارة ، الذين يحصلون على سلطاتهم من حملة الأسهم ، والذين هم أصحاب السلطة كونهم ملاك الشركة ومن ثم ففي منشأة الأعمال نجد أن السلطة النهائية ترجع إلى حق الملكية ، وهذه السلطة التى قمنا بتتبّعها هى السلطة الرسمية.

### 2. مدخل قبول المرؤوسين :

أما طبقا لمدخل قبول المرؤوسين فان السلطة تأتى إلى المدير عن طريق القبول بواسطة مرؤوسيه لقدرته على اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها . أى بعبارة أخرى فانه حسب هذا المدخل لا يتمتع المدير بأى سلطة إلى أن تسبغ عليه بواسطة مرؤوسيه.

وهناك العديد من الأسباب التى تجعل المرؤوسين يقبلون السلطة التى ستمارس عليهم ومثال ذلك . المساهمة في تحقيق أهداف يعتقدون بأهميتها ، وتجنب العقوبات المحتملة ، والشعور بان الرئيس أكثر منهم علما وخبرة ، واكتساب المشجعات المالية وغير المالية .

ويتعرض هذا المدخل لكثير من الانتقادات والتي ليس هنا مجال استعراضها ولكن المهم انه يبدو أن هذا المدخل ينافس القيادة – أى القدرة على إتباع الآخرين للعمل بفاعلية لتحقيق هدف مشترك – أكثر من مناقشته للسلطة ، وعلى كل حال فان السلطة والقيادة كلاهما من الأمور الضرورية فى الإدارة.

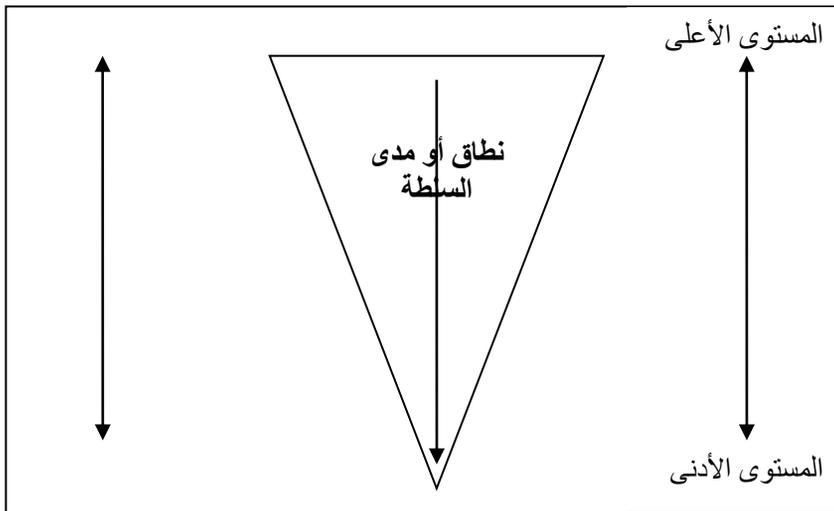
### 3. مدخل السلطة الفنية :

وبالإضافة إلى المدخلين السابقين هناك مدخل ثالث قريب الصلة بمدخل قبول المرؤوسين وهو مدخل السلطة الشخصية أو السلطة الفنية. وحسب هذا المدخل فان السلطة تتولد عن طريق ما يتمتع من الشخص من معرفة وخبرات الكثيرين فى التنظيم لتقبل آراء وأفكار مثل هذا الشخص . وقد لا يكون لهذا الشخص أي سلطة فعلية ، ومع ذلك فان نصائحه وآرائه تكون محل ثقة واحترام رؤسائه وزملائه، ومن ثم تتبع مما يبدو أنها تحمل وزن الأمر وفاعليته.

وعلى كل حال فان أحدا لا يمكن أن يقلل من أهمية السلطة الرسمية وهذه السلطة بغض النظر عن المداخل الأخرى ، تعتبر من الأمور الأساسية فى العمل الإداري والشخص الذى يجوز هذه السلطة يمكن تفويضها أو الاحتفاظ بها وقد يستخدمها أو يسيء استخدامها.

### 3. حدود السلطة

إن الحق فى الرئاسة يتناقص بصفة عامة كلما اتجهنا من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا فى هيكل التنظيم ، كما هو موضح فى الشكل التالي رقم ( ) ويمكن للمرء أن يتصور هذه الخاصية للسلطة كهرم مقلوب حيث يتمثل مدير الخط الأول نقطة القاع أى راس الهرم المقلوب. ولكننا لو تتبعنا سلطة الرئاسة إلى قمة هيكل التنظيم فان نطاق سلطة الإداري يتسع تدريجيا فى كل مستوى.



شكل ( ) حدود السلطة في المستويات المختلفة لهيكل التنظيم

وعلى كل فان الأساس الرسمي للسلطة يتضمن أن هذه القوة ليست أبدا بالقوة المطلقة ولكنها - مثل الملكية الخاصة - بتغيير مع التغييرات والتحويلات فى السلوك الجماعي. وفى الحقيقة فان كل أنواع السلطة تكون عرضة للتحديد، يضاف إلي ذلك انه تقليديا ينظر إلى السلطة غير المحددة كأداة محتملة للفساد . ولذا نجد انه من قديم الزمان كان الإنسان يضع قيودا على هؤلاء الذين يحتلون مركز السلطة. فمثلا فى تنظيمات الأعمال الحديثة من المعتاد أن نجد ضرورة اعتماد عضوية أو أكثر من أعضاء الإدارة لبعض الأمور وذلك قبل وضعها موضع التنفيذ.

وبالإضافة إلى ذلك فهناك قيود محددة للسلطة فلا يمكن لأي شخص - حتى ولو كان مديرا - أن يقرر و يجيز نشاطا يتعدى الطاقة الفعلية الجسمانية للمرؤوس الذى سيؤدى هذا النشاط ، فالمدير الذى يأمر احد عمال المصنع يرفع ثقل يزن 150 كجم لا يمكن الحصول على امثال هذا المرؤوس لمثل هذا الأمر ، إن مثل هذه القرارات الإدارية يجب ألا تتخذ نظرا لان تنفيذها يتعدى ويفوق طاقة المرؤوسين.

ويجب على السلطة أن تكون متمشية أيضا مع الخطط المقبولة للمنشأة وفى معظم الحالات ، لا يمكن تجاهل احد الأهداف أو تعديل إحدى السياسات بسبب أن المدير يرى ذلك، فالقدرة على تغيير أهداف المنشأة وسياساتها الأساسية تكون محددة ومنصوص عليها فى بنود تأسيس الشركة وقانونها النظامي واتفاقاتها ، ومثل هذه القيود يجب على كل مدير احترامها سواء كان فى المستويات العليا أو السفلى ولا يعنى هذا الكلام أن التغييرات والتعديلات لا يمكن القيام بها بالعكس يمكن إجرائها ولكن ليس طبقا لرغبة أى مدير وهواه. وبالإضافة إلى ذلك فهناك الكثير من القيود الاجتماعية على استخدام السلطة بواسطة المدير ، والأنشطة التى تصدر الأوامر بتنفيذها.

يجب أن تكون السلطة متمشية مع المعتقدات الاجتماعية الأساسية للجماعة، ودياناتها وقوانينها ، وعاداتها وتقاليدها، وإلا تقيدت القوة الفعالة باستخدام السلطة وهذه القيود الاجتماعية على السلطة تكون إما من داخل المنشأة أو من خارجها.

ويكون كل مدير عرضة لقيود محددة غالبا ما توجد فى تفويض السلطة وتوزيع الواجبات ، فمثلا مدير المبيعات قد يجد أن اتقاؤه الرأسمالي يتحدد بمبلغ 2000ج كما انه لا يتمتع بالحق فى فصل العاملين بإدارته ، أما مرؤوس مدير الإعلانات فان اتقاؤه الرأسمالي

لا يزيد عن 500 ج مثلا ، ومن هنا المثال يتبين أن القيود الموضوعية على السلطة تزداد كلما اتجهنا إلى أسفل في الهيكل التنظيمي .

#### 4. أنواع السلطة

يمكن تبويب السلطة الممارسة في المنظمة إلى ثلاثة أنواع تنفيذية واستشارية ووظيفية. فيما يلي شرح مختصر لكل منها:

##### 1. السلطة التنفيذية :

تتكون السلطة التنفيذية من الحق أو قوة إصدار الأوامر إلى المرؤوسين، واتخاذ الإجراءات التأديبية ضد المخالفين للأوامر أو لأسباب أخرى عادله ، ولا تمارس السلطة التنفيذية إلا بالنسبة للمرؤوسين في سلسلة التدرج ، وليس أفقيا بالنسبة للعاملين في إدارات أخرى في الهيكل التنظيمي.

##### 2. السلطة الاستشارية:

السلطة الاستشارية في الواقع ليست سلطة إطلاقا بالمعنى الحرفي للكلمة لأنها لا تعنى حق محدد في توجيه الغير أو تأديبه ولكنها تشمل فقط على مجرد القدرة على تقديم المساعدة أو النصيحة أو الإرشاد أو الخدمة إلى الغير ، ويعتبر التعامل مع المعلومات وإبداء النصح.

يتحدد النشاط الرئيسي للاستشاري في المنظمة ، وتتحصر مسؤوليته في تقديم معلومات موثوق بها إلى جميع الأعضاء الذين يحق لهم ذلك ، وتكون سلطته في نطاق الحصول على المعلومات في مجاله الخاص ممن تتوفر لديه ، ولذلك يجب على الاستشاري الاعتماد على مقدرته في الترغيب، وشهرته في ناحية الكفاءة والخبرة في مجال تخصص لكي تقبل سلطته الاستشارية.

##### 3. السلطة الوظيفية:

إما السلطة الوظيفية فهي تشمل على حق إصدار الأوامر فيما يختص بتأدية وظيفة معينة، وهي ليست ملزمة مثل السلطة التنفيذية حيث أنها لا تشمل على حق تأديب الغير لكي يمثل لها.

ويتوقف اعتبار ما إذا كانت السلطة التي يمارسها المدير بالنسبة لشخص آخر تنفيذية أو وظيفية بطبيعتها على علاقته بهذا الشخص، وعلى ذلك قد تمارس السلطة الوظيفية

بالنسبة للعاملين فى إدارات أخرى من خلال الهيكل المتبع فقط ، فمدير الأفراد يمارس مثلاً سلطة وظيفية بالنسبة لبقية المديرين والمشرفين ومرؤوسيهم بخصوص تقييم نواحي نشاط الأفراد ، ولكن يمارس سلطة تنفيذية بالنسبة لمرؤوسيه فى إدارة الأفراد ذاتها ، وحيث أن السلطة الوظيفية تتضمن الحق فى تنسيق السياسات والإجراءات الحاكمة لأداء وظيفة معينة وتطبيقها فإن لها بالتالى قوة أكبر من السلطة الاستشارية. وهذا قد يبين أن التفرقة بين أنواع السلطة ليست بالدقة والوضوح اللذان قد يبدوان لأول وهلة.

إن الوظيفة الإدارية بطبيعتها ليست تنفيذية أو استشارية أو وظيفية بالكامل ، مدير الأفراد مثلاً تكون له سلطة تنفيذية بالنسبة للعاملين فى الإدارة وفى علاقة استشارة لزملائه من المديرين فى اجتماع لجنة إدارية، وفى علاقة سلطة وظيفية بالنسبة للمنظمة ككل ، ولذلك فإن كل وظيفة إدارية تشمل على هذه الأنواع الثلاثة لعلاقات السلطة إلى حد ما ، ولا شك أن فهم تغير سلطة المدير فى علاقته مع الغير فى المنظمة أكثر أهمية من محاولة فرض تصنيف تنفيذي أو استشاري.

## عاشرا: التفويض

### 1. مفهوم التفويض:

يعتبر التفويض من أهم عناصر التنظيم لأنه السبب الأساسى فى تعدد المستويات الإدارية فالمدير فى أعلى مستويات التنظيم يملك كل السلطات التى تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة، ولكنه فى نفس الوقت يملك قدرات محدودة على أداء كل الأعمال والمهام واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وحدها . لذلك لابد وأن يعطى مستوى إداري آخر أقل منه فى السلطات وذلك فى مقابل تكليفه بمهام معينة ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة .

التفويض يعنى منح أو إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحده تنظيميه لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينه وبواسطة التفويض يتمكن المدير من توسيع دائرة عملياته فبدون التفويض تقتصر عمليات هذا المدير على تلك التى يمكن القيام بها بنفسه .

ومن الواضح أنه لا يمكن لأي مدير أن يفوض سلطه لا يمتلكها ، ومن الناحية الأخرى لا يمكن لأي مدير أن يفوض كل سلطة ، لأن معنى مثل هذا التفويض الكامل التنازل عن مركزه لمرؤوسه ، و عند قيام الرئيس بتفويض الكامل التنازل عن مركزه لمرؤوسه ، وعند قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى مرؤوسيه فإن العملية بكاملها تنطوي على الآتي :

• تحديد واجبات المرؤوس .

• تفويض السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات .

• جعله مسئولاً أمامه عن تحقيق هذه الواجبات .

وعملها لا يمكن تجزئة هذه العملية نظرا لان تحديد الواجبات دون منح السلطة لتحقيقها لا تعنى في الحقيقة شيئا بالمره ، وكذلك تفويض السلطة دون تحديد المجال الذى ستستخدم فيه السلطة ، يضاف إلى ذلك أنه نظرا لان المسئولية لا يمكن تفويضها ، فليس إمام القائم بالتفويض إلا أن يجعل مرؤوسيه مسئولاً أمامه عن إتمام الواجبات المحددة .

## 2. أهمية التفويض :

وترجع أهمية التفويض إلى عدد من الاعتبارات:

- يعبر التفويض عن فلسفة إدارية تحبذ الأخذ بمبدأ اللامركزية، ونرى فيه مرحلة للتحويل من النظام المركزي، ووسيلة لتهيئة المرؤوسين لتقبل المسئوليات الجديدة التي تفوض لهم أولا ثم تنتقل لهم بعد ذلك لتصبح من صميم أعمالهم .
- أن المهام المسنودة للمدير قد تفوق بكثير تلك التي يمكن القيام بها شخصيا، ويرجع هذا إلى درجة تفويض السلطة التي ينبغي عليه القيام بها .
- ويعتبر التفويض بذلك نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوس للقيام بأعمال كان من المفروض أن يؤديها رئيسه وبذلك يتخفف الرئيس من بعض مهامه لينتقز لمهام أكثر خطورة عليه أن يقوم بها بنفسه
- كذلك يعتبر التفويض وسيلة هامة لتدريب وتنمية المرؤوسين على تحمل المسئولية الأكبر وعلى إعدادهم لشغل الوظائف الأعلى والأهم. إن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي فى أى برنامج فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة .
- أن كل منظمة تحتاج للضرورة إلى عمق فى تنظيمها ففي بعض الحالات قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم، وفى هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم فى سيره.

## 3. مشكلات التفويض :

قد يحجم بعض المديرين عن تفويض السلطة تجنباً للمساءلة التي يتعرض لها لو لخطأ مساعديه في التنفيذ ويبدو أن مشكلة التفويض تتركز في النقاط الآتية :

- القبول بلا وعى لنظرية الرجل الذي لا يمكن الاستغناء عنه وهو (المدير) .
- الرغبة في التسلط والهيمنة من جانب المديرين .
- عدم الرغبة في تحمل الأخطاء المحسوبة لتفويض السلطة .
- موقف المدير من مرؤوسيه وتقييمه لهم من حيث القدرة على استخدام السلطة أو نظرته لهم على أنهم قد يصبحون منافسين له .

#### 4. حل مشكلات التفويض :

- هناك عدد من الخطوات التي يمكن إتباعها لحل هذه المشكلات ومنها :
- جعل المفوض المحتمل يشعر بالأمان .
  - الاعتراف بالحاجة إلى التفويض .
  - توفير ظروف عمل خالية من الخوف وتثبيت الهمم .
  - تشجيع الاعتقاد العميق في التفويض بأنه وسيلة لتنمية المرؤوسين .
  - ربط التفويض بالتخطيط أي لا يتم التفويض قبل تحديد الأهداف .
  - تحديد القرارات والمهام التي سيتم تفويضها مع ترتيب كل واحد منها من ناحية أهميتها النسبية والوقت اللازم لإنجازها .
  - اختيار المفوض إليه بحكمه ومحاولة استخدام قدراته غير المستخدمة . فيجب أن يعتبر المدير تفويض صلاحياته من أهم الأشياء التي يجب عليه إجادتها لما تحققه له من مزايا ولكنها في الوقت نفسه إجراء محفوف بالمخاطر في حالة عدم العناية باختيار وتدريب المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحيات .
  - منح المساعدة للمفوض إليه .

#### 5. شروط التفويض الفعال :

- ارتباط السلطة بالمسئولية إذ لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحمل مسئولية عن ممارسة هذه السلطة .
- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبراته إذ يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها .

- ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير لتنمية مؤسسه وإعدادهم للوظائف والمسئوليات الأكبر . فالتفويض لا يجب أن يكون قرارا انفعاليا غير مؤسس على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وفي إطار تصور لنموه الوظيفي .
- استمرار مسئولية المدير الذي فوض السلطة إلى بعض مؤسسه فلا يزال هو المسئول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات وما يترتب عليها من نتائج .
- التفويض إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس ببعض صلاحيات رئيسه وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة إلى المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته وليس بوظيفة رئيسه .
- كما أن التفويض يكون محددًا من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها فليس التفويض تصريحًا مفتوحًا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيود أو حدود بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها قرار التفويض .
- أن لا يحدث المدير أي تغيير في نطاق مسئولية أي جزء في التنظيم في الوحدة التي تتبعه بدون تفهم كامل لهذا التغيير وأسبابه وأثاره، وأن يبحث مع الأفراد المعنيين به .
- أن يكون لدى المدير المرونة التنظيمية التي تجعله قادرًا على مواجهة تقلبات العمل المتاحة أو المؤقتة دون أن يتخذ قرارات تنظيمية عشوائية أو يفقد جزء من كفاءته.
- أن لا يقوم المدير بإصدار أوامر إلى المرؤوسين دون علم رؤسائهم المباشرين .
- أن لا يقوم بتوجيه النقد أو اللوم إلى أي من المرؤوسين في وجود زملاء له في نفس الدرجة أو أقل منه .
- على المدير أن لا يتجاهل أي نزاع أو خلاف بين أي من العاملين بشأن المهام والاختصاصات والسلطات مهما كان قليل الأهمية وعليه أن يتدخل فورًا لحل النزاع وتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح .
- لا ينبغي أن يطلب المدير من شخص يعمل معه إن كان مساعدًا أو منفذًا وفي نفس الوقت يكون ناقدًا أو مراجعًا لشخص في نفس المستوى الوظيفي .

- لا ينبغي للمدير إهمال المراجعة والتقييم المستمر لأعمال المرؤوسين وبتخاذ الإجراءات التصحيحية أو حل المشاكل التي تظهر المراجعة والتقييم .
- لا ينبغي للمدير الاطمئنان إلى حالات السكون التنظيمي والتي تحتضن المنازعات والاختلافات بين العاملين في الوحدة التي يرأسها فقد تخفي هذه الحالة ورائها حالات شديدة السلبية والتسيب والتهاون

## حادى عشر: المركزية و اللامركزية فى التنظيم وعلاقتها بالسلطة

### 1. مفهوم المركزية واللامركزية :

تعنى المركزية حصر السلطة فى يد المستوى الإداري الأعلى فى المشروع حيث يقوم له وحده الحق فى اتخاذ كافة القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال . أما اللامركزية الإدارية فهي أسلوب إداري يعنى أو يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس و معاونيه حيث يفوض الرئيس إليهم بعضا من سلطاته فى التصرف و اتخاذ القرارات مما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكولة إليهم و يرى ارنست ديل أن درجت اللامركزية الإدارية تكون كبيرة فى عدد من الحالات أهمها :

- كلما زاد عدد القرارات التى تتخذ فى مستويات الإدارية الأدنى .
  - كلما زادت أهمية القرارات التى تتخذ فى المستويات الإدارية الأدنى .
  - كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التى تتأثر بالقرارات التى تتخذ فى المستويات الإدارية الأدنى .
  - كلما قلت المراجعة المفروضة على القرارات
- وفيما يلي عرض لمزايا وعيوب المركزية التى تعتبر هى نفسها عيوب ومزايا اللامركزية.

### 2. مزايا المركزية:

- يناسب هذا النموذج الإداري المشروع الصغير حيث أن أوجه النشاط و نطاق العمليات يكون محدودا كما أن الإمكانيات المالية قد تكون محددة أيضا .
- يضمن هذا النموذج الإداري تحقيق التنسيق بين كافة أوجه نشاط المشروع والوحدة فى القرارات و توفير وحدة طرق وإجراءات التنفيذ و وحدة السياسات فى مختلف تقسيماته التنظيمية .

- الإدارة العليا أكثر معرفة بالخطط المستقبلية لذا فهي أفضل في اتخاذ القرارات . ولن تكون هناك حاجة سوى إلى عدد قليل من المديرين في المستويات العليا .
  - لن تكون هناك حاجة كبيرة إلى خطط وإجراءات تنسيق واتصال كثيرة .
  - تجنب خطر أن تصبح بعض الوحدات الفرعية ذات استقلالية عالية .
  - إمكانية أفضل على حشد الموارد المادية والبشرية .
- يضمن هذا النموذج الإداري فرصة الانتفاع بخبرات وقدرات رجال الإدارة العليا في المشروع في مختلف العمليات وفي كافة التقسيمات التنظيمية للمشروع .
- 3. عيوب المركزية الإدارية:**

- عدم تشجيع روح الابتكار و القدرة على التصرف والمبادرة بين الرؤساء فى المستويات الإدارية الأدنى الأمر الذي يؤدي إلى تجميد قدراتهم .
- بطء اتخاذ القرارات نتيجة لعدم وجود مرونة فى الإدارة وضرورة رفع كل كبيرة وصغيرة من الأمور إلى المستوى الإداري الأعلى للبحث فيه .
- بعد المسافة بين مركز اتخاذ القرارات و موقع التنفيذ .
- لا يوفر هذا النموذج الإداري وسيلة فعالة لتدريب الرؤساء فى المستويات الإدارية الدنيا و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الإدارية.
- لا يمكن توزيع المخاطرة فى الأفراد و المعدات والتسهيلات نتيجة للمركزية .
- لا يحقق هذا النموذج إمكانية تجربة الخطط فى أحد الفروع قبل تعميمها فى المشروع كله .

#### **4. العوامل المؤثرة فى إتباع أسلوب المركزية أو اللامركزية:**

- تكلفة القرار: كقاعدة عامة كلما زادت التكلفة الناتجة عن اتخاذ القرار كلما كان هناك ميل إلى اتخاذ هذا القرار بمعرفة المستويات الإدارية العليا .
- توحيد السياسات: تعتبر العوامل المشجعة على المركزية الإدارية.
- الحجم الاقتصادي للمشروع : كلما زاد الحجم الاقتصادي للمشروع كلما زاد عدد وحداته وأقسامه وكلما صعبت مشكلة التنسيق بينهما مما يشجع الاتجاه نحو اللامركزية.

- اللامركزية في الأداء: بصفة عامة فان السلطة تميل إلى اللامركزية إذا كانت هناك لامركزية في الأداء كي يكون المستوى الإداري قريبا من مكان الأداء.
- حركية المشروع : أن مدى حركية المشروع يؤثر على درجة تفويض السلطة فإذا كان المشروع ينمو بسرعة ويواجه مشكلات عديدة معقدة للتوسع في هذه الحالة قد يختلف مستوى المركزية واللامركزية.
- درجة توافر المديرين الأكفاء .
- توافر طرق وأساليب الرقابة : يجب أن يصاحب اللامركزية نوع من الرقابة للتأكد من أن السلطات المفوضة قد استخدمت الاستخدام السليم المتوقع .
- المؤثرات البيئية: كالتدخل الحكومي في المشروعات العامة وما لهذا التدخل من تأثير كبير على كثير من سياسات المشروع وذلك قد يجعل من الصعوبة الأخذ بنظام اللامركزية الإدارية (مثل تحديد الحكومة لسعر البيع – والأجور وساعات العمل) وكذلك ظهور النقابات العمالية كان له دور كبير واثر واضح على مستوى المركزية واللامركزية بالمشروعات.

## ثاني عشر: المسؤولية

### 1. تعريف المسؤولية :

إنها الالتزام بأداء المهام والواجبات، أو هي قبول حق التكليف بأداء مهام من يملك سلطة التكليف بمهام، ولكنها لا تقف عند حدود قبول التكليف بمهام، ولكنها تمتد إلى قبول المساءلة عن هذه المهام، ومن هنا استمدت المسؤولية من المساءلة .

تعرف المسؤولية بأنها " التزام المرؤوس الذي عهد إليه بواجب معين - بأداء هذا الواجب" . أو أنها " التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقا لتوجيهات رئيسة الذي يحاسبه."

فالمسؤولية هي التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له بكونه عضو في التنظيم وبغض النظر عن رغباته الخاصة وعلى ذلك فان الالتزام هو أساس المسؤولية و لذا فليس للمسؤولية معنى إلا عند تطبيقها من واقع علاقة الرئيس – المرؤوس ، أي من حقيقة أن شخصا ( في هذه الحالة مدير) له سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص لآخر.

وفى ميدان الأعمال تنتج هذه السلطة حاله من الاتفاق أو التعاقد والذي بمقتضاه يوافق المرؤوس على أداء مثل هذه الخدمات مستخدما السلطة المفوضة – نظير مكافأة نقدية وغيرها من المكافآت ، وعلى هذا فان السلطة تتساب وتتدفق من الرئيس إلى المدير الرؤوس عند تحديد وتخصيص الواجبات أما المسؤولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء الواجبات .

والمسؤولية قد تكون مستمرة ، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى فالعلاقة بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المبيعات تمثل التزاما مستمرا ، ومن الناحية الأخرى فان رئيس مجلس الإدارة قد يتفق مع أحد الخبراء الإداريين على القيام بدراسة تنظيمية والذي ينتهي التزامه أي مسؤوليته عندما ينتهي من دراسته ويقدم تقريره للرئيس.

## 2. تكافؤ السلطة والمسؤولية:

يجب أن تقترن المسؤولية بالسلطة ، فإذا كان المدير سوف يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف ( أي قبل حق السلطة الأعلى بتكليفه بمهمة تحقيق الهدف ) فإنه في المقابل لأبد وأن يحصل على قدر مناسب من السلطات يسمح له بتنفيذ هذه المهام من مرؤوسيه . وعلى ذلك يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين ومتساويتين، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسنودة إليه وبمسؤوليته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته، فيتبع ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير ترتبطان ارتباطا وثيقا ، وهذا الارتباط بينهما جوهري ويظهر من تحقيق نفس العمل.

ولنفرض أن مدير المبيعات فوضت إليه سلطة أداء واجبات تحديد مواقع فروع البيع وتعيين رجال البيع ، وتضع خطة أجورهم ، ولترويج المبيعات وبدون هذه السلطة المفوضة لا يمكن لمدير المبيعات أداء هذه الواجبات أي قبوله المسؤولية يصبح فى الواقع غير ذي معنى ومن وجهة النظر الإدارية، فان السلطة المفوضة بدون مسؤولية ينقصها الهدف النهائي وليس هناك مبررا لوجودها.

وبالمثل فان المسؤولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة، ولا يمكن لأي مدير أن يتوقع من مرؤوسه أداء الواجبات المعهودة إليه ، إذا كان هذا الذى لا يمتلك السلطة اللازمة للقيام بعمله أو بالعكس ، فان تفويض السلطة للمرؤوس

الذى يفشل فى قبول الاستخدام السليم لها عن طريق تحمل مسئولية الوفاء بهذه الواجبات المحددة يعتبر أيضا من المواقف الإدارية السيئة.

وبعبارة أخرى بالنسبة لأي مدير يجب أن تكون السلطة مساوية للمسئولية و بالعكس يجب أن تكون المسئولية مساوية للسلطة ، فالسلطة والمسئولية توأمان ويمكن النظر إلى السلطة كأنها تنظيم ، أي أن مقدار السلطة ومداهما يميلان إلى تحديد مقدار ومدى المسئولية، وعندما تكون السلطة اقل من المسئولية فان الاتجاه هو تخفيض المسئولية إلى مستوى السلطة . وبالعكس فعندما تكون السلطة أكبر من المسئولية فان الميل يكون إلى زيادة المسئولية لكي تصل إلى مستوى السلطة ، وإذا لم يحدث هذا فان الموقف- كما أشرنا من قبل - يصبح سيئا .

### 3. المسئولية والتفويض :

بالنسبة للتفويض فان المسئولية لا يمكن تفويضها ، حقا أن الرئيس قد يفرض المرؤوس سلطة أداء واجب ، وقد يقدم المرؤوس بدوره بتفويض جزء من السلطة التي يحصل عليها ، ولكن لا الرئيس ولا المرؤوس يفوض شيئا من مسئوليته ، فالمسئولية بكونها التزام بالأداء هي فى الحقيقة تعهد الشخص للرئيسة ، ولا يمكن لأي مرؤوس أن يخفض أو يقلل من مسئوليته أي التزامه عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء الواجب .

وبالتالى لا يمكن لأي مدير أن يحول المسئولية لمرؤوسيه، فالمدير العام لا يمكن تجنبه المسئولية الكاملة عن أعمال الشركة ، فإذا أساء موظفو الشركة التصرف وتسببوا فى إغضاب العملاء، أو إثارة النقابة العمالية، فان المدير العام هو المسئول أمام مجلس الإدارة عن هذه الأشياء وعن غيرها من تصرفات موظفو الشركة ، ولا يمكن الادعاء بأنه "فوض المسئولية " إلى مدير ما و الذى قد يكون فى الحقيقة هو المتسبب فى هذه الصعوبات والمشكلات ، ومن ثم فان الرئيس عندما يفوض جزءا من سلطته إلى أحد مرؤوسة لأداء واجب أو عمل معين فانه (أي الرئيس) يظل مسئولا أمام من يعلوه فى المستويات الإدارية من نتائج أعمال هذا المرؤوس . وهذا الرئيس لا يمكنه إطلاقا التخلي عن المسئولية أمام رئيسة الأعلى وان كان مرؤوسه يكون مسئولا إمامه .

### أسئلة على الفصل

أولاً: أسئلة اختيار متعدد: أكتب فقط رمز الإجابة الصحيحة على الأسئلة التالية :

- 1- يعنى مفهوم التنظيم كوظيفة إدارية تحديد علاقات فعالة بين :
- ( أ ) العمل والأشخاص .
- (ب) العمل والأنظمة .
- (ج) الاثنان معاً .
- 2- فى ظل اتجاه التركيز على العمل يصبح الهيكل التنظيمي التقليدي قائماً على مفهوم السلطة المطلقة :
- ( أ ) نعم .
- (ب) لا .
- 3- فى ظل اتجاه التركيز على الأشخاص يصبح الهيكل التنظيمي قائماً على مفهوم قبول السلطة :
- ( أ ) نعم .
- (ب) لا .
- 4- لا يختلف مدخل العمل عن المدخل الإنساني فى تفسيره للهيكل التنظيمي :
- ( أ ) نعم .
- (ب) لا .

ثانياً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل.

1. التنظيم هو تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة.
2. التنظيم والهيكل التنظيمي مرادفان لمعنى واحد .
3. يعتبر تحديد الأهداف الخطوة الأولى فى تصميم الهيكل التنظيمي .
4. يعتبر الهيكل الوظيفي أفضل الأشكال التنظيمية.
5. يمكن لمدير واحد أن يشرف على جميع العاملين فى المنظمة.
6. من فوائد وظيفة التنظيم تحديد السلطات والمسئوليات .
7. من متطلبات التنظيم الناجح أن يكون هناك توازن بين سلطات ومسئوليات الأشخاص.
8. ينشأ التنظيم غير الرسمي من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم ببعضهم البعض.
9. يمكن الاستفادة من التنظيم الرسمي بمعرفة الانطباعات وردود الفعل فى المنظمة.
10. المقصود بمبدأ الهدف هو أن كل شخص يقوم بنوع واحد من الأعمال.

11. مبدأ وحدة القيادة هو أن للموظف قائد رئيسي واحد يتلقى منه الأوامر.
12. مبدأ التفويض من أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية التنظيم.
13. التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية من أهم متطلبات التنظيم الجيد .

**ثالثاً: أسئلة تحليلية :**

1. فرق بين التنظيم والهيكل التنظيمي .
2. ما هو الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟
3. ما هو الفرق بين السلطة والمسئولية ؟
4. عدد مبادئ التنظيم .
5. عرف المركزية واللامركزية وشرح مزايا وعيوب كل منها.
6. عرف الهيكل التنظيمي مع ذكر طرق تصميمه ؟
7. ما هي أشكال الخرائط التنظيمية مع شرح مزاياها وعيوبها؟



الفصل الخامس  
وظيفة التوجيه

## الفصل الخامس

### وظيفة التوجيه

#### مقدمة:

أوضحنا فى الفصل الأول أن الهدف من وظيفة التوجيه هو ارشاد وتعليم وتشجيع وقيادة العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والحفز.

يركز هذا الفصل على دراسة القضايا التالية المرتبطة أساساً بوظيفة التوجيه:

1. الاتصالات

2. الدوافع وحفز العنصر البشرى.

#### أولاً: الاتصالات

تعد الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي فى المنظمة، ومن ثم تمثل دراسة الاتصالات أهمية خاصة للمنظمات حتى يتسنى التعرف على العوامل المساعدة فى تحسين فعالية وظيفة التوجيه كأحد الوظائف الإدارية.

#### 1. تعريف الاتصالات:

من الناحية اللغوية ، الاتصال هو اسم مشتق من وصل، وتعنى ربط شيئين، أو أوجد علاقة بين طرفين أو بلغ لهدف.

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب والاتصالات التنظيمية بأنها "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية فى المنظمة " (المغربى، 2004، ص 283). ومن ثم فالاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات من خلال وسائل الاتصال المختلفة سواء الكتابة أو الحديث أو الإشارة بهدف التواصل بين أعضاء التنظيم لإيجاد فهم مشترك لسياسات وأهداف المنظمة، من أجل محاولة تطبيقها وتنفيذها. ويتطلب ذلك الثقة بين أعضاء التنظيم بهدف التعاون وتبادل الأفكار.

ويعرف (Hawkins and Preston, p.27) الاتصالات من ناحية إدارية بأنها العملية التى يتم من خلالها تعديل السلوك التى تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة

تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكن لقول أن الاتصالات لا تمثل فقط عملية إدارية إنما هي عملية اجتماعية يتفاعل من خلالها أعضاء المنظمة والأطراف الأخرى المرتبطة بها. وعلى ذلك يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه "عملية نقل هادفة للمعلومات، من المرسل سواءً كان فرداً أو جماعة أو منظمة إلى المستقبل". وعلى ذلك تمثل عملية الاتصال في المنظمة الجهاز العصبى الذى يربط جميع أجزاء التنظيم.

## 2. دور وأهمية الاتصالات:

### تحقق الاتصالات عدة أدوار.

- **دفع توجيه العاملين:** إن أحد أهداف الاتصال فى المنظمة هو توجيه ودفع الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهدافه المنظمة ومن ثم يتم التنسيق بين الأفراد والجماعات من خلال الاتصال وتقاسم المعلومات مما يحقق القدرة على إنجاز الأهداف .
- **الاتصالات فى المنظمة هى وسيلة لتكوين العلاقات الإنسانية والاجتماعية:** كعنصر أساسى لتحقيق التفاعل الإنسانى وخلق بيئة عمل جديدة مما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق الكفاءة للمنظمة ويساعد الاتصال على التعبير عن المشاكل والضغوط التى يوجهها العاملين من خلال الشكوى أو علاج الغموض والالتباس أو التعبير عن الرضا.
- **الاتصالات هى وسيلة التفاعل بين المنظمة وبين البيئة الخارجية:** بما تشمله من أطراف ذوى الصلة ، والمتمثلة فى الموردين والعلماء والممولين والأطراف الحكومية وغيرها.
- **تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من وقت وعمل المديرين:** حيث تعد وسيلتهم لإصدار الأوامر، والتوجيه، والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة.
- **الرقابة:** يمثل الاتصال وسيلة للتحكم والرقابة فى البيئة التنظيمية من خلال قنوات الاتصال الرسمية.

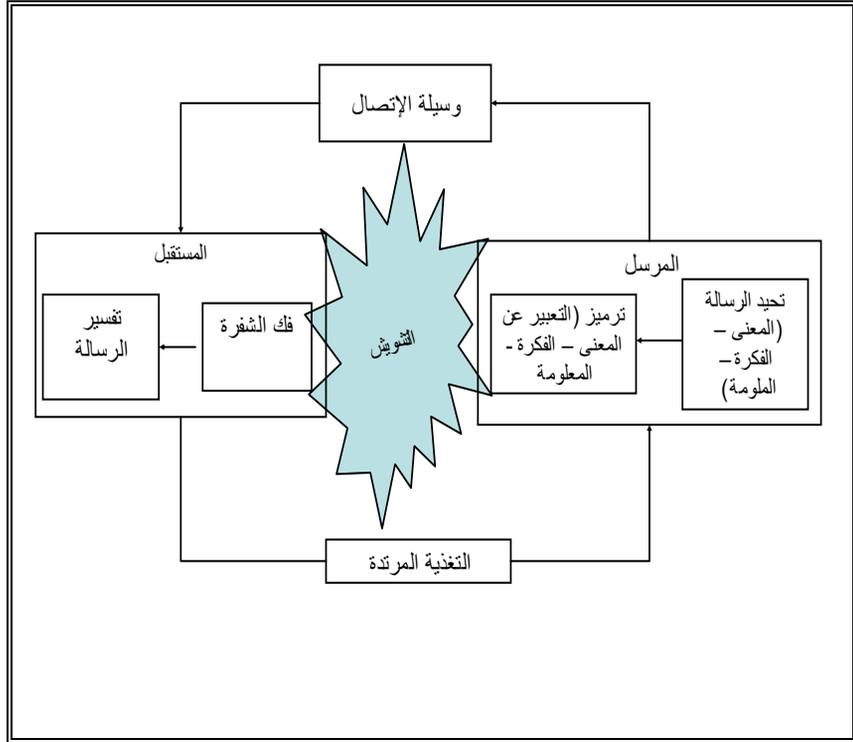
### 3. الاتصالات كعملية :

تتكون عملية الاتصالات من عدد من العناصر التي تكون نظام الاتصالات كعملية. وكما أوضحنا فإن عملية الاتصال هادفة بمعنى أنها تحقق أغراض معينة، ومن ثم تتحقق فعالية الاتصال بتحقيق هذه الأهداف.

ولفهم تسلسل عملية الاتصال، يوضح الشكل التالي مباشرة عناصر الاتصال وكيفية حدوثه. فالمرسل للرسالة يحدد ما يرغب في قوله، وبعد ذلك يتم التعبير عن الرسالة في أشكال ورموز تترجم المعاني، أو الأفكار والمعلومات التي يرغب المرسل في إرسالها. ويستخدم المرسل بعض وسائل الاتصال التي تتدفق الرسالة من خلالها، مثل التليفون أو الرسائل البريدية أو البريد الإلكتروني، أو التلفزيون وغيرها من الوسائل .

وفي النهاية يفك المستقبل شفرة الرسالة وتفسيرها، فإذا كانت غير واضحة، أو إذا شعر المستقبل بأن هناك استجابة فإن العملية يتم عكسها ويصبح المستقبل هو المرسل، ويتم ذلك من خلال التغذية المرتدة . وفي بعض الأحيان تكون هناك معوقات أو تشويش تؤثر على فعالية عملية الاتصال وعدم وضوح الرسالة أو فهمها من قبل المستقبل . وفيما يلي شرح لعناصر الاتصالات التنظيمية:

شكل 6 عملية الاتصالات



- **المرسل Sender** : وهو الطرف (فرد - جماعة - منظمة) الذي يقوم بإرسال رسالة تتمثل في فكرة أو معنى أو معلومة إلى طرف آخر (فرد - جماعة - منظمة).
- **الترميز Encoding** : ويتمثل في استخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعانى أو الأفكار أو المعلومات المطلوب إرسالها للطرف الآخر . وقد تكون الرموز كلمات ، أو إشارات ، أو صور ، أو حركات بالجسم. فعندما نقوم بالاتصال، فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمحدثين، فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا. فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة - أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية، مثل تعبيرات الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم ... الخ على حد سواء. إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تحديدها وتقييمنا لعلاقتنا بمستمعينا، إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

- **الرسالة Message** : وهى الرسالة الفعلية التى يتم إرسالها للطرف الآخر ، وهى نتاج عملية الترميز للتعبير عن الأفكار أو المعانى المرغوب نقلها للطرف الآخر . والرسالة قد تكون شفوية أو مكتوبة أو مرئية فى شكل حركات للجسم أو إشارات .
- **قناة أو وسيلة الاتصال Channel** : وتمثل الوسيلة التى من خلالها تتحرك الرسالة إلى المستقبل المرغوب فيه أثناء عملية الاتصال . وهناك أنواع مختلفة من هذه الوسائل مثل الميكروفون ، والهاتف ، والفاكس ، والبريد الإلكتروني ، والمذكرات المكتوبة ، والموجات الهوائية . وتتوقف وسائل الاتصال على الشكل الذى تأخذه الرسالة بعد الترميز . فالرسائل البصرية والكلمات المكتوبة يمكن نقلها عن طريق الفاكس والبريد والوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والهاتف المحمول والتلفزيون ، أما الرسائل الشفهية فيمكن إرسالها عن طريق الهاتف أو الراديو والتلفزيون أو الأشخاص من خلال الاتصال المباشر وجهاً لوجه .
- **المستقبل Receiver** : وهو الطرف الذى يستقبل الرسالة المرسله إليه من المرسل . وقد يكون المستقبل فرد واحد أو جماعة من الأفراد أو منظمة . وفى عملية الاتصال الفعال يلعب كل من المرسل والمستقبل دوراً ثنائياً حيث يتبادلون الأدوار كمرسل وكمستقبل فى نفس الوقت .
- **فك الرموز Decoding** : عند وصول الرسالة إلى المستقبل يبدأ فى عملية فك الشفرة لتفسير ما ورد فى الرسالة وتفهمه ، مثل فهم الألفاظ وشرح تعبيرات الوجه . ويتوقف التفسير والفهم من جانب المستقبل على عوامل عديدة منها عوامل مرتبطة بالمستقبل مثل: مستوى تعليمه وخبراته واتجاهاته ودوافعه، التى تشكلها ثقافته سواء الفردية أو التنظيمية والمجتمعية . كما يتأثر فهم الرسالة بعوامل مرتبطة بمدى وضوح لغة الرسالة ووصولها غير مشوشة .
- **التغذية المرتدة Feedback** : وتعكس رد فعل المستقبل واستجابته للرسالة ، وذلك عن طريق إرسال رسالة جديدة لصاحب الرسالة . وقد تكون هذه الاستجابة منظورة أو غير منظورة .
- **الضوضاء ومعوقات الاتصال Noise** : ويمكن أن تحدث الضوضاء فى أى مرحلة من مراحل الاتصال، وتشمل عوامل مثل الترميز السيئ للرسالة أو التحريف والفك

الرسالة بطريقة غير صحيحة، أو وجود خلل فى قناة الاتصال يشنت المستقبل عن فهم الرسالة أو يقلل من وضوحها . وسوف يتم شرح هذه المعوقات بالتفصيل لاحقاً لتأثيرها فى فعالية الاتصالات .

#### 4. معوقات الاتصال :

تتعدد معوقات الاتصال التى تؤثر على فعاليته كما ذكرنا من قبل. فلا تكاد أن تخلو أى عملية اتصال من المعوقات التى قد تقلل من درجة فعاليتها . ولذلك فإنه من الضرورى التعرف على هذه المعوقات حتى يمكن تداركها من جانب أطراف الاتصال ، ومن ثم العمل على معالجتها للحد من آثارها السلبية.

ويمكن تصنيف هذه المعوقات وفقاً لعناصر الاتصال وهى ، أطراف الاتصال ، والرسالة ، ووسيلة الاتصال ، وأخيراً بيئة الاتصال . ويمكن مناقشة معوقات الاتصال على أساس موضوعى وهو ما سيتم إتباعه، وفيما يلى شرح مختصر لهذه المعوقات التى يمكن أن تؤثر على جميع عناصر الاتصال :

#### أ- معوقات اللغة :

تعد اللغة وسيلة الاتصال بين البشر، وعدم معرفة اللغة التى يستخدمها المرسل تؤدى إلى عدم فهم الرسالة. ومعظم الشركات التى تعمل فى بلاد متعددة تواجه مشكلة اللغة، ومن ثم يجب أن تهتم بتدريب عاملها على لغة البلد الذين يعملون بها، سواءً مهارات الاتصال الشفهى أو الكتابى.

ومن المشكلات التى يمكن أن تواجه المنظمات فى حالة اختلاف اللغة، مشكلة الترجمة، حيث أن تحويل الرسالة من لغة إلى أخرى قد يؤدى إلى فقد بعض المعانى أو الاختصار أو عدم وجود المصطلح اللغوى المقابل، ومن ثم لا تحمل الترجمة نفس المعنى للرسالة الأصلية، بالإضافة للوقت والجهد المستغرق فى عملية الترجمة .

ومن معوقات اللغة فى الاتصال الشفهى والمكتوب الإفراط فى استخدام الكلمات والعبارات غير المتعارف عليها أو المصطلحات الفنية المتخصصة. مثل المصطلحات الطبية والهندسية والتكنولوجية وغيرها. فالأفراد يختلفون من حيث المستوى التعليمى والتخصص والمنطقة الجغرافية. ومن ثم لا بد أن يراعى المرسل المتخصص المستوى الفنى، ومدى إدراك المصطلحات من قبل مستقبل الرسالة، حتى يتم فهم محتواها بصورة واضحة

ودقيقة. كما أن الإفراط في استخدام المصطلحات الفنية يؤدي إلى ملل المستمع في حالة الاتصال الشخصي .

### ب- معوقات إدراكية:

تختلف وتتفاوت مستويات الإدراك بين المرسل والمستقبل. باختلاف الشخصية، والحالة النفسية والثقافة، واختلاف اللغة. فالإدراك هو رؤيتنا للواقع، ومن ثم ستختلف رؤيتنا للواقع وتؤثر على الاتصالات. ومن المشاكل المرتبطة بالإدراك والتي تم مناقشتها في الفصل الثالث، الإسقاط، والتنميط، وأثر الهالة، وخطأ الانطباع الأول، وخطأ الإدراك الانتقائي. وهذه الأخطاء الشائعة في الإدراك يمكن أن تعيق الاتصال.

ومن الأمثلة على أثر المعوقات الإدراكية على الاتصال، إدراكنا لمعاني الكلمات والرموز ومن ثم الرسالة الاتصالية. فقد أنتجت شركة فورد مقطورة منخفضة التكاليف تحت اسم "Fiera" وقدمتها في بعض الدول الناطقة بالأسبانية، وهذه الكلمة تعني بالأسبانية "المرأة الدميمة والقيحة". مما أدى إلى عدم تشجيع المبيعات. مثال آخر: أن إحدى الشركات أرادت أن تتصل ببعض المحليين في الشرق الأوسط قبل إعداد حملتها الترويجية عن مسحوق للغسيل. صورت الشركة الملابس المتسخة في اليسار، وصندوق المسحوق في الوسط، والملابس المتسخة على اليمين. ولكن لأن الناس في الشرق الأوسط يكتبون من اليمين للييسار، فقد أدركوا الرسالة بعكس المعنى المطلوب إيصاله. فالعديد من المستهلكين المحتملين فسروا الرسالة على أن الصابون يؤدي إلى اتساخ الملابس (Deresky, 2004).

### ج- معوقات ثقافية:

تعد الثقافة أحد العوامل التي تعوق الاتصالات بسبب الاختلافات الثقافية من بلد لآخر ومن فرد لآخر. وقد تختلف الثقافة من مجموعة مهنية لأخرى حتى إن كانت تعمل في نفس المنظمة. وتظهر المعوقات الثقافية بصورة كبيرة في المنظمات التي تشتمل على تنوع في مجموعات العمل من مهن مختلفة مثل المستشفيات، وكذلك المنظمات التي تشتمل على جنسيات مختلفة من العاملين، أو التي تعمل عبر البحار مثل الشركات متعددة الجنسيات. باختلاف الخلفية الثقافية لمديري الشركات الأمريكية التي تعمل في مصر عن الخلفية الثقافية للمديرين والعاملين المصريين في نفس الشركة قد يؤدي إلى مشكلة اتصال. واختلاف الخلفيات الثقافية لمجموعات العاملين في أحد الشركات الخليجية قد يسبب مشاكل

اتصال فى هذه الشركة.

ويمكن أن تؤثر الثقافة على الاتصال من عدة طرق (Deresky, 2004) هي:

#### • اختلاف القيم الثقافية:

تنوع القيم الثقافية يؤثر بشكل غير مباشر على الاتصال بين الناس من ثقافات مختلفة فقد لاحظ أحد الخبراء أن الناس فى دول الشرق الأوسط أن الناس يتصلون ببعضهم بحرية عكس الطريقة السائدة فى الولايات المتحدة، كما أن العلاقات الإنسانية أكثر استقراراً وتماسكاً ويوجد قيم عمل متنوعة وكثيرة تحدد ما سوف يفعل أو لا يفعل الناس.

#### • أساءات الفهم:

الاختلافات الثقافية يمكن أن تسبب إساءة الفهم فى كيفية رؤية الآخرين للمديرين الأجانب العاملين فى بلدهم، مثال ذلك: مديرى لولايات المتحدة الذين يعملون فى النمسا غالباً ما يسيئون تفسير (فهم) مخاطبة جال الأعمال المحليين لهم بشكل رسمى، فقد يفسرون ذلك على انه يعنى أنهم ليسوا أصدقاء أو ودودون، ولكن فى الحقيقة هذه الرسمية هى طريقة النمساويين المتبعة عادة فى إدارة الأعمال.

#### د - مشكلات تنظيمية:

تتمثل المشكلات التنظيمية فى عدد من العوامل المرتبطة بتأثير الهيكل التنظيمى وخصائص التنظيم على إجراءات الاتصالات، فالهيكل التنظيمى ومستوياته يحدد رسمياً أنماط العلاقات بين مختلف وحدات المنظمة. فإذا كانت المستويات الإدارية كثيرة والهيكل التنظيمى معقد وهناك مركزية فى التنظيم، فإن الاتصالات ستمر خلال عدد كبير من الأفراد، مما يؤدى إلى بطء الاتصال وتحريف أو تعديل الرسائل وعدم دقتها. كما أن عدم وضوح خطوط السلطة فى التنظيم ومن ثم خطوط الاتصال ستصعب عملية الاتصال فى التنظيم.

ومن المشكلات التنظيمية أيضاً كثرة وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم مما يؤدى إلى كثرة الإشاعات.

#### هـ - معوقات فنية:

ترتبط المعوقات الفنية بمشكلات الاتصال الناشئة عن قصور أدوات الاتصال أو وجود مشوشات أو عوائق تؤثر على الرسائل المنقولة.

## 5. تحقيق فعالية الاتصالات :

بالنظر لعملية الاتصالات كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية وهي عناصر الاتصال، يمكن القول إن فعالية عملية الاتصال تتوقف على فعالية عناصر الاتصال. ومن ثم سوف نتناول كيفية تحقيق الفعالية لكل عنصر من عناصر عملية الاتصال باختصار:

### أ- تحقيق فعالية الرسالة الاتصالية:

الرسالة الاتصالية هي قلب عملية الاتصال ، فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال بدونها، ولا بد من توفر بعض الخصائص في الرسالة الاتصالية حتى تكون ناجحة وهي (إبراهيم، 1993):

- **صريحة غير متحيزة:** بمعنى أنها لا لبس فيها ويجب أن تقول الحقيقة حتى تنفذ إلى القلب والعقل، وتؤدي إلى تغيير في معلومات واتجاهات المستقبل.

- **صحيحة أو مضبوطة:** بمعنى سلامة لغة الرسالة الاتصالية وخلوها من الأخطاء النحوية أو الإملائية واختيار الكلمات الصحيحة ووضعها في جمل صحيحة وفقرات معبرة. فاللغة السليمة تبين مدى حرص المرسل على إيصال رسالته للمستقبل على أكمل وجه.

- **واضحة أو جلية:** يجب أن يكون معنى الرسالة الاتصالية واضحاً بحيث لا يكون هناك أدنى إمكانية لسوء الفهم، وهذا يتطلب فحص كل كلمة وجملة وعبارة من عبارات الرسالة الاتصالية حتى تكون مفهومة لدى المستقبل.

- **تامة أو كاملة:** يجب أن تعطي الرسالة الاتصالية معنى كاملاً عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات وفيرة تجيب عن جميع أسئلته وتوضح الهدف الاتصالي. وهذا يتطلب من المرسل أن يحلل جمهوره ويعرفهم حق المعرفة حتى يعوا قصده من الاتصال مباشرة، وكذلك يجب ألا يفترض بأن المستقبل يفهم رسالته من أول مرة فلا بأس أن يكرر رسالته أكثر من مره حتى يعطي صورة كاملة عن هدفه من الاتصال.

- **موجزة أو مختصرة:** على المرسل أن يوجز، ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الاتصال وتجنب الحشو الزائد.

- **لطيفه أو دمثه:** يجب على المرسل أن يستخدم الكلمات الطيبة واللطيفة التي تضيء جواً من الاحترام والتقدير والسرور والمحبة على جو الاتصال.

- محسوسة أو ملموسة: يجب أن تكون كلمات الرسالة الاتصالية محسوسة لأن الكلمات المحسوسة أكثر تحديداً للمعنى من الكلمات المجردة لكونها تشير إلى الإنسانية.

#### ب- الاتفاق على معنى الرسالة:

يقتضي الاتصال الفعال، أن يفهم المرسل والمستقبل نفس المعنى للرسالة. ولتحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعد التعبير (الترميز) والفهم (فك الشفرة والتفسير) للرسالة. وإذا لم يكن هذا هو الحال، عندها تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون، بناءً على تجاربهم وتوقعاتهم وثقافتهم. ولذلك يمكن القول إنه من المهم بالنسبة للاتصال الفعال ضمن مجموعات العمل، أن يشتركوا في حوار مستمر، وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين، ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

#### ج- تحسين نظام التغذية المرتدة:

لا شك أن اكتمال عملية الاتصال تتوقف على نظام المعلومات المرتدة من المستقبل إلى المرسل حتى نضمن فعالية الاتصال. وفعالية نظام المعلومات المرتدة سيضمن تأكد المرسل من وصول الرسالة بدون تشويش أو تحريف، كما سيعمل على تحقيق الهدف من الاتصال. وتوضح أهمية التغذية في الاتصالات التي تتم بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وبين الشركة الأم والفروع في الشركات الدولية. وهناك نوعين من التغذية المرتدة، الأول هو الشخصي (مثل المقابلات الشخصية، والمحادثات التليفونية)، والنوع الثاني غير شخصي (مثل الرسائل البريدية، والإلكترونية، والتقارير والميزانيات، والخطط).

#### د- تحسين مهارات المرسل والمستقبل:

يعتمد نجاح الاتصال على توفر مهارات الاتصال بالنسبة للمرسل والمستقبل، وتشمل مهارات التحدث الفعال والعرض الفعال، فالمرسل والمستقبل يتبادلون الحوار لعرض الرسالة في الاتصالات الشفهية. وعندما نقوم بالاتصال، فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمحدثين، فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا. فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نزيد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة - أي الإشارات اللفظية

والإشارات غير اللفظية، مثل تعبيرات الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم على حد سواء. إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقتنا بمستمعينا، إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

ويعد تحسين مهارات الإنصات الفعال والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية مرتدة صحيحة لما سمعناه، من العوامل الأساسية للاتصال الفعال، ويعني الإصغاء بانتباه، القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث، حتى نتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة. ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوى علاقتنا واتصالاتنا، بعضنا ببعض، إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح، وهذا ما يساعدنا عليه تطبيق مهارات الإنصات الفعال. كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث، يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم. إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح، وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

وتشمل مهارات المرسل والمستقبل مهارات الكتابة الإدارية مثل كتابة التقارير ومهارات القراءة وفهم الرسائل المكتوبة. كما يتطلب أيضا فهم استخدام مهارات الاتصالات غير اللفظية والتي سيتم شرحها في الصفحات التالية عند شرح أنواع الاتصالات.

## 6. أنواع الاتصالات :

### أ- الاتصالات الداخلية والخارجية :

تتضمن الاتصالات التنظيمية كلا من تدفق المعلومات داخليا وخارجيا، وذلك سيعقد علاقات المنظمة ونشأت بحيث تشمل كلا من الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية . وتزداد أهمية الاتصالات الخارجية خاصة عندما تعمل المنظمة في مجال الأعمال الدولية ، وعندما تتسع عملية الاتصال لتشمل مناطق جغرافية واسعة على مستوى العالم وضمن ثقافات متعددة مما يخلق مشاكل اتصال تختلف عن المشاكل التي تواجهها المنظمات التي تعمل في داخل بلد واحد . أو منطقة واحدة داخل البلد. ولكن هل هناك فرق بين الاتصالات الداخلية والخارجية؟

أثبتت الدراسات أن المديرين عندما يتصلون بأطراف داخل الشركة يكون محتوى ومضمون الرسالة مختلف عنه عندما يتصلون بأطراف خارجية ، وتوضح النتائج أن المديرين يحاولون إعطاء صورة جيدة عن شركتهم للجمهور والمستثمرين وكانت لديهم رغبة أكبر في عرض ما يوجهونه من تهديدات ، وذلك حتى لا يزعجوا المستثمرين ، في نفس الوقت يعلموا العاملين بالمشاكل التي يمكن أن تواجه الشركة . (جرينبرج و بارون ، 2004)

ب- الاتصالات اللفظية وغير اللفظية :

• الاتصالات اللفظية :

يقصد بالاتصالات اللفظية، الاتصالات التي تضم الكلمات سواء تم نقلها شفهيًا أو كتابة. والوسائل الشفهية في الاتصال تتم من خلال طرق متعددة مثل المؤتمرات والاجتماعات والاتصال التلفوني والاتصال المباشر وجهاً لوجه ، وهي تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة وتوطيد العلاقات الإنسانية، وإزالة الحواجز بين المرسل والمستقبل . وتعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الهامة التي تستخدم في المنظمات حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة قضايا مختلفة، واتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات.

وتتمثل الاتصالات المكتوبة في الاتصالات التي تتم من خلال الكتب والمراجع والدوريات ، والمذكرات ، والتقارير ، والالتماسات ، والشكاوى والمقترحات من خلال صندوق المقترحات ، ومحاضر الجلسات والاجتماعات ، وما شابه ذلك.

وتتمثل الاتصالات الالكترونية أحدث أنواع الاتصالات اللفظية التي كثر استخدامها في العصر الحديث في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات ومن أمثلتها :

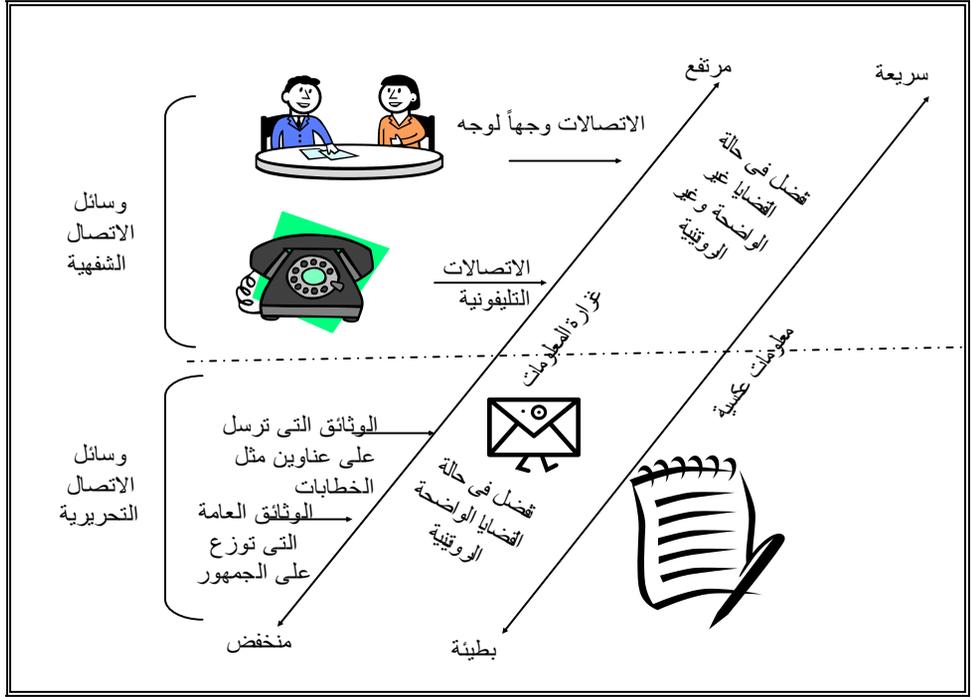
- البريد الإلكتروني .
- الفاكس .
- الإنترنت .
- المؤتمرات من خلال الفيديو Video- Conference
- الهاتف العادي / المحمول .
- اللاسلكي .

والاتصالات الكتابية تعد هامة في المنظمة بسبب كونها موثقة ويمكن حفظها في الملفات، ويمكن دراستها بتمعن وتوصيلها إلى أكبر قدر ممكن من العاملين ، وهي أقل عرضة للتشويق والتحريف.

وكل وسيلة لها مزايا وعيوب وتناسب ظروف معينة حسب حجم المعلومات وسرعة الحصول عليها وحجم المعلومات المرتدة ومدى أهميتها والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة . ويوضح الشكل التالي مقارنة بين الوسائل الشخصية والمكتوبة في الاتصال وفقاً لعدد من العوامل (جيرالد جرينبرج، بارون، 2004، ص 352).

ويوضح الشكل التالي أن الاتصال الشخصي يتميز بنقل كمية كبيرة من المعلومات في أقل وقت ممكن ، والاتصالات التلفونية ، تعد أقل من حيث المعلومات والتغذية المرتدة عن الاتصالات الشخصية المباشرة .

وفي حالة كون الاتصال لا يتطلب انسياب المعلومات في اتجاهين يمكن استخدام الكتابة كوسيلة إدخال مثل إرسال مذكرات أو خطابات للمرؤوسين في المستويات الأسفل من التنظيم أو خارج المنظمة للأطراف الخارجة . وعلى الرغم من ذلك ، قد يتسم هذا النوع من الاتصال ببعض العيوب ، مثل : عدم القدرة على الاتصال الشفوي الجيد، وفقد الرسالة لجزء كبير من محتواها .



شكل استخدام أدوات الاتصال اللفظية

### • الاتصالات غير اللفظية Non Verbal Communication :

لا يقتصر الاتصال على الرسائل اللفظية التي تتم بين الطرفين ، ولكن يشمل الاتصالات غير اللفظية. وهي استخدام وسائل غير شخصية في الاتصال من خلال لغة الإشارة والوقت والجسد ، وتضم كافة الاتصالات التي تتم من خلال استخدام الإشارات وحركات الجسم وتعبيرات الوجه، ووضع الجلوس أو الوقوف. وترتبط الاتصالات غير اللفظية بصورة كبيرة بالثقافة وتعد أحد مشكلات إدراك محتوى الرسالة، معوق من معوقات الاتصال الفعال . وعلى ذلك يتطلب الأمر بالنسبة للشركات التي تعمل في ثقافات مختلفة فهم مضمون ومعنى لغة الإشارة وفك رموز وسائل الاتصال غير اللفظية بطريقة صحيحة، وفيما يلي بعض الأشكال الشائعة للاتصال غير اللفظي (Deresky, 2004).

#### ○ لغة الجسم Body language :

يستخدم الناس الاتصال غير اللفظي بصورة كبيرة عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز ، لا عن طريق الكلام واللسان. إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى ، وق يكون أقوى من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات، ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاً هي

تجاهلنا لغة الجسد والإيماءات فى محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها، بل إننا نمضي ساعات فى تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

#### جدول الأشكال الشائعة للاتصالات غير اللفظية

- حركت اليد مثل تلويح اليد بعصبية.
- تعبيرات الوجه مثل الابتسام والتقطيب.
- نمط الشعر والملابس (تخضع للموضة السائدة).
- التقارب الزمانى والمكانى.
- الاتصال بالعين اتجاه النظرة خاصة "فى سلوك الاستماع".
- الوقفة وطريقة الجلوس.
- تزييف الشخصية من خلال المشى المترنح والزهو وتصعير الخد.
- لغة مناظرة (شبيهه) ولو أنها جزء من اللغة إلا أنه ينظر إليها كجزء من السلوك غير الشفهى (معدل الكلام وتغيير النغمة ومستوى الصوت وتضخيم الصوت)
- التدوق ويشمل رمزية الطعام وظيفية الاتصال مثل الاستضافة على فنجان قهوة أو شاي والإشباع الفمى مثل التدخين ومضغ اللبان.
- الأصباغ : (دائمة مثل الوشم وغير دائمة مثل المساحيق).
- الرمزية فى التوقيت: الوقت المبكر جداً أو المتأخر جداً للاتصال أو لزيارة صديق. أو الوقت الطويل أو القصير فى الحديث أو البقاء.
- التوقيت، والوقفات فى السلوك الشفهى .

والمتصل الفعال هو الذى تتوفر لديه مهارات استخدام هذه الرسائل غير اللفظية لإرسال معان مقصودة . ويلاحظ أن لغة الجسم تتضمن رسائل غير لفظية إيجابية وسلبية . وبالتالي فإن القائم بالاتصال الناجح هو الذى يركز على استخدام الرسائل غير اللفظية الإيجابية ، ويتجنب السلبية . كما إنه مطالب بتفسير الرسائل غير اللفظية الإيجابية والسلبية التى تصدر من الطرف الآخر فى عملية الاتصال.

## ○ الوقت:

يعتبر استخدام الوقت أحد أدوات الاتصال غير اللفظية المستخدمة في المنظمات . فالانتظار بعض الوقت قد يكون وسيلة يستخدمها ذوى النفوذ والمناصب الكبيرة فى المنظمات لإفهام الآخرين بان مهاراتهم ووقتهم ثمينان بالنسبة للمنظمة، عن طريق جعلهم ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنون من رؤيتهم .

والنمط العام انه كلما زادت مكانة الشخص فى المنظمة كلما طال وقت الانتظار لرؤيته. ويوضح الزمن قيمة الوقت بالنسبة للأفراد عند أدائهم لعملهم وينكس ذلك على تنظيم للوقت ومدى تأكيدهم على درجة الخصوصية.

## ○ البعد المادى والمكان:

يعد المكان بما يشمله من مساحة وتخطيط وأثاث أحد أدوات الاتصال واحد العوامل التى قد تسبب مشكلة اتصال فالمسافة بين المرسل والمستقبل فى الاتصال المباشر وجها لوجه تختلف ثقافة إلى أخرى حسب الغرض من الاتصال . وفى الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يوجد أربعة أبعاد أو مسافات يستخدمها الناس فى الاتصال ، هى :

- المسافة الأليفة: وتستخدم فى الاتصالات الودية جداً.
- المسافة الشخصية: وتستخدم فى الحديث مع العائلة والأصدقاء المقربين.
- المسافة الاجتماعية: وتستخدم فى تسهيل وإجراء الأعمال.
- المسافة العامة : وتستخدم عند التحدث مجموعة فى غرفة.

والمكان يشمل أيضا التخطيط الداخلى لمكان العمل أو المكتب فالتوسع المكتب يعبر عن أهمية المدير وتستخدم السكرتارية فى أبعاد الأشخاص الذى لا يرغب المدير فى رؤيتهم ويختلف ذلك من بلد لآخر ومن ثقافة لأخرى . فالمدير اليابانى ليس لديه مكتب كبير وإذا كان لديهم فإنهم يقضون معظم وقتهم خارجة وبين الموظفين ، وبالتالي ليس لدى اليابانيون مشكلة اتصال مع مرؤ سيهم ، والمدير الذى يبقى فى مكتبة ، غالبا ما ينظر إلية بعدم الثقة والغضب من المجموعة.

ويؤثر التخطيط الداخلى لمكان العمل من ناحية أخرى على الاتصال من خلال مدى وجود حوائط تفصل بين المدير والموظفين ففى بعض الدول مثل أوربا تفضل بعض المنظمات عدم وجود فواصل بين الغرف وبالتالي يعمل الجميع فى نفس المكان الواسع، وهذا النمط لا يفضله الأمريكيون حيث يميلون إلى الخصوصية.

ويشمل البعد المادى أيضا الأشياء مثل : السيارة والتجهيزات المكتبية والديكور وغيرها . وهذه الأدوات الاتصالية لابد من فهم مغزاها حتى يتم الاتصال بطريقة سليمة، حيث أنها وسائل غير مباشرة تدل على شخصيتنا.

#### ○ نمط وطريقه الملبس:

إن ما نلبسه يعد أحد الوسائل التى تكشف عن شخصيتنا ، وهناك كثير من الكتب التى توضح لنا كيفية اختيار الملابس التى تساعدنا على النجاح ، وهذا لا يعنى إغفال أهمية المهارات التى تؤهلنا للنجاح، إنما من يملكون المهارات يمكن أن يعبروا عن أنفسهم بطريقة جيدة إذا ما ارتدوا اللابس الملائمة .

وبصفة عامة يعبر الملبس عن المكانة فى التنظيم أو المهنة التى يعمل بها الفرد، فالأفراد فى الإدارة العليا غالبا ما يميلون إلى ارتداء الملابس الرسمية، والنساء الموظفات يرتدين ملابس مختلفة ليوضحن مكانتهن بالمنظمة ، والطبيب فى العمل يرتدى الباطو الأبيض . والعاملون فى خطوط الإنتاج يلبسون الزى الأزرق . وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك اتجاهاً نحو ارتداء المسؤولين فى الشركات والمنظمات للملابس غير الرسمية المريحة فى العمل.

#### ج- الاتصالات الضمنية والصريحة: (Deresky, 2004)

مقابل الاتصال الداخلى والخارجي يوجد اختلاف آخر فى عملية الاتصال وهو يعتمد على الاختلاف الثقافى فيما بين الدول أو المناطق المختلفة فى دولة واحدة إذا كانت تشتمل على ثقافات متعددة. وتوضح الممارسة والدراسات المقارنة أن بعض الدول تستخدم الاتصالات الصريحة جداً والأخرى تستخدم اتصالاً ضمنية بدرجة عالية.

فى الولايات المتحدة يميل المديرون إلى أن يقولوا ما يقصدون (يعنون) تماماً. والأهداف توضح فى صورة (وحدات كمية) أي عناصر يمكن قياسها كمياً ويحدد تاريخ الإنجاز . ويوضح للشكل التالى أن الدول مثل اليابان ودول أمريكا اللاتينية والدول العربية تستخدم دائماً مدخل ضمنى فى الاتصالات، وفى اليابان كمثال جعل Duchi الاهتمام فى نظريته z الاتصال الضمنى كسمة رئيسية فى صناعة القرار فى اليابان. وقد لاحظ أن المديرين اليابانيين يتسمون بالغموض المتعمد عند الحاجة لتحديد مسئولية المهام ( الوظائف)، والأجانب الذين يذهبون إلى اليابان للقيام بالأعمال، دائماً ما يحبطون لعدم قدرتهم على تحديد المسئول عن اتخاذ القرار النهائى.

## د - الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

### • الاتصالات الرسمية: **Formal communication**

ويقصد بها تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي وتمر عبر خطوط السلطة الرسمية، وقد تكون داخلية بين الإدارات والأقسام والأفراد، أو خارجية مع الأطراف المعنية الخارجية. وهي تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

### • الاتصالات غير الرسمية: **Informal communication**

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية وتتضمن تبادل المعلومات العامة، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسية بالاتصالات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .

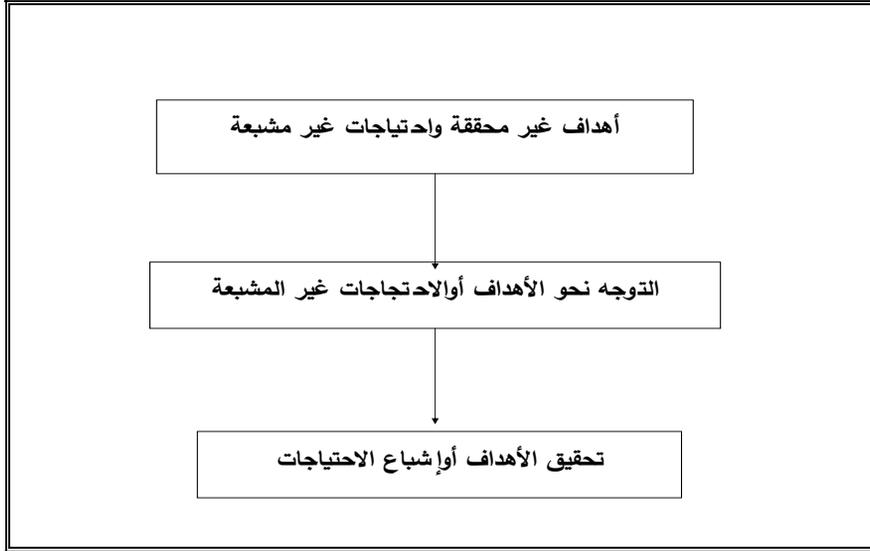
## ثانياً: الدوافع وحفز العنصر البشري

اختلفت الكتابات في تعريف معنى الدافعية والدوافع باختلاف أغراض التحليل ، وبصورة عامة يمكن القول بان الدوافع مشتقة من المصدر " دفع" وهي تعنى حرك . ويدفع الشيء أي يحركه .

والدافعية كما عرفها (Young, 1961) عبارة عن عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار(السلمي، 1980، ص 194).

والدافعية هي درجة الحماس الفردي للسلوك والموجه له (ماهر، 1993، ص 132). ويعرّف الدافع على أنه: القوة التي تدفع الفرد لأن يقوم بسلوك من أجل إشباع وتحقيق حاجة أو هدف. ويعتبر الدافع شكلاً من أشكال الاستثارة الملحة التي تخلق نوعاً من النشاط أو الفعالية.(Petri & Govern, 2004)

من ثم يمكن القول أن الدافعية: هي عملية نفسية تعبر عن حالة داخلية توجه سلوك الفرد وتحركه وتوجه نحو تحقيق أهداف محددة أو إشباع إحتياجات معينة. وبناءً على ذلك يكون هناك ثلاث عناصر اساسية هي: الحاجات، والدوافع، وتحقيق الأهداف أو إشباع الحاجات. والشكل التالي يوضح عملية الدافعية.



شكل الخطوات الأساسية للدافعية

مما سبق يمكن التفرقة بين الدوافع وبعض المفاهيم المتداخلة فيما يتعلق بالدافعية

وهي:

- **الحاجة Need:** وهي شعور بالنقص أو الاحتياج أو العوز لشيء معين، وهو يؤدي إلى توتر Tension وعدم اتزان داخلي، حتى يتم إشباع هذه الحاجات.
  - **الحوافز Incentives:** وهي قوى أو عائد أو شيء خارجي (مادي أو معنوي) يود الفرد أن يحصل عليه (إيجابي) أو يتجنبه (سلبى)، وتدفعه لتصرف أو سلوك معين نحو تحقيق الأهداف أو إشباع الحاجات التي يشعر بها.
- والتحفيز يطلق على التحريك للأمام ، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. والتحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن عدت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب .

وكمثال بسيط، على الفرق بين الحافز والدافع:

الطعام حافز - وهو موجود في البيئة

الجوع دافع - وهو مثير داخلي

الماء حافز - وهو موجود في البيئة

العطش دافع - وهو مثير داخلي

وعلى ذلك، إذا أراد شخص ما أن يشتري سيارة، فإنه قد يضطر إلى القيام بعمل إضافي أو أوقاتاً إضافية لكسب المال لتحقيق ذلك الهدف، وعند تحقيق الهدف قد يترك العمل الإضافي.

**وعند التحدث عن الدوافع نجد أن هناك بعض الاعتبارات التي ترتبط بها، ويجب أخذها في الحسبان، وهي:**

- أن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.
  - أن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفاً يرغب الفرد في تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.
  - إن درجة إشباع هذه الحاجة قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تغييره أو تثبيته أو تحويله إلى سلوك هادف آخر.
  - أن دوافع السلوك متعددة وقد تكون متعارضة في نفس الوقت.
  - أن الدافعية والأداء ليسا مترادفين : فقد يكون الأداء عال بسبب المهارة وليس بسبب الدافعية لأداء العمل، وقد تتوفر الدافعية ولا ينتج عنها أداء العمل.
- ومن ثم يمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة و ظروف العمل.
- وهو ما يمكن توضيحه في المعادلة التالية:

$$\text{السلوك أو الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{ظروف العمل.}$$

ومن المعادلة السابقة يتضح أن الدافعية هي مفهوم ضروري وليس كافياً لتفسير السلوك، ومن ثم لا بد أن تتفاعل الدافعية مع كل من القدرة والظروف. وأهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه يعنى أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل؛ فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء.

ومن كل ما سبق يتضح لنا أهمية الدوافع كمحرك أساسي لأداء وسلوك الفرد، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل.

وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.

وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل على عدة

عوامل، هي:

• **أنواع الدوافع:**

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارته. واختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل. وعلى الرغم من أن الكثير من المديرين العاملين في الدول الأجنبية يعتقدون في أنهم يستطيعون دفع الموظفين بنفس الطرق التي تستخدم في بلدهم الأصلي، إلا أنه مما لا شك فيه أن هناك عوامل حضارية وثقافية تؤثر على دوافع ودافعيه الأفراد في بلدان مختلفة، وإن تلك الدوافع تختلف من بلد لآخر.

• **طبيعة الحوافز:**

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارته لدفع العاملين، وحثهم على العمل. ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

## أسئلة على الفصل

أكتب مذكرات مختصرة في كل مما يلي:

1. الاتصالات كعملية.
2. معوقات الاتصال.
3. كيفية تحقيق فعالية الاتصال.
4. الفرق بين القيادة والإدارة.
5. الفرق بين المدير والقائد.
6. شخصية وسلوك وسلطات القائد.
7. الدوافع والحوافز.
8. الحاجات والحوافز.



## الفصل السادس

### الرقابة

## الفصل السادس

### وظيفة الرقابة

#### مقدمة :

التّخطيط، والتنظيم، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم و فاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الإدارية ، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها . والرقابة هي المقياس والميزان الذي تزن به الإدارة جهود العاملين وبناء على نتائج الرقابة يحكم على الإدارة والعاملين بالمستوى الذي يستحقونه. ومن ثم يتناول هذا الفصل المفاهيم واقضايا المتعلقة بوظيفة الرقابة، حيث يتم مناقشة ما يلي:

1. مفهوم الرقابة.

2. طبيعة وأهمية الرقابة

3. خصائص الرقابة الفعالة.

4. مراحل عملية الرقابة.

5. أنواع الرقابة.

6. أساليب الرقابة.

#### أولاً: مفهوم الرقابة

عرف كثير من الباحثين الرقابة Controlling بالعديد من التعريفات وفيما يلي بعض هذه التعريفات :

محمود عساف في كتابه أصول الإدارة عرفها بأنها : الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة .

ومن كتاب الإدارة الدكتور أحمد ماهر عليش الذي عرف الرقابة بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعنى الرقابة أن النتائج المحققة تطابق مما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه .

الرقابة الإدارية عند (Koontz and Donnell) هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

وهناك تعريفات أخرى كثيرة إلا أنها وإن اختلفت قليلا عن بعضها وهي تؤدي إلى مضمون ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية ، فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علماء الإدارة أجمعوا على ما يلي:

- إن الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.
  - إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية .
  - إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان يصعب على المدير أن يقوم بعمله بدونهما .
  - إن الرقابة في منظمات الأعمال وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم .
  - إن الرقابة واجبة ضرورية لجميع الأنشطة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.
- ومن ثم تمثل الرقابة إحدى الوظائف الإدارية. ويمكن تعريف الرقابة بأنها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن .

ومن هذا التعريف نرى أن عملية الرقابة تتضمن أمرين هما :

1. التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية .
2. الكشف عن المعوقات التي قد تقف إزاء تحقيق الأهداف وتذليلها ، وتقويم ما قد يكون هناك من انحرافات.

## ثانياً: طبيعة وأهمية الرقابة

### 1. طبيعة الرقابة:

لو لم تكن الخطط الموضوعة في منظمات الأعمال بحاجة إلى التعديل والتنفيذ بدقة من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن بتوجيه من مدير كفاء ، لما كان هناك حاجة للرقابة، فكثيرا ما نلاحظ أن التنظيمات الإدارية في المؤسسات والشركات لا تعمل دائما بصورة ميسرة ، ولمساعدتها على بلوغ أهدافها نجدها بحاجة إلى تعديل لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل .

وبصورة عامة نلاحظ أن طبيعة العمل الرقابي تهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف .

### 2. أهمية الرقابة:

ترجع أهمية الرقابة إلى عدم قدرة المدير على التنبؤ الكامل بالمستقبل حيث إذا استطاع المدير ذلك فإن الحاجة إلى الرقابة سوف تختفي لكن المدير لن يستطيع فما أن توضع الخطط ويبدأ تنفيذها إلا وتحدث بعض التغيرات التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.

والرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة دلالة معينة وهي أن الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى ، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في منظمات الأعمال .

والرقابة من أهم الوظائف للمدير إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة . أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها . فمن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة ، فقد يتضح مثلا أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح ، والتشكيل الوظيفي غير سليم.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة .

وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية. ويمكن النظر إلى العلاقة بين **التخطيط** والرقابة بأنها علاقة مباشرة وثيقة ومتبادلة فالتخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء ويحدد الأهداف، والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة وحجم الإنجاز الذي تحقق ، وعلى ذلك فإن التخطيط والرقابة متكاملان ولا يمكن وضع حدود فاصلة وواضحة بينهما.

والرقابة هي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة. إن التفاعل الدائم بين التخطيط والرقابة هو الأسلوب الأساسي لتحقيق مفهوم التخطيط المستمر، وكذلك فإن مفهوم الرقابة الحديث والذي يحقق هذا التفاعل يعنى فى الواقع السيطرة أو التحكم ، وهى المعاني الأكثر دقة لكلمة Control التى تستخدم فى المراجع المكتوبة باللغة الإنجليزية ولكننا فضلنا استخدام لفظ رقابة لأنه اللفظ الشائع فى المراجع العربية

والرقابة لها صلة **بالتنظيم** فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية.

وفي مجال **التفويض** لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسئولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.

والرقابة لها صلة أيضا بعملية **التوجيه** وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيتها أو تذليلها .

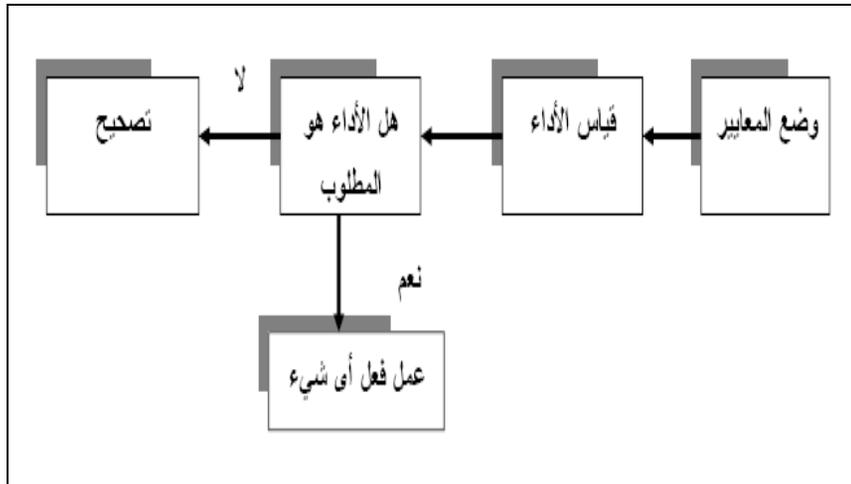
ومن ثم يمكن القول أن الرقابة مهمة وضرورية لعدة أسباب:

- أ- التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة: ويعتمد تحقيق هذا الهدف أساساً على عملية التخطيط حيث أنه بدون خطة لا يمكن تنفيذ عملية الرقابة وعلى ذلك يمكن القول أن أول خطوات الرقابة هي التخطيط. كذلك يلزم للوصول إلى هذا الهدف الحصول على معلومات دقيقة تعكس سير التنفيذ في الوضع الحالي.
- ب- الكشف عن الانحرافات عن الخطة: وهو أول خطوات التغذية العكسية Mechanism Feedback من الرقابة إلى التخطيط من أجل تصحيح وتعديل مسار التخطيط إذا لزم الأمر، ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها النسبية والتي سنعرض لها بالتفصيل فيما بعد.
- ج- ثالثاً: تحديد الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات: وهو أحد الأهداف الأساسية للرقابة، حيث يتم تحديد ما إذا كانت هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ أو أنها نتيجة لقصور أو معوقات في الخطة.
- د- تحديد الحلول والانحرافات: إذا اتضح أن هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ يتم وضع الحلول اللازمة، بمشاركة كل من التخطيط والرقابة، حيث يستخدم المدخل التشخيصي Approach Diagnostic لوضع الحلول للمشاكل وليس للأعراض، وحيث أن الحلول المقترحة ستطبق في المستقبل فيصبح من الضروري توقع ما ستكون عليه هذه الانحرافات وذلك من خلال دراسة مدى استمرارية الظروف والأسباب التي أدت للانحرافات لمنع تكرارها في المستقبل، وعادة ما تكون هذه الحلول في صورة تعديل للخطة الحالية أو أن تكون جزء من الخطة المستقبلية.
- هـ- خامساً: تحديد القصور والمعوقات في الخطة: قد يحدث في بعض الأحيان أن يكون سبب الانحرافات قصور في الخطة الموضوعية أو حدوث معوقات لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة حيث تلعب الرقابة دوراً أساسياً في تحديدها.
- و- قياس أثر التعديل في الخطة: عند وجود قصور أو معوقات في الخطة يلزم تعديلها لإزالة هذه المعوقات وتلافى أوجه القصور وذلك إما بتحديث أو مراجعة Review الخطة الحالية، أو تعديل الخطة القادمة. وتقوم الرقابة، من خلال التغذية العكسية، بقياس أثر هذه التعديلات وتحديد مدى صحة القرارات التي اتخذها المخطط

مما سبق يتضح أن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل الظروف المتغيرة يتوقف على قدرتها على التكيف Adaptation مع هذه الظروف. وتتم عملية التكيف مع المواقف المستجدة من خلال التفاعل بين التخطيط والرقابة باستخدام أسلوب المحاولة والخطأ Error and Trial الذى ينطوي على اختيار حلاً لهذه المواقف والتعرف على النتائج، فإذا كانت غير مرضية تكرر العملية حتى نصل إلى حل أو مجموعة حلول مقبولة وبالتالي تصبح من الخبرات المكتسبة للمنظمة التي يمكن استخدامها في حاله تكرر مثل هذه المواقف مستقبلاً.

### 1. ثالثاً: مراحل عملية الرقابة The Controlling Process

تتكون عملية الرقابة من المراحل الرئيسية التي يمكن توضيحها في الشكل التالي :



شكل مراحل عملية الرقابة

يوضح الشكل السابق مراحل عملية الرقابة والتي تتلخص في مرحلة وضع المعايير الرقابية ، ومرحلة قياس الأداء ، ومرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط ثم مرحلة التصحيح . وفيما يلي شرح لكل مرحلة من مراحل عملية الرقابة:

#### 1. وضع المعايير Establishing standards:

يتطلب وضع المعايير أن يتم تحديد المجالات الرئيسية التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المنظمة وإدارتها المختلفة، ويراعى عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب كافة الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها وبالتالي فقد يكون للإدارة الواحدة عدة مجالات أداء مختلفة مثل حجم النشاط ، التكلفة الجودة التوقيت .

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة أو أداء نسعى إلى تحقيقه. ويعنى ذلك تحديد المقياس المناسب لقياس مجالات الأداء السالفة الذكر، وقد يكون هذا المعيار كمي أو قيمي أو زمني أو نسب وعلاقات تجمع بين هذه العناصر مثل الكمية المنتجة في فترة زمنية أو تكلفة الوحدة. ويجب أن وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبّر عن أهداف التنظيم ، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة ومفهومة. والخطط تعتبر معايير للأداء حيث تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها. ومن ثم تستخدم لتحديد التّقدم، أو التأخر عن الأهداف. ويعتمد طبيعة المعيار المستخدم على الأمر المراد متابعته.

هذا وهناك أنواع متعددة للمعايير الرقابية ، ويمكن القول بأن لكل نشاط في المنظمة مجموعة من المعايير ويمكن إدراج الأنواع الآتية من المعايير :-  
أ- المعايير المادية:

وهي تقيس مدى كفاءة استخدام الموارد الطبيعية مثل المواد الخام والسلع والخدمات ومدى كفاءة العنصر البشري ، ومن أمثلة هذه المعايير: عدد ساعات العمل / وحدة من المخرجات ، عدد الوحدات المنتجة / ساعات أو آلة .  
ب- معايير التكاليف:

وهي تعكس حجم التكاليف اللازمة للتشغيل ومدى الاقتصاد أو التبذير فيها وانعكاس ذلك علي حجم المبيعات وتكاليف الإنتاج ومن أمثلتها : تكلفة ساعات العمل ، تكاليف المواد الخام / وحدة منتجة ، تكاليف الخطط الموضوعية .  
ج- معايير رأس المال:

وهي المعايير التي تعكس كفاءة وكفاية الاستثمارات المستخدمة في المنظمة ومدى مقابلتها للتكاليف والعوائد المتوقعة منها ومن أمثلتها :

- معدل العائد علي الاستثمار .
- معدل الأصول المتداولة .
- معدل العائد علي الأصول الثابتة ، وغيرها .

## د- معايير البرامج الإنتاجية:

وتعكس هذه المعايير مدى كفاءة البرامج الزمنية والإنتاجية المستخدمة في المنظمة وتأثير ذلك علي تحسين جودة الإنتاج وزيادة حجم المبيعات. وتستخدم في ذلك الموازنات التقديرية بمختلف أنواعها .

## هـ- معايير الأهداف:

وهذه المعايير توضح مدى الاتجاه الحالي نحو تحسين أداء المديرين أنفسهم ، مثل ما يحدث بالنسبة للمديرين الجدد فهم يضعون أهدافاً ويحاولون تحقيقها ، وتعتبر هذه الأهداف معايير تمكنهم من التعرف علي نقاط القوة والضعف في أدائهم وأداء مرءوسيهيم .

## و- المعايير الزمنية:

وهي المعايير التي تحدد الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

## ى- المعايير الوصفية "غير الملموسة":

المعايير الوصفية هي التي تقيس مدى كفاءة أداء الأنشطة التي يغلب عليها الطابع الخدمي والتي يصعب في أحوال كثيرة وضع معايير كمية لها ، وبالتالي صعوبة قياس مدى كفاءة هذه المهام ، ومن أمثلة هذه المعايير: المعيار الذي يستخدمه المدير لتحديد حجم برامج الإعلان المناسبة لمقابلة أهداف المنظمة في الأجل القصير والطويل معاً ، والمعيار المناسب لوضع برنامج ناجح للعلاقات العامة ، أو برامج للأشرف علي أنشطة المنظمة.

## الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد المعايير:

- وضع المعايير عند مستويات تناسب قدرات الأفراد.
- اختيار عدد مقبول من المعايير.
- مشاركة الأفراد في وضع المعايير.
- شرح تلك المعايير للأفراد والأسباب التي من خلالها تم اختيار تلك المعايير.

## 2. قياس الأداء : Measuring Performance :

### أ- توقيت ودوريه قياس الأداء

إن قياس الأداء فى الوقت المناسب يمكنا من اتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب أيضاً، ولضمان التفاعل المستمر بين التخطيط والرقابة ولتوفير التغذية العكسية للعملية التخطيطية، فإن دورية الرقابة يجب أن تكون أكثر من دورية التخطيط، فعلى سبيل

المثال فإن الخطة السنوية يلزمها رقابة شهرية بينما الخطة الشهرية يلزمها رقابة يومية. بيد أن هذه الدورية قد تتغير في بعض الأحوال الاستثنائية عند حدوثه لظروف طارئة وعلى ذلك يجب أن تكون المنظمة على درجة من المرونة بحيث يمكنها التجاوب مع مثل هذه الظروف.

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

ب- أساليب ووسائل عرض نتائج الأداء:

ويوجد عدد من الوسائل المستخدمة لعرض البيانات التي يستخدمها المديرون لقياس ومقارنة الأداء الفعلي. هذه المصادر: الملاحظة الشخصية، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والمكتوبة والجداول. وكل مصدر من هذه المصادر له مزايا وعيوب. وبالتالي استخدام مزيج منها للتغلب على هذه المشكلة.

#### • الملاحظة الشخصية:

تقدم معلومات حديثه عن الأنشطة الفعلية - تلك المعلومات لم يتم تحريفها من قبل آخرين. فهي تسمح بتغطية شاملة وذلك بسبب إن أداء الأنشطة الرئيسية والفرعية يتم ملاحظتها. فأتساءل سير المدير ومراقبة العمل إنشاء الأداء يستطيع ملاحظة تعبيرات الوجه وطبقات الصوت وغيرها والتي لا يمكن معرفتها بالوسائل الأخرى. أما من عيوب الملاحظة الشخصية فهي عدم الموضوعية ويخضع للتقدير الشخصي.

#### • التقارير:

وتتميز التقارير بالقدرة على الشرح والوصف والتحليل بما يغطي كافة جوانب الموضوع، ولكن قد يعيبها في بعض الأحيان عدم الوضوح أو التشتت، أو تكون مغرقة في التفاصيل مما يؤدي إلى صعوبة المتابعة واستخلاص البيانات، أو معرفة في الإنجاز ولا يعطى صورة واضحة عن الأداء.

وهناك عدة أنواع من التقارير نستعرضها باختصار فيما يلي:

#### ○ التقارير الإحصائية:

برغم سهولة فهم البيانات الإحصائية وفاعلية هذا المصدر لإيضاح العلاقات وذلك باستخدام مختلف وسائل الإيضاح المختلفة مثل الجداول. إلا أن هذه الطريقة لقياس الأداء تقدم معلومات محدودة حول مختلف الأنشطة.

#### ○ التقارير الشفوية:

يتم الحصول على المعلومات من خلال المقابلات, المؤتمرات, والمحدثات ووجهه والاتصالات بالهاتف. فمزايا وعيوب هذا الأسلوب في جمع المعلومات عن الأداء الفعلي مشابه لتلك المتعلقة بالملاحظة الشخصية. فبرغم من تحريف المعلومات إلا أن السرعة ميزة هذا الأسلوب, يسمح بالتغذية المرتدة. ولكن من عيوب التقارير الشفوية عدم التوثيق للرجوع إليها لاحقاً.

#### ○ التقارير المكتوبة:

من عيوبها البطء ولكن من مزايا التقارير المكتوبة التوثيق ومن السهل الرجوع إليها لاحقاً.

#### ● الخرائط والرسومات البيانية:

وتتميز بإمكانياتها الإيضاحية وخاصة عند قياس تطور الأداء مع الزمن أو للمقارنة بين أداء وحدات مختلفة أو للمقارنة مع أداء نمطي. ويعيبها عدم وجود التفاصيل في بعض الأحيان، مما قد ينتقص من القدرة على التحليل، كذلك يصعب تحديد قيم الانحرافات بواسطة الرسومات في حالة عدم استخدام مقياس رسم مناسب.

#### ● جداول البيانات:

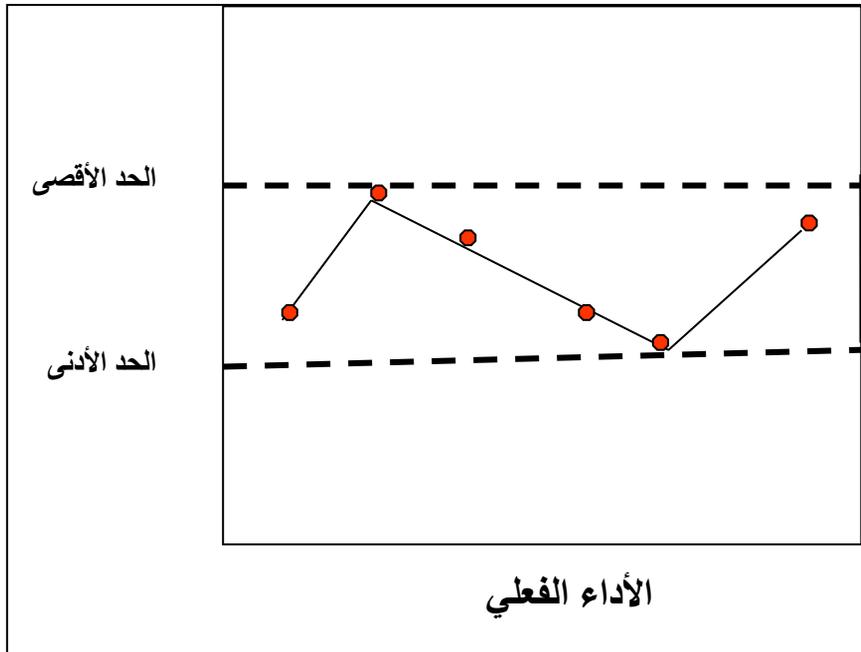
ويمكنها أن تمدنا بالبيانات الدقيقة عن الأداء غير أن إمكانية الاستفادة منها تتوقف على كفاءة تصميم هذه النماذج.

يتضح من استعراض الوسائل السالفة الذكر أنه من المفيد استخدام أكثر من وسيلة واحدة فمن الممكن استخدام التقارير مصحوبة بالجدول والرسومات البيانية التي تساعد على عرض نتائج الأداء بصورة واضحة.

### 3. مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط المعياري :standards

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي الذى تم قياسه فى المرحلة السابقة بالأداء المخطط ، وتحديد درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والمعياري.  
وعادة تكون نتائج مقارنة الأداء أحد بديلين كما يلي:

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري ( لا توجد انحرافات )
- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار ( الانحراف موجب).
- أن يكون الأداء سلبي ( الانحراف سلبي) وهنا يجب تحديد نطاق الانحراف المسموح. ونطاق الانحراف هو الحدود المقبولة (الحد الأعلى والحد الأدنى) من الانحراف بين الأداء الفعلي والمعياري كما يتضح من الشكل التالي. فالانحراف الذي يتجاوز النطاق المسموح به يحتاج الاهتمام من قبل المدير.



شكل نطاق الانحراف

ويلاحظ أن بعض الانحرافات التى تعد نسبتها كبيرة ولكن ليست مهمة بالنسبة للمنظمة إما بسبب انخفاض قيمتها المالية، أو لأنها ليست فى المجالات الرئيسية للمنظمة، وبالعكس فإن بعض الانحرافات الصغيرة قد تكون ذات أهمية كبيرة، وعلى ذلك فإن الأهمية النسبية

لأي انحراف تتوقف على قدر هذا الانحراف وأهميته، بما يحقق مفهوم الرقابة الانتقائية  
.Selective Control

### تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم **Evaluation & actions** :

يعتمد تحديد الإجراءات الصحيح الواجب اتخاذه على ثلاثة أشياء: المعيار، ودقة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. وقد تكون القياسات غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذه.

#### أ- متطلبات تحليل أسباب الانحرافات:

○ تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية إلى مؤشرات أداء فرعية: يمكن تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية إلى العديد من المؤشرات الفرعية كما سيرد فيما بعد، وتعتمد كفاءة هذا التحليل على القدرة على تحديد المؤشرات الفرعية التي تؤثر على الأداء والتي قد تكون هي السبب في الانحراف.

○ تحديد أثر كل مؤشر فرعي على المؤشرات الرئيسية: إذا حدث انحراف في المؤشرات الفرعية يلزم تحديد أثر هذه الانحرافات على المؤشر الرئيسي، فطبقاً لمفاهيم الأهمية النسبية للانحراف والرقابة الانتقائية، ترتب هذه المؤشرات حسب أثر انحراف كل منها على المؤشرات الرئيسية لتحديد أي من هذه الانحرافات أذى للمعالجة.

○ تحديد الظروف والأسباب التي أدت لهذه الانحرافات: حيث نستخدم المدخل التشخيصي للوصول للأسباب التي أدت إلى هذه النتائج.

#### ب- إسقاط **Projection** الوضع الحالي في المستقبل:

لا يكتفى بالأساليب الكمية للتوقع ولكن يلزم أيضاً استخدام التحليل الكيفي Qualitative Analysis لمعرفة ما إذا كانت الظروف والأسباب التي أدت للوضع الحالي ستظل كما هي عليه أم ستتغير في المستقبل، ولعل من أخطر الأشياء أن نركن لاستخدام الأساليب الكمية مباشرة بدون التأكد من صلاحية الأرقام المستخدمة لتوقع الوضع في المستقبل.

#### 4. اقتراح وتنفيذ الحلول:

يوجد نوعين من الإجراءات التصحيحية يستطيع المدير اختيار واحدة منها للقيام بالتصحيح.

• القيام بتصحيح الأداء الفعلي

• القيام بتعديل المعايير.

• القيام بتصحيح الأداء الفعلي :

إذا كان مصدر الانحراف في الأداء الفعلي (الضعف أو النقص) في أنشطة العمل، فالمدير يقوم باتخاذ إجراء تصحيحي. إذا قرر المدير القيام بتصحيح الأداء الفعلي فإنه يقوم إما بتصحيح فوري وهو عبارة عن تصحيح لنشاط لمرة واحدة تصويب الوضع . أو أن يقوم بتصحيح جذري وهو عبارة عن تحديد كيف ولماذا انحرف الأداء والقيام بتصحيح مصدر الانحراف .

• تعديل المعيار:

قد يكون الانحراف نتيجة عدم واقعية المعيار - فالهدف قد يكون عالي أو منخفض، ففي هذه الحالة فإن التصحيح يكون في المعيار وليس في الأداء.

### ثالثاً: أنواع الرقابة

يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها ما يلي :

#### 1. الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة (عبد اللطيف

وتركمان ، 2005 ، ص 133 ، عن 310, 1997, Hodgetts, Luthans):

أ- الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

ب- الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

## 2. الرقابة حسب مجال تطبيقها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية (Slater, Ascroft, 1992,152) :

- أ- تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
- ب- أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

## 3. تقسم الرقابة من حيث مداها إلى نوعين :

- أ- رقابة جزئية، ويقصد بالرقابة الجزئية تلك التي تقتصر على موضوع معين أو موضوعات محددة.
- ب- رقابة شاملة، ويقصد بالرقابة الشاملة: هي تلك التي تتضمن جميع الوسائل التي تتصل بالجهاز الإداري من ذلك الرقابة التي يباشرها الرؤساء الإداريون بالجهاز الإداري .

## 4. تقسم الرقابة من حيث الجهة التي تقوم بها إلى:

- أ- الرقابة الداخلية : وهي الرقابة التي تمارس داخل التنظيم الإداري أي بواسطة عضو من أعضاء التنظيم سواء كان وزيراً أو مديراً ، كل في نطاق المنظمة التي يرأسها أو بواسطة قسم أو إدارة من داخل المنظمة.
- ب- الرقابة الخارجية : هي تلك التي تمارس من خارج التنظيم فتمارسها أجهزة متخصصة، مثل الجهاز المركزي للمحاسبات، وهيئة الرقابة الإدارية، وهيئة سوق المال.
- ج- لرقابة الذاتية: يعني مفهوم الرقابة الذاتية تلك الرقابة التي تتم عن طريق الأفراد علي أنفسهم ، وبمعني آخر أن يقوم الفرد بالرقابة علي سلوكياته واتجاهاته وتقييم مدي تأثيره في الآخرين . وهذه الفلسفة تأخذ اتجاها متزايداً كنتيجة لزيادة اتجاه الأفراد نحو الحرية في تصرفاتهم وأدائهم . ويقود هذا المفهوم إلي حقيقة هامة وهي أن رقابة الأفراد علي أنفسهم تجعل هؤلاء الأفراد أكثر إدراكاً لاحتياجاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وبالتالي تتيح لهم فرصة المراجعة الذاتية لأعمالهم نحو الاتجاه الصحيح . ومن ناحية أخرى فإن هذا المفهوم يركز علي العلاقات المتبادلة بين أهداف

المنظمة والرقابة الذاتية كما أنها تعني قدرة الأفراد علي التوجيه السليم لتصرفاتهم وأفعالهم نحو الاتجاه الأفضل.

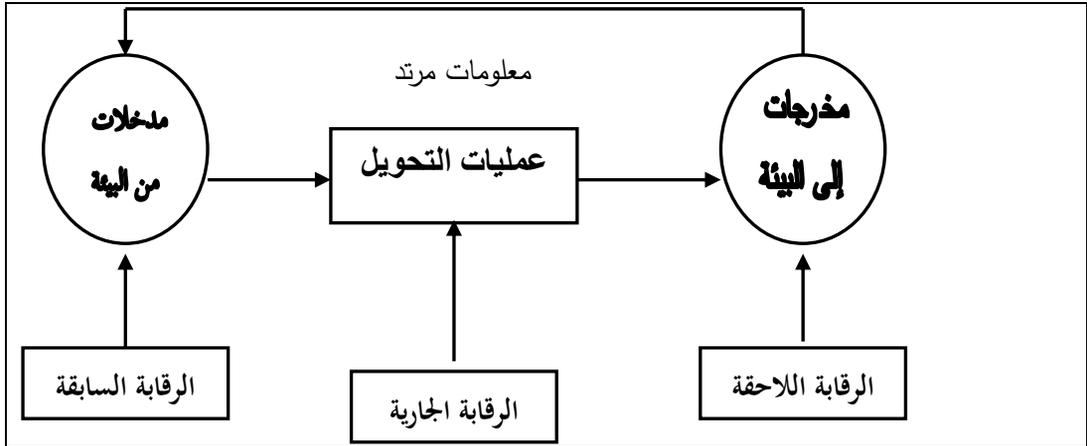
ويجب علي الإدارة تبعاً لذلك أن تهتم بتنمية هذا المفهوم لدى الأفراد وتشجيعهم عليه وتوفير الوسائل المناسبة لذلك ، ويندمج هذا المفهوم أيضاً في مفهوم النظم ، حيث أن مفهوم النظم يتولد عنه ما يسمى بالرقابة الذاتية أو التغذية العكسية والتي تصحح الأداء أولاً بأول .

#### 5. ويمكن أيضا تقسيم الرقابة إلى رقابة رسمية وغير رسمية:

- أ- الرقابة الرسمية: ويقصد بالرقابة الرسمية التي تتم وفقا للقواعد الرسمية المقررة.
- ب- الرقابة غير الرسمية: هي أن تؤدي الرقابة جزئياً بعدد من الطرق غير الرسمية مثلاً شخصية القائد قد تلعب دوراً في تنظيم نواحي نشاط المرءوسين بشكل يتمشى مع الخطط المقررة .

#### ج- تقسيم الرقابة من حيث توقيتها:

تقسم الرقابة من حيث توقيتها إلى ثلاثة أنواع. ويمكن توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل التالي :



شكل الرقابة حسب زمن ممارستها  
المصدر : ( شريف، 37، 2000 )

- أ- الرقابة السابقة أو الوقائية : يعمل هذا النوع من الرقابة على عدم حدوث الخطأ أو الانحراف ، ويأخذ بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة إذا حدث ، وفي الممارسة العملية يعنى المدير أن لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف ، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه. ويركز

هذا النوع على متابعة وضبط المدخلات للتأكد من أنها تستوفي المعايير وان تلك المدخلات سليمة. فالرقابة الأمامية قائمة على التنبؤ بوقوع انحراف (مشكلة) لذا يتم القيام بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع الانحراف. فعلى سبيل المثال مدخلات الأيدي العاملة، المواد الخام، الآلات والمعدات والمعلومات وغيرها حيث يتم التأكد من سلامتها قبل البدء بالعمليات التحويلية. برامج الصيانة الوقائية للطائرات خير مثال على الرقابة الأمامية، إلا أن الرقابة الأمامية نظام رقابي مكلفة.

ب- الرقابة الحالية أو المتزامنة: ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته ، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه. وفي حالة وقوع انحراف ما فانه يتم القيام بالإجراء التصحيحي فوراً لمنع استفحال أثره . فالإجراء التصحيحي يتوقف على مصدر الانحراف، فيكون إما في المدخلات أو العمليات التحويلية. الملاحظة الشخصية مثال على الرقابة الحالية، فالمدير يقوم بتصحيح الأخطاء أثناء قيامه بالتجوال أثناء سير العمل.

ج- الرقابة البعدية أو اللاحقة: لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل ، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لمعالجتها . فالمثال على ذلك الاعتماد على التقارير المكتوبة والإحصائية من اجل مراجعة ما تم إنجازه. كذلك أسلوب العينات حيث يتم سحب عينة عشوائية من المواد المصنعة وإخضاعها للاختبار للتأكد من سلامة ما تم إنتاجه.

## 6. تقسيم الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي :

أ- الرقابة على مستوى الفرد : يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنتهم بأدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

ب- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية : يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ج- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل : وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

#### 7. تقسيم الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة من وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية، ورقابة سلبية :

أ- الرقابة الإيجابية : ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل .

ب- الرقابة السلبية : ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل .

#### 8. تقسيم الرقابة من حيث تنظيمها :

تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ- الرقابة المفاجئة : وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر .

ب- الرقابة الدورية : وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوما او أسبوعيا أو شهريا .

ج- الرقابة المستمرة : وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

## أسئلة على الفصل

أولاً: علق على مدى صحة العبارات التالية:

- 1- تعتبر الرقابة السابقة أفضل أنواع الرقابة علي الإطلاق.
- 2- الوظيفة الرقابية هي الحلقة الأخيرة في سلسلة الوظائف الإدارية.
- 3- تهدف الرقابة إلي التحديد الواضح للانحرافات التي حدثت خلال فترة زمنية ماضية.
- 4- يجب أن يكون هناك نظام رقابي حاسم بصرف النظر عن أي اعتبارات أخرى .
- 5- ليس لنظام المعلومات تأثير علي النظام الرقابي .
- 6- ليس هناك علاقة مباشرة بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة .
- 7- تعتبر المعايير الكمية أفضل من المعايير الوصفية .
- 8- تعتبر عملية اختيار ووضع المعايير الرقابية أمر غاية في الصعوبة.
- 9- تستخدم معايير راس المال في قياس حجم التكاليف اللازمة للتشغيل.
- 10- تعتبر الرقابة الخارجية أفضل من الرقابة الذاتية لأنها أكثر حمزاً .
- 11- يجب أن يهتم النظام الرقابي الفعال بمفهوم الإدارة بالأهداف.
- 12- تزداد أهمية وظيفة الرقابة في المستويات التنفيذية عنها في المستويات العليا.
- 13- يمكن تقسيم الرقابة من حيث طبيعة الأنشطة إلي رقابة سابقة ورقابة متزامنة ورقابة لاحقة .
- 14- قد يكون الانحراف فى الأداء نتيجة عدم واقعية المعيار .

ثانياً: المطلوب وضع قائمة بأهم المعايير التي يمكن استخدامها للرقابة علي أداء كل من:

- 1- إدارة شئون الطلاب بالكلية.
- 2- إدارة التسويق بشركة صناعية.
- 3- الإدارة المالية بشركة تجارية.

ثالثاً: صمم نظاماً رقابياً متكاملًا موضحاً مراحل عملية الرقابة لشركة لإنتاج المنظفات الصناعية، وضح خصائص النظام الرقابي الفعال لهذه الشركة.

رابعاً: أكتب مذكرات مختصرة فى كل مما يأتى:

- 1- أساليب ووسائل عرض نتائج الأداء.
- 2- تقسيم الرقابة من حيث تنظيمها.
- 3- الرقابة الذاتية.
- 4- أنواع الرقابة من حيث توقيتها.
- 5- خريطة جاننت كأسلوب للرقابة.
- 6- بطاقة الأداء المتوازن.
- 7- القياس المقارن.

- 8- علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى.
- 9- أهمية الرقابة.
- 10- الرقابة على الجودة.
- 11- الرقابة المالية.
- 12- مدخل الإدارة بالأهداف.

## المراجع

### مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، محمد محمد ، د. نبيل عز واخرون ، (1992) الإدارة والتنظيم – الأصول والأساسيات ، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- أبو عرقوب، إبراهيم (1993) الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، الطبعة الأولى، عمان: الناشر غير موضح.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (1992) المدير والتحديات المعاصرة، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- المنفلوطي، احمد عبد العظيم ، (1988) نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، القاهرة: المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع.
- إعداد جدول زمني، /http://samehar.wordpress.com/ بوابة الأعمال، الموقع الرسمي للأعمال على بوابة الحكومة الإلكترونية.
- http://www.business.gov.eg/
- الجوهري، عبد الهادي، وإبراهيم أبو الغار (1998) إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسولوجي، دار المعرفة الجامعية.
- الحسانى، خليل سيد، (1998) إدارة الأعمال، الأسس النظرية والممارسات العملية، سوهاج: غير مبين دار النشر.
- القرىوتى، محمد قاسم (1993) السلوك التنظيمى، دراسة السلوك الإنساني الفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية، عمان: ص 246.
- السلمى، على (تاريخ النشر غير موضح) تطور الفكر التنظيمى، القاهرة: مكتبة غريب.
- توفيق، جميل احمد (1984) إدارة الأعمال ،بيروت : دار النهضة العربية.
- الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد، 2003 ص 50.
- المصري، محمد عصام (غير موضح تاريخ النشر) أساسيات العملية الإدارية ، القاهرة : مكتبة عين شمس..
- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح (2004) السلوك التنظيمى – سلوك الفرد والجماعات فى المنظمات : الإسكندرية: الناشر غير موضح.
- المعهد العربي للتخطيط الكويت، دراسة جدوى المشروع من المنظور التجاري، (التقييم المالي والاقتصادي للمشروع ، تحليل التعادل) ، موقع الكتروني:
- http://www.arab-api.org/course2/c2\_4\_4.htm Consulté le 22/03/2006.
- الهييتي، خالد عبد الرحيم (غير مبين سنة النشر) ، أكرم أحمد الطويل، جمال محمد النعيمي، أساسيات التنظيم الصناعي، عمان: دار زهران للنشر.
- حسن، عادل ، (1985) الإدارة فى القطاع الحكومى ، بيروت : دار النهضة العربية.
- عبد الله، شوقي حسين ، (1987) أصول الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية.
- داغر، منقذ محمد ، عادل حروش (2001) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمى ، بغداد.
- دراكر، بيتر، (1995) الإدارة، المهام – المسؤوليات- التطبيقات 1 ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- رفاعى، رجب حسنين محمد، (2005) مقدمة فى الإدارة 1 أسويط مركز العليم المفتوح، وحدة كلية التجارة.
- سيزلاقي أندرو دى ووالاس، مارك جى (1991)، السلوك التنظيمى والإدارة ، ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- شريف، علي، (2000) الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عاشور، أحمد صقر، (1983) إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- عاشور، أحمد صقر، 1983 – إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت.
- عبد الحميد، طلعت أسعد، أحمد جاد عبد الوهاب، حاتم سعد قابيل، (2006) إدارة الأعمال، مدخل التطوير التنظيمى، غير مبين دار النشر.
- غنايم، عمرو ، الشرفاوى ، على (1981) ، تنظيم وإدارة الأعمال – الأسس والأصول العلمية- مدخل تحليلي ، بيروت : دار النهضة العربية..
- ماهر، أحمد، (993) لسلوك التنظيمى ، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد، علاء تاج الدين، (2007) الإدارة العامة، أساسيات وقضايا معاصرة، سوهاج: غير مبين دار النشر.

مصطفى، أحمد سيد، (2002) *إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين* ، بيانات الناشر ومكان النشر غير موضحة.

هاشم، زكي محمود ، (1979) *الإدارة العلمية* ، الكويت : وكالة المطبوعات.  
وايت، روبيرت اليكس (1998) *كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل؟* ، بيت الأفكار الدولية.

### مراجع باللغة الانجليزية:

Deresky, Helen (2004) *International Management: Managing Across Borders and Cultures* (5th Edition), Prentice Hall.

Drucker, Peter (1982), *Employing the whole man, The Practice of Management*, New York: Harper & Row.

Grant, R. *Contemporary Strategy Analysis*, Fourth Edition, Blackwell, 2002.

Hodgetts R. M., Luthans F. (1997) *International Management*. Mc Graw

[http://www.arab-api.org/course2/c2\\_4\\_4.htm](http://www.arab-api.org/course2/c2_4_4.htm) Consulté le 22/03/2006.

Ivancevich & Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Mc Grow – Hill, New York, 2002

Kaplan R. & Norton D., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review ,January-February 1996.

Later R., Ascroft P. (1992) *Quantitative Techniques in Business Context*. Chapman & Hall.

Mohamed, Alaa (2007) *Managerial Studies in English LanguageS*, Sohag, Dar Elfekr Elmoaser.

Olven N., Roy J., Wetter M. (2000) *Performance Drivers*. John Wiley & Sons· LTD.

Petri, H; and Govern, J (2004), *Motivation: Theory, Research and Applications*, Thomson : Wadsworth, Australia.

Robbins & Coulter, *Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1999

Schermerhorn, *Management*, John wily & sons, New York, 1999

Shorter Oxford English Dictionary, Oxford Press, London, 1970.

---

<sup>1</sup> مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، تصنيف ورقم الوثيقة: استشارات، عدد (2)، يونيو 2002: <http://www.ngoce.org/content/ngodef.doc> عن: دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، مسودة مناقشة، أعدها البنك الدولي، المركز الدولي لقوانين الهيئات التي لا تستهدف الربح، بحث رقم 26، مايو 1997، سلسلة بحوث التنمية الاجتماعية.