



# مقدمة في مبادئ وأصول إدارة الأعمال ( الأسس والوظائف )

## إعداد

د/حسام الدين موسى أبوضيف شلبي  
عضو هيئة التدريس  
قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

العام الجامعي  
٢٠٢٤/٢٠٢٥ م



إهداء

إلى طلابي الأعزاء راجياً لهم  
كل نجاح وتوفيق  
في مسيرتهم العلمية وحياتهم  
العملية .

## المقدمة

الإدارة تعبير يتكرر دائماً وفي مواقف مختلفة , وهو يعني أشياء كثيرة , فالإدارة عند البعض هي من أن يشغل مناصب إدارية وقيادية, والبعض يري أنها تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس علي أساسها .

وفي حقيقة الأمر , أن الإدارة أهم وأعمق فهي عملية إنسانية مستمرة تعمل علي تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري , وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة .

ويهدف هذا الكتاب إلي لقاء الضوء علي المفاهيم الأساسية للإدارة , والتوجه إلي وظائف الإدارة المختلفة , مع إشارة خاصة للإدارة الالكترونية الحديثة , واللقاء الضوء للمدخل الكمي في اتخاذ القرارات .

## والله الموفق

## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
٢١-١	الفصل الأول : مفاهيم أساسية في الإدارة
٣٦-٢٢	الفصل الثاني : منظمات الأعمال
٥٨-٣٧	الفصل الثالث : التخطيط كأحد الوظائف الإدارية
٨٦-٥٩	الفصل الرابع : التنظيم كأحد الوظائف الإدارية
٩٧-٨٧	الفصل الخامس : التوجيه كأحد الوظائف الإدارية
١١١-٩٨	الفصل السادس : الرقابة كأحد الوظائف الإدارية
١٣٥-١١٢	الفصل السابع : إتخاذ القرارات في مجال الإدارة
١٥٤-١٣٦	الفصل الثامن : الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات
١٧٥-١٥٥	الفصل التاسع : الإدارة الإلكترونية - مفاهيم وأساسيات
١٨٠-١٧٦	• المراجع :

الكلية : التجارة

الفرقة : الثالثة

التخصص: شعبة عامة

تاريخ النشر : ٢٠٢٤م

عدد الصفحات: ١٨٠

# الفصل الأول

## الإدارة مفاهيم أساسية

## 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 ، والإنسان 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 " ( Fredrick Taylor ) في كتابه " إدارة الورشة " الصادر عام ١٩٣٠ ، إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكيد 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 كوننر وأودانول 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 هويت : إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم .

أما ليفجستون فيري أن : الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلي الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع .

وقد عرف بيتر دركر الإدارة من خلال تحديد وظائف المدير فحدد عمل المدير بخمسة وظائف هي : تحديد الأهداف ، وترتيب وتنظيم المجموعات ، والتحفيز والاتصال ، والتقييم والقياس ، وتطوير الأفراد . إن هذه الوظائف الخمسة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائماً بهذه الوظائف الخمسة وجدت الإدارة أي ( ممارسة الإدارة ) كالطبيب إذا قام بمهامه من كشف وتشخيص وتحليل وكتابة الأدوية فإنه بذلك يكون قد مارس مهنة الطب .

ويري علي عبدالمجيد عبده أن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد ، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومعدات ومواد وأسواق - لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف ( السلمي وآخرون ، ١٩٩٢ ، ص ٦ ) .

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

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

من هذا التعريف نستنتج ما يلي :

١. العمل الإداري هو عمل هادف يسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف .

٢. إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال ، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين .

٣. العمل الإداري يتضمن مجموعة من الوظائف المتميزة ، وهذه الوظائف يمكن تصنيفها إلي أربعة تصنيفات هي : ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) .

٤. تكامل وظائف الإدارة فهي مرتبطة ببعضها البعض وأن أي فشل أو قصور في أي منها ستؤثر علي باقي الوظائف ومدى القدرة علي تحقيق أهداف المنظمة .
٥. العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفاء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي موارد بشرية ، مادية ، مالية معلوماتية .
٦. أن الإدارة لا تهتم فقط بالأنشطة والأعمال الحالية بل تمتد إلي التنبؤ بالمستقبل من خلال وظيفة التخطيط والعمل علي تحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في المنظمة ووضع المنظمة في المستقبل من خلال التخطيط الاستراتيجي . أن الإدارة لا تنفصل عن البيئة المحيطة بل تعمل وفقا لمفهوم الموقفية من خلال الأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة وتأثير الأطراف الأخرى عليها .
- ثانياً: المدير :

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

ويعرف المدير علي أنه أحد الأفراد الذين يشغلون وظيفة ذات مسئولية نيابة عن أشخاص آخرين ، وممثلاً لهم ، ويقوم بالإشراف علي تحقيق الأعمال عن طريق الجهود الجماعية المبذولة والصفات التي تميز المدير بشكل عام هي قدرته علي التفكير المنظم واستعداده لتحمل تلك المسئوليات والتعاون مع الغير وإتاحة الفرصة للعاملين معه لإظهار مهاراتهم والعمل بكفاءة وارتياح . ( عبد الحميد وآخرون ، ٢٠٠٦ ، ص ١٠٣ ) .

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 ، ٢٠٠٦ ، ص ١٠٣ ) .

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

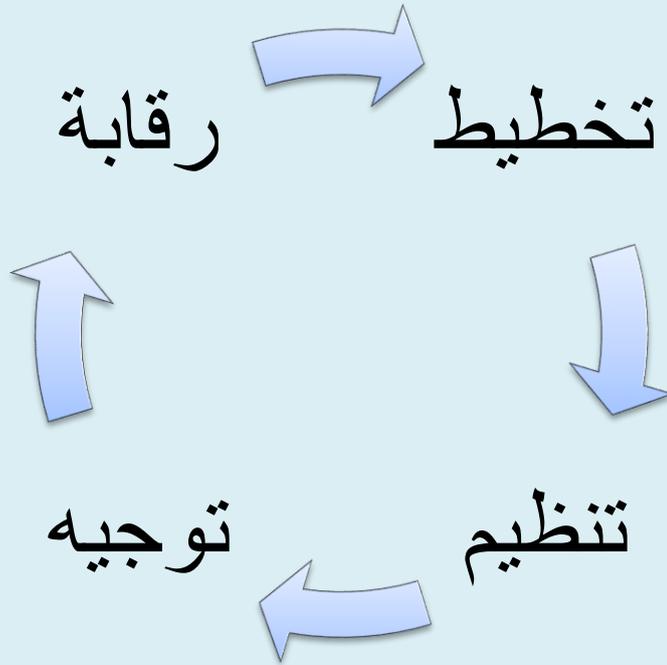
من ثم فالمدير الناجح هو الذي يحسن القيام بالوظائف الإدارية ، فإذا أحسن التخطيط علي أساس بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول الممكنة ، وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظماً ماهراً ، وكان تعامله مع مرؤوسيه علي أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاته ومهامهم ، وأقام نظام للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير ، وأحسن التصرف في الاعتمادات المالية وأوجه صرفها ، كان مديراً ناجحاً .

ثالثاً : وظائف الإدارة :

يضيع عظم المديرون أغلب وقتهم في ما ليس ( بإدارة ) ، وعلي مدير المبيعات القيام بالتحليل الإحصائي أو بالتراضي ومهادنة عميل مهم ، وعلي ملاحظ العمال إصلاح الأدوات وكتابة تقارير الإنتاج ، وعلي 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 إلي 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 علي

عمل المدير ، كما يمكننا عزل ما يقوم بعمله رجل لأنه مدير وتقسيمه إلي عمليات مكونه له ، وبذلك يمكن لرجل أن يحسن أداءه كمدير بتحسين أدائه لهذه الأنشطة المكونة له ( دراكر ، ١٩٩٥ ، ص ٣٣ ) .

إن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث ينطوي علي 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 وظائف الإدارة

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

#### ١- وظيفة التخطيط :

ينطوي التخطيط علي محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل ، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد علي 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 علي دعامة أساسية ، تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات ، ورسم السياسات ، تحديد الإجراءات والقواعد ، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ ، ويعتبر اتخاذ القرار جزءا من عملية التخطيط ، ويعني اختيار أفضل البدائل من بين عدد من البدائل الممكنة .

### وتتطوي وظيفة التخطيط علي 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 .
- وينتوي التخطيط علي 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 .

### ٢- وظيفة التنظيم :

تتطوي هذه الوظيفة علي 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 ، ويعني النظام الرسمي للمهام وعلاقات التبعية التي تربط الأفراد والمنظمة ويؤدي إلي تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية ، كما يحدد أفضل الطرق لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف .

### ٣- وظيفة التوجيه :

وتهدف هذه الوظيفة إلي توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين علي 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 والدافعية .

### ويشمل التوجيه ما يلي :

أ- رسم رؤية واضحة لدى العاملين بأهمية المنظمة .

ب- مساعدة العاملين علي تكوين فهم جيد لدورهم في تحقيق هذه الرؤية .

ج- تشجيع العاملين علي المشاركة في العمل وتحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال : استخدام النفوذ ، والقدرة علي التأثير ، والإقناع ، ومهارات الاتصال ، والتنسيق .

د- ونتاج عملية التوجيه هو تحقيق مستوى مرتفع من الدافعية والالتزام لدى العاملين في المنظمة .

### ٤- وظيفة الرقابة :

هي تقييم أداء المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا ، واتخاذ الإجراءات اللازمة للاحتفاظ بنفس مستوى الأداء أو لإحداث تحسينات عليه .

### وتشمل الرقابة ما يلي :

- أ- وضع المعايير التي 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 إلي التأكد من أن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعه علي نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف ، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل علي تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم .
- ثالثا : وظائف المنظمة ( المشروع ) Corporate Functions  
تقوم المنظمة بعدد من الوظائف المرتبطة بالأنشطة المختلفة التي تقوم بها وأهمها ما يلي :

### ١- النشاط التسويقي : Marketing Activity

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

## ٢ - نشاط الإنتاج والعمليات : **Production & Operations Activity** .

- يعمل الإنتاج علي خلق المنفعة الشكلية ، حيث يعمد إلي 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 في 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 .

## ٣ - نشاط التمويل : **Financial Activity** .

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

- التخطيط المالي 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 الأجل .

- التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات .
- إجراء دراسات الجدوى وتقييم مقترحات الاستثمار .
- التحليل والمراجعة المالية وحسابات التكاليف .

#### ٤- 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 علي 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 .
- إدارة الحركة الوظيفية ( النقل - الترقية - الاستقالة - المعاش ) .

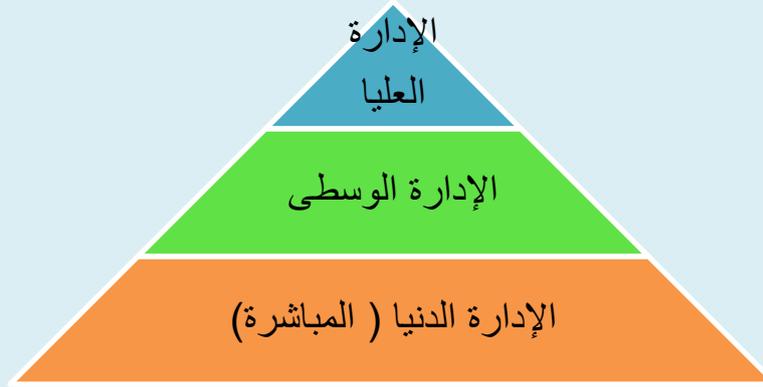
#### رابعا : أنواع المديرين :

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

#### ١- أساس المستوى الإداري :

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

### مستويات الإدارة



#### شكل مستويات الإدارة

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

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

- مسئولون عن الإشراف علي العمالة التشغيلية .
- تطبيق القواعد والإجراءات اللازمة لضمان كفاءة التشغيل وتوفير النصيحة الفنية وتحفيز العاملين .
- الاهتمام بتحقيق الأهداف علي أساس يومي .

#### ب- مديرو الإدارة الوسطى :

- مسئولون عن الإشراف علي 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 علي 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 في المنظمة .
- وضع أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجيات لتحقيقها .
- متابعة أداء مديري الإدارة الوسطى .
- الاهتمام بالمستقبل البعيد وبالاتجاهات العامة لبيئة المنظمة .
- وتختلف الأهمية النسبية لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة باختلاف المستوى الإداري للمدير ، حيث ترتفع أهمية وظيفتي التخطيط والتنظيم في مستوى الإدارة العليا ، في حين أن مديري الصف الأول ( الإدارة المباشرة ) يقضون معظم أوقاتهم في القيام بوظيفتي الرقابة والتوجيه .

### ٢- أساس المجال الوظيفي :

- مدير التسويق ، ويهتم بالأعمال المرتبطة ببيع وتسويق منتجات المنظمة .
- مدير العمليات ، ويهتم بتطوير وإدارة ومراقبة النظام المسؤول عن إنتاج السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة .
- مدير التمويل ، ويهتم بالموارد المالية للمنظمة ، وتشمل المسؤولية عن الحسابات وإدارة النقدية والاستثمار .
- مدير الموارد البشرية ، ويهتم بتعيين وتنمية العاملين والعمل علي تصميم نظم الحوافز وتقييم الأداء الخاص بهم .

- **المدير الإداري** ، ويهتم بعمومية العمل من خلال إلمامه بجميع المجالات الوظيفية بدلا 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 البحث .

خامسا : الأدوار والمهارات الإدارية :

#### ١- 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 المديريين 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** : ويعني 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 علي المرؤوسين لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى ، ويعني تشجيع العاملين علي تحقيق أداء مرتفع من خلال تدريبهم وتوجيه وتقديم المشورة لهم .

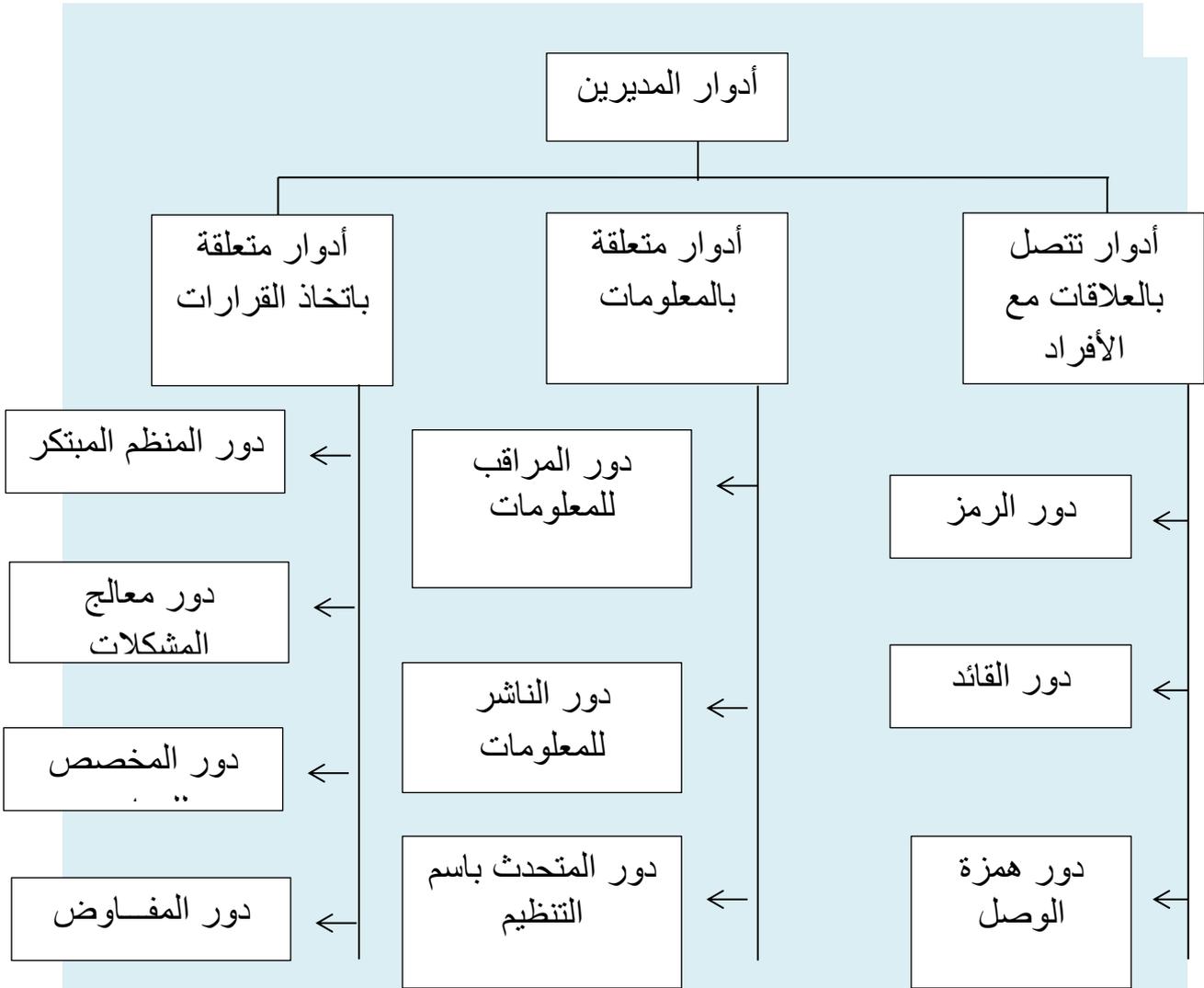
# الفصل الأول

## الإدارة مفاهيم أساسية

---

---





شكل أدوار المديرين

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

#### **ب- الأدوار المعلوماتية Informational Roles :**

بهدف الحصول علي توزيع المعلومات علي الأطراف الداخلية والخارجية ، وتشمل هذه الأدوار ما يلي :

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

### ج- الأدوار القرارية Decisional roles :

- وبهدف وضع لخطط واستخدام الموارد من خلال الاختيار والتصرف ، وتشمل هذه الأدوار ما يلي :
- دور المغامر Entrepreneur role ، ويعني اهتمام المدير بالمبادرة لإيجاد الاستخدامات المثلى لموارد المنظمة بهدف رفع مستوى الأداء التنظيمي .
  - دور معالج المشكلات Disturbance Handler : ويعني تولى المدير مسؤولية مواجهة الظروف الطارئة كالأضراب أو الأزمات المفاجئة التي قد تهدد قدرة المنظمة علي الوصول لأهدافها أو تأمين الحصول علي 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 ، ومراجعتة للجداول والبرامج ، وإصدار قراراته بشأن وضع الأهداف ، ويعني اهتمام المدير بتحديد أفضل استخدام للموارد البشرية والتنظيمية الأخرى لتحسين أداء المنظمة .
- دور المفاوض **Negotiator role** ، ويعني دخول المدير في مفاوضات ومساومات مع أطراف أخرى لتحقيق مكاسب أكبر لوحدته 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 .

## ٢- المهارات الإدارية **Managerial Skills** :

يحتاج المدير بوجه عام إلي 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 أحيانا المهارات المفاهيمية وتعني القدرة علي التحليل وتشخيص المواقف والإدراك والقدرة علي فهم التنظيم لصورة متكاملة ، والسيطرة علي العلاقات بين أجزائه المختلفة وتشمل تلك المهارة أيضا القدرة علي التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة .

وهي تتطلب من المدير الإلمام بالأساليب والأدوات التي يحتاج إليها في عمله بفاعلية من خلال التعليم والتدريب .

ويتطلب توفر هذه المهارة مراعاة الأبعاد التالية :

- ١- القدرة علي تكوين النظرية العميقة للبيئة المحيطة .
- ٢- التمكين من التفكير الاستراتيجي والسيطرة علي البعد الابتكار .
- ٣- تشخيص المشكلات والمواقف عن طريق التحليل .
- ٤- المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشغلون المستويات الإدارية الأعلى .

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

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

### **وتتطلب هذه المهارة مراعاة الأبعاد التالية :**

- القدرة علي حسن اختيار المجموعات والاستفادة من جهود الأفراد .
- القدرة علي حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي .
- 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 :**

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

ويتطلب توفير هذا المهارة العديد من الأبعاد من بينها :

- القدرة علي السيطرة علي الإجراءات والمداخل والطرق المتخصصة .
- التعرف علي المعدات والأدوات اللازمة لممارسة مهام الوظيفة .
- الإلمام بمختلف علاقات الوظيفة بالوظائف .
- الابتكار والتجديد لتطوير الأعمال وتنميتها .

**ويحتاج المدير بوجه عام إلي المزيج الأمثل من هذه المهارات:**

- 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 .
- سادسا : الإدارة بين العلم والفن :
- اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علماً خالصاً أم فناً خالصاً أم مزيجاً من العلم والفن ؟

### ٣- الإدارة كفن :

يشير الفن إلي استخدام القدرات والمهارات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية بالإضافة إلي 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 .

#### ٤ - الإدارة كعلم :

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها وتحليلها وقبولها بناء علي 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 علي جميع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلي حقائق وقواعد وقوانين عامة ، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها ، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علمياً ، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدماً في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة ، وإن اختلف الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك شأن العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبيعية .

#### ٥ - الإدارة علم وفن :

فنحن إذا اعتبرنا الإدارة فنا ، فإن هذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها ، لأي أي فن لابد وأن يعتمد علي علم مساند ، وأي فن لابد له من علم ودراسة تصقله ، كما أن العمل العلمي البحث عند تطبيقه عملياً ، 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 لابد من اعتبار الإدارة ذات شقين الشق الأول هو العلم والشق الثاني هو الفن .

#### ١ - الإدارة كعلم :

• تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذي يقوم أساساً علي التعامل مع البشر.

- تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قوانين وقواعد محددة .
  - تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظرا ، للفروق الفردية بينهم وإذا يجب أن تكون علي دراسة ووعي تام بدوافع وميول وقيم وسلوك الأفراد .
  - ولأن الإدارة تكتب الطابع العلمي لاعتمادها علي الأساليب والطرق العلمية كالنماذج الرياضية ، كما أنها تتبع الأسلوب العلمي لدراسة ظاهرة معينة .
  - ومن خلال تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور وإضافة الجديد إليها أدى إلي تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية .
- ٢ - الإدارة كفن :**

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

# الفصل الثاني

## منشآت الأعمال

الفصل الثاني  
منشآت الاعمال

ترتبط منشآت الاعمال بجميع أوجه النشاط الانساني فهي ترتبط بحياتنا اليومية , وبالمجتمع , وأيضا بالاقتصاد القومي , فمنشآت الأعمال بمثابة حلقة الوصل بين حاجاتنا الانسانية ووسائل إشباعها , فقد تكون بسيطة تحتاج الي وسائل بسيطة لإشباعها , وقد تكون مركبة تحتاج الي وسائل أكثر تعقيدا لتحقيقها , لهذا فمنشآت الاعمال هي المنظمات التي تعمل علي خلق السلع والخدمات لإشباع الحاجات .

ويتأثر نمو منشآت الأعمال واستقرارها بنطاق المعرفة لطبيعة النظام وطريقة عمله وأيضا تفاعلها وتعايشها مع العوامل البيئية المؤثرة فالمنظمات تتسم بالتغيير وليس الجمود بمعنى ضرورة التطوير والتجديد والتنمية بما يتفق والظروف الحركية والديناميكية التي تواجه المنظمة.

١- تعريف منشآت الأعمال :

يختلف مفهوم منشآت الاعمال باختلاف طبيعتها أو نوعها , أو حجمها , أو العلاقات الشخصية بها , ومدى تفاعل الأفراد معها لتحقيق الأهداف ومدى اهتمام المنظمة بتحقيق أهداف الافراد أو الجماعات , ويمكن تعريف منظمة الأعمال في ضوء الاستناد بالحقائق التالية التي تشاع فيما بين المنظمات :

- ١- أن المنظمة تتكون من عناصر بشرية ( أفراد مختلفين السلوك والمستويات).
- ٢- يشترك هؤلاء الافراد معا بطريقة تعاونية لتحقيق هدف معين .
- ٣- يتم التفاعل والتكامل والتنسيق بين الافراد عن طريق وجودهم في هيكل أو إطار تنظيمي معين .

٤- يعمل الافراد داخل المنظمة بهدف إشباع حاجاتهم الذاتية بمعنى تحقيق أهدافهم الشخصية وقد يجدوا في أهداف المنظمة الوسيلة لإشباع أهدافهم .

لهذا فإن المنظمة لا تعتبر غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف الافراد والجماعات عن طريق تحقيق التفاعل والتعاون بين الجهود الانسانية , لهذا يمكن تعريف المنظمة كما يلي :

هي مجموعة الأنشطة التي تختص بتحقيق أهداف الافراد أو الجماعات وأهم الأهداف الشائعة هي إشباع احتياجات ومتطلبات الافراد من السلع والخدمات ومن ثم تحقيقها للأرباح وبالتالي تتكون منشآت الأعمال من العناصر التالية :

١- خلق المنافع " سواء كانت منافع شكلية أو زمانية أو مكانية أو ملكية السلع أو الخدمات .

٢- إشباع احتياجات ومتطلبات الافراد أو الجماعات من خلال تفاعلهم داخل المنظمات .

٣- تحقيق الأرباح ولا يشترط حتمية تحقيق الأرباح بل امكانية تحقيقها .

٤- أن تختص المنظمة بمجال معين من النشاط حتي تتحقق فاعلية وكفاءة الاداء .

## ٢- خصائص – سمات – منشآت الأعمال :

تتميز منظمات الاعمال بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المنشآت أو الوحدات الاقتصادية والاجتماعية الاخرى بالمجتمع وتتمثل هذه السمات فيما يلي :

### (أ) خلق المنافع :

وتبرز أهمية هذه الخاصية في إمداد المجتمع أو البيئة الخارجية بالسلع أو الخدمات التي تشبع الحاجات المتعددة وبطريقة اقتصادية ويتم ذلك نتيجة التفاعل المتبادل بين البيئة والمشروع حيث تحصل المنشأة (المنظمة ) علي مختلف الموارد التي تتطلبها طبيعة العملية الانتاجية ( من خامات - مواد - عمالة -

آلات - خدمات وتسهيلات ..... ) وذلك من البيئة الخارجية ثم القيام بعمليات تشغيل وتصنيع لهذه الموارد من أجل تحويلها الي سلع تامة الصنع وفي هذه المرحلة هناك ضرورة من الترابط والتكامل بين مختلف الانشطة التي تمس هذه الموارد ( من أفراد - مالية - مشتريات - إنتاج - مبيعات ..... إلخ ) بهدف الحصول علي سلع تامة الصنع أو خدمات تقدم الي المجتمع في شكل مخرجات .

### (ب) دائرية الاعمال :

يتسم أداء وظائف وأنشطة المشروع بهدف تحقيق غرض المنشأة والوصول الي المخرجات في شكل سلع أو خدمات بالاستمرارية والتكرار من مرحلة الحصول علي المدخلات سواء كانت مادية أو بشرية - وهذه لا يمكن الحصول عليها بدون أموال - الي مرحلة الوصول الي المخرجات حيث أن مجرد الحصول علي مدخلات لا يعني شيئاً إلا إذا امتزجت هذه الموارد (المدخلات ) وتفاعلت معا بهدف الحصول علي سلعة أو خدمة وهذا يتعلق بالعملية الانتاجية , أي أن المدخلات تتطلب حتما وجود عملية (عمليات ) كما أن هذا الانتاج لا يمكن تصريفه بالسوق إلا إذا مثل حاجة فعلية من الجمهور , وبالتالي تظهر أهمية تكامل الانشطة التسويقية مع العمليات السابقة ومن خلال أداء النشاط التسويقي تستطيع المنظمة إعادة استرداد الاموال المنفقة , وهكذا فإن دورة حياة المنظمة تأخذ شكل الاستمرار والدائرية ( بمعني مدخلات يجري عليها مجموعات من العمليات تحصل منها علي مخرجات من شكل سلع أو خدمات نسترد منها الأموال وهكذا تتكرر هذه الدورة وتستمر باستمرار المشروع ) .

(ج) التزاماتها الاجتماعية والممثلة في اهتمامها بأطراف المجتمع :

وتتمثل هذه الالتزامات في التزاماتها تجاه المجتمع كالعامل علي رفع مستوي معيشة الافراد والمحافظة علي صيانة الموارد القومية , والاداء الاقتصادي في استخدام عناصر الانتاج والشعور بالمسئولية تجاه العاملين , وأيضا التزاماتها تجاه الحكومة بخضوعها والتزاماتها بالتشريعات والقوانين التي تفرض الجهات الحكومية , وأيضا التزاماتها تجاه العملاء عن طريق الوفاء بالشروط التعاقدية معهم وإشباع حاجاتهم , وأيضا التزاماتها تجاه الملاك عن طريق ضمان استثمار أموالهم وتحقيق عائد مناسب مع إقامة اتصالات فعالة معهم .

#### (د) المنظمة مصدر للعمل :

المنظمة تمثل مصدر الإشباع النفسي للعاملين في مختلف المستويات كما أنها مصدر للدخل حيث تتيح فرصة التوظيف أمام الافراد عن طريق اختيار وتعيين الافراد , وأيضا الترقية والندب والاعارة ..... هذا كما أن هناك حدا أدني من القوانين العمالية تلتزم بها إدارة المنظمة بحيث لا تهتم سياسة الافراد بالمكافآت المادية فحسب بل ترأس العلاقات الإنسانية ودراسة دوافع السلوك ومن أهم هذه الالتزامات ما يتعلق بالأجور والاجازات وتحقيق الرضا عن العمل وتوفير ظروف العمل الملائمة وشروط العمل المقبولة .

#### (هـ) مجال لخلق الدافعية لتأثيرها على السلوك

وتشير الدافعية إلى القوي التي تستميل الجوانب الذهنية والعاطفية لدي الافراد والتي توجه السلوك وتخلق الرغبة في تحقيق نتائج معينة , وتتأثر الدافعية بمجموعة من العوامل المتداخلة ويتم إشباعها عن طريق الحوافز , وتمثل إذن القوة , ويعتبر تحقيق الذات - المركز الاجتماعي - من الدوافع الرئيسية للأفراد داخل المنظمة , وتمثل دافعية منشآت الاعمال في تحقيق الأرباح , ولا يعتبر حافز الربح الحافز الوحيد , بل هناك أهداف أخرى كتحقيق خدمات مفيدة ومقبولة

للمجتمع , أو التمتع بسمعة طيبة , ويستطيع المدير تنمية الدافعية لدي الافراد عن طريق القيادة الواعية , ويمكن اكتشاف دافعية الاعمال بدراسة الاهداف التي يسعى الي تحقيقها إعجاب المنشآت .

### (١) تعريف البيئة :

تستخدم كلمة البيئة في الوقت الحاضر علي نطاق واسع كمرادف لكلمة المحيط ويقصد بها كل ما هو محيط بالكرة الارضية .

ومن الناحية اللغوية تعني كلمة البيئة حالة الاستقرار والنزول ثم توسع اللغويون في معناها فأصبحت تدل علي المكان المستقر فيه حيث أن فعلها " باء " يقصد به رجوع تالي مستقر , أي أنه يدل علي الاستقرار في مكان أو علي حالة , وكلمة البيئة في مدلولها اللفظي تدل الآن علي المكان العام لجنس أو نبات أو حيوان أو غير ذلك .

### (٢) تعريف البيئة في العلوم الادارية :

يقصد بكلمة البيئة في العلوم الادارية " بيئة العمل " وهي : مجموعة القوي والكيانات والعوامل التي تحيط بالمنظمة ذات التأثير الحالي والمحتمل .

وبصفة عامة هناك مجموعتين من العوامل البيئية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند دراسة البيئة في المنظمات هما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية , وسوف نتناول المجموعتين من العوامل علي النحو التالي :

### (٣) البيئة الخارجية :

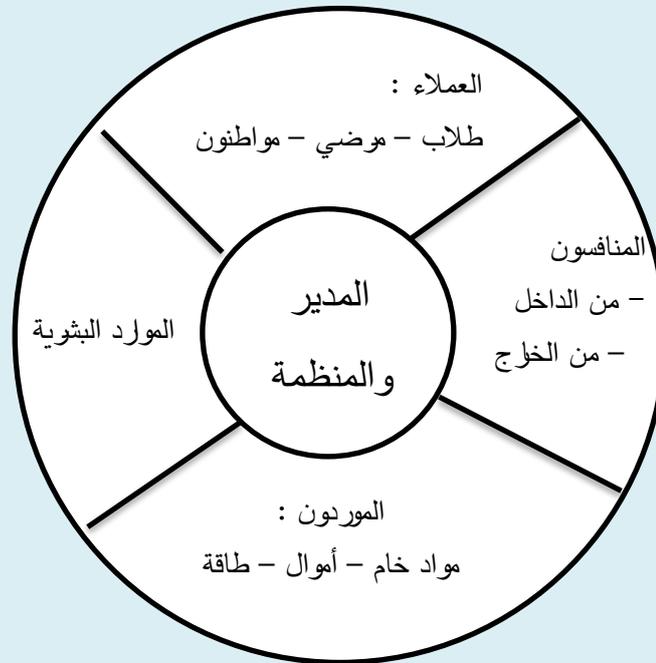
يقصد بالبيئة الخارجية :

" مجموعة العوامل والقوي التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الادارة ويتم في إطارها ممارسة الاعمال الادارية وذو تأثير علي عمل المنظمة".

وسوف نقوم بتقسيم المكونات المتعددة للبيئة الخارجية الي :

أولاً : العوامل او القوي ذات التأثير المباشر :

إن القوي المباشرة الرئيسية في البيئة الخارجية لأية منظمة هي العملاء الذين يجب علي المنظمة إرضائهم ، والمنافسون الذين تجب منافستهم بفعالية للحصول علي العملاء ، والموردين الذين يقومون بتزويد المنظمة بالموارد الاساسية ، والموارد البشرية والناس الموجودين في البيئة الخارجية التي تستمد منهم المنظمة قوة العمل ويوضح الشكل التالي (١) هذه القوي :



شكل رقم (١) القوي الخارجية ذات التأثير المباشر علي

(١)العملاء :

يقوم العملاء بشراء منتجات أو خدمات المنظمة ، وقد يكونوا أفراد مثل الشخص الذي يقوم بشراء كمبيوتر شخصي مثلا ، وقد يكون العملاء منظمات مثل المستشفيات التي تحصل علي الأغذية والأدوية من المنظمات التي تنتجها ، ويعد العملاء هم أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة ، حيث تجري بحوث تركز علي

العملاء الحاليين والمستقلين وهي تسعى الي تحديد درجة الرضا لدي عملائها عن المنتجات والخدمات مع محاولة اكتشاف التغير المستمر في الأذواق والرغبات والميول ايا كان الأمر عملاء أفراد او منظمات - فإن عملاء المنظمة يمثلون قوة رئيسية من القوي التي تؤثر في نشاطها لأنهم - ببساطة - هم مشترو السلعة أو الخدمة , ومن ثم فإنهم المصدر الرئيسي للإيرادات .

(٢) المنافسون عبارة عن المنظمات التي تقدم سلعا وخدمات مشابهة أو بديلة لمنتجات المنظمة الي نفس العملاء المحتملين , وهم خصوم المنظمة , أي المنظمات التي تتنافس المنظمة للحصول علي العملاء والموارد والاموال ,ومن المعروف أن تصرفات المنافسين لها تأثير مباشر علي المديرين ولذلك ينبغي أن يحرص معظم المديرين علي التعرف علي نوعين من المنافسين :

- المنافسين داخل الصناعة .

### المنافسين من خارج الصناعة :

وبالنسبة للنوع الاول من المنافسين فإننا نلاحظ مثلا التنافس بين شركة (جنرال موتورز ) وشركة ( فورد موتورز ) التنافس بين شركة (شل ) وشركة ( موبيل ) التنافس بين شركة ( بيتزا هت ) وشركة ( مكدونالدز ) , التنافس بين البنوك علي جذب العملاء وعلي منح القروض , كذلك التنافس بين الكليات علي جذب طلبة البكالوريوس وطلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس , أما النوع الثاني من المنافسين فيحدث بين أنواع مختلفة من المنظمات علي سبيل المثال تنافس البنوك مع شركات الصرافة أو الأوراق المالية , تنافس المستشفيات الخاصة مع مراكز التأهيل والرعاية الصحية علي المرضى والأطباء الممارسين , منافسة منتجات البتروكيماويات لصناعة الأقطان والأصواف والحريير الطبيعية , معني ذلك أن جميع هذه المنظمات تتنافس علي شيء واحد وهو الحصول علي

الأموال ، ومن ناحية أكثر شمولاً ، فإن جميع المنظمات بدون استثناء تتنافس للحصول علي الموارد بناء عليه ، قوة التنافس التي تواجهها منظمة ما ، تمثل قوة هامة من القوى المؤثرة في تحديد أهدافها وتكوين خططها.

### (٣)الموردون

أن كافة المنظمات تتطلب مدخلات من البيئة في شكل مواد خام ، آلات ، معدات ، رأس مال ، تكنولوجيا أموال ، أفراد ، طاقة ...إلخ ، وتستخدم هذه المدخلات في إنتاج السلع والخدمات والمخرجات عموماً ، والمنظمات تعتمد على هؤلاء الذين يمدونها بالمواد فعلى سبيل المثال فإن شركة (مصر للطيران) قد تحصل على احتياجاتها من الأغذية من شركة (فاين فودز) والوقود من شركة (موبيل) والطائرات من شركة (بوينج) والقروض المالية من (البنك الأهلي) وهكذا ، إن كل منظمة من هذه المنظمات يمد الشركة بجزء من الموارد التي تحتاجها ، وهذا يعني أن أسعار التوريدات ، وجداول التسليم ، ومستوى الجودة وشرط الدفع ، كل ذلك يعد من الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المنظمة كما أن إمكانية الحصول على الموارد يحدد قدرة المنظمة في الاستجابة إلى الفرص والتحديات التي تواجهها .

### (٤)الموارد البشرية

الموارد البشرية هي المتاح من الأفراد الموجودين في البيئة الخارجية ، والذين تستمد المنظمات العاملين بها من بينهم ، والأفراد هم أعلى الموارد في المنظمة ، فهم بمثابة الدماء التي تجري في عروق أية منظمة ، حيث يقدمون المعرفة والمهارات والدوافع التي تدفع المنظمة لتحافظ على بقائها ، ولتحقيق النجاح يجب على المنظمات أن تجذب الأفراد المتميزين وتحفظ بهم ، وتضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهدافها واستمراريتها .

## ثانياً العوامل ذات التأثير غير المباشر (١) القوى التكنولوجية :

يمثل التطور التكنولوجي أحد الجوانب الهامة للبيئة الخارجية للمنظمة , وهو عبارة عن المعرفة العلمية والفنية القابلة للتطبيق العلمي والاستخدام التجاري في المشروعات , والتطور التكنولوجي تأثير قوي علي الادارة في أي منظمة من المنظمات , فالتغيرات التكنولوجية تحدد مصير أي منظمة أو منشأة , كما يمكن أن تكون التكنولوجيا عائقا أو قد تخلق فرص عديدة لصناعات جديدة كلية أو تغير من الصناعات القائمة فمثلا نجد أن هناك تأثير للألياف الصناعية علي صناعة الملابس والسجاد , كما أن استخدام الحاسب الآلي في أعمال البنوك قد خفض من تكاليف التشغيل في البنك وجعل الخدمة البنكية أكثر سرعة وسهولة أمام العملاء .

ان المشروعات الناجحة والتي تريد ان تستمر وتنمو , ويكتب لها البقاء لابد أن تلاحق عمليات التغيير السريع في التكنولوجيا , سواء في المعدات المستخدمة في الانتاج , أو أساليب العمل , فلو تصورنا وسائل الإنتاج عما كانت عليه في الماضي نجد أنها آلات بسيطة ومعدات لا تتعدى الماكينة الصغيرة التي تنتج عدد محدودا من الوحدات أو السلع ، ومع التقدم التكنولوجي علي مر السنوات أصبح العالم الآن يستخدم أجهزة الكمبيوتر في التحكم في الكميات المنتجة وفي جودتها وفي إنتاجها في أقل وقت ممكن ، ومن أشكال التكنولوجيا الحديثة الآن الانترنت , حيث أنك تستطيع وأنت في مكانك , وفي وقت محدود ان تتعرف علي كل ما يحدث في العالم بل ترسل وتستقبل ما تريد في ثوان معدودة .

ويؤثر الاسلوب التكنولوجي علي المنظمات حيث يؤدي الي تغيير الاستخدام الخاص بالمعلومات والاساليب في انتاج السلع والخدمات أو في أداء

عمل معين أو وظائف الإدارة سواء من ناحية التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة ، فمثلا أسلوب التخطيط أو التنظيم في مشروع يستخدم أسلوب تكنولوجيا متقدم مثل أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الاتوماتيكية يختلف عن المشروع الذي يستخدم اسلوب تكنولوجيا آخر .

وأخيرا يمكن القول أن استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة ، أو المتقدمة يساعد علي توفير الجهد والوقت والتكاليف ، ومن الملاحظ ان التأثير المتوقع للعوامل التكنولوجية علي المنظمات في المستقبل يكون قويا ويهدد نمو المنظمات أو حتي بقاؤها إذا لك تستطع الاستجابة للتطورات التكنولوجية .

## (٢) القوي الاقتصادية

تتمثل القوي الاقتصادية في التغيرات التي تحدث في دولة معينة من الناحية الاقتصادية والتي تعكس بعض المؤثرات مثل معدلات التضخم ، والناجح المحلي ، ومستويات البطالة ، وقيمة العملة ، ومعدلات الفائدة ومعدل النمو الاقتصادي ، وحجم الميزانية ، والعجز التجاري .... وهذه التغيرات تشمل فرصا أو تهديدات (مشاكل) بالنسبة للمديرين فالاقتصاد الذي يمر بفترة رواج وتوسع له أثره علي الطلب علي منتجات وخدمات المنظمة ،

كما يسهل إقامة مشروعات جديدة ، وعلي العكس من ذلك فإن البطء في النمو الاقتصادي أو حالات الركود يمكن أن يؤدي إلي فشل بعض التنظيمات وخروجها من السوق حيث يقل الطلب علي منتجات وخدمات المنظمة ، وتزداد البطالة وتنخفض الأرباح .

ومن الملاحظ أن تأثير البيئة الاقتصادية علي ممارسة الإدارة هو في الغالب ظاهر لا يمكن التنبؤ بها ، وذلك لأنه يكون هناك استمرار تحويلات وتغيرات في معدلات التضخم والركود ومعدلات البطالة ومعدلات استخدام الطاقة

ويجب علي المنظمات باستمرار أن تتابع في المؤشرات الاقتصادية الرسمية من أجل تقليل التهديدات وأن يستفيدوا من الفرص المتاحة ، وهناك بعض المنظمات تستفيد من الظروف الاقتصادية المتوقعة في اتخاذ قرارات خاصة بالتوسع أو دخول أسواق جديدة .

### (٣) القوي السياسية والقانونية

هناك الكثير من القوانين والتشريعات والقيود الحكومية والسياسية التي تواجه المديرين ويكون لها تأثير غير مباشر علي السلطة كقوانين الضرائب ، وقوانين التأمينات الاجتماعية ، حماية المستهلك ، حماية لبيئة من التلوث ..... الخ ، وتمثل هذه القوانين فرصا متاحة كما أنها تمثل قيودا وعقبات في نفس الوقت ، فبينما تري بعض المنظمات أن قوانين مكافحة التلوث هي قيود تفرض علي المنظمة ، فإن هذه القوانين قد أدت إلي ظهور شركات تعمل في مجال مكافحة والتحكم في التلوث البيئي .... كذلك التشريعات القانونية التي تشجع التعليم الفني والمهني تمثل فرصا متاحة أمام أنواع معينة من المؤسسات التعليمية ، كما أنها تعتبر قيودا بالنسبة لمؤسسات أخرى .

والمحيط السياسي يؤثر بلا شك علي طبيعة عمل المنظمات المختلفة في المجتمع ، فاتجاهات وتصرفات القادة السياسيين لها بلا شك تأثير علي تقلص أو ازدهار المطالب الاجتماعية والمعتقدات السائدة ففي كثير من المجتمعات مثلا كانت الآراء القوية بصدد الرقابة علي تلوث الماء والهواء سبباً وراء إغلاق المصانع الغير قادرة علي التمشي مع المعايير الجديدة في هذا الصدد ، كما أن السياسة الخارجية للمجتمع والتي يشكلها النظام السياسي القائم أيضا علي المنظمات سواء من حيث توفير مستلزمات الإنتاج المستوردة أو الأسواق الخارجية للتصدير ، ويتعين علي المديرين في المنظمات المختلفة أن يتعرفوا علي القيود

القانونية والسياسية والشروط اللازمة لتطبيقها ، ومتابعة ما يستجد من تشريعات حتى يستطيعوا التعامل معها بما يحقق لها البقاء والنمو .

#### (٤) القوي الثقافية والاجتماعية

يتكون المحيط الثقافي والاجتماعي من المعرفة ، والفنون ، واللغة ، والقيم ، والعادات ، والتقاليد ، والمعتقدات .... وهذه القوي تؤثر علي تفضيلات المستهلكين وعاداتهم الشرائية ، كما تؤثر علي توقعات العاملين واتجاهاتهم ، بل تؤثر علي مدي قبول نشاط الأعمال بأسره في المجتمع ، فعلي سبيل المثال فإن الرشوة تعتبر تصرفا مقبولا في بعض البلاد دون البعض الآخر ، كذلك فإن قبول أجور منخفضة من جانبي العاملين يتفاوت من مجتمع إلي آخر ، إضافة اختلاف نمط الاحتياجات الإنسانية وأهميتها النسبية ، والجدير بالملاحظة أن القوي الثقافية والاجتماعية لا تختلف تركيبها من بلد إلي آخر فحسب ، بل أنها تختلف باختلاف المناطق داخل البلد الواحد ، وينبغي علي المديرين أن يحددوا باستمرار الظروف الثقافية والاجتماعية التي سوف تؤثر علي منظماتهم ، ومحاولة التكيف معها .

#### (٥) القوي العالمية

تمثل القوي العالمية بالنسبة لكثير من المنظمات تحديا هائلا للمديرين ، كما أنها تمثل تهيدا في نفس الوقت التي تعتبر فيه فرصا يمكن استغلالها . وقد يبدو أن تأثير القوي العالمية يكون واضحا علي المنظمات متعددة القومية مثل (فورد) و ( أي . بي . أم ) و ( بوينج ) ، ( نستلة ) .... وغيرها .

وإذا كان هذا الرأي صحيحا إلي حد بعيد ، إلا أن المنظمات ذات النشاط المحلي أيضا تتأثر بهذه القوي ، علي سبيل المثال ، فإن شركة ( فورد ) للسيارات التي تعمل في موطنها الأصلي - الولايات المتحدة - لا بد أن تأخذ في الاعتبار تحركات وسياسات وتصميمات الشركات الأجنبية مثل ( تويوتا ) و ( نيسان ) .

وعندما تقرر شركة من الشركات أن تدخل في مجال إدارة الأعمال الدولية وتستثمر في بلاد أخرى ، تصبح شركة متعددة الجنسية ، وعند اتخاذ هذا القرار ، يصبح هذا البعد المتعلق بالبيئة الدولية ذا دور هام ومعقد ، وتصبح المنظمة خاضعة للأخطار الناتجة عن اختلاف الثقافات والتيارات الثقافية والاقتصادية .

ويثور التساؤل لماذا تقرر بعض الشركات الأوروبية والأمريكية الدخول في مجال إدارة الأعمال الدولية ، هناك سببان رئيسيان أولهما : أن هذه الشركات قد تكون اتخذت هذا القرار بسبب ضعف الفرص المتاحة أمامها في السوق المحلي ، فربما انخفاض معدل النمو الاقتصادي ، أو ارتفعت معدلات الضرائب أو أصبح التشريع أكثر تعقيداً في الداخل ، والسبب الثاني : أن الشركة يمكن أن تتجه إلي السوق الخارجي بسبب الأداء المتميز بحيث تتاح أمامها فرص طيبة للاستثمار أو البيع في مناطق أخرى من العالم بالإضافة إلي السوق المحلي ، وأياً كان السبب فإنه بمجرد أن تقرر الشركة أن تدخل في مجال الأعمال الدولية ، فإنها تواجه بظروف متغيرة وجديدة .

#### ٤- البيئة الداخلية

يقصد بالبيئة الداخلية

" المحيط الداخلي للمنظمة أو مجموعة العوامل والقوي التي تقع في حدود

المنظمة والتي لها تأثير علي عمل المنظمة "

يمكن القول أن هناك ثلاثة مستويات إدارية ، يتطلب كل منها تركيزاً واهتماماً

إدارياً مختلفاً وتشمل هذه المستويات :

(١) المستوي التشغيلي أو الإشرافي

يمثل هذا المستوي الأدنى في كل منظمة حيث يكون الأفراد مسئولين عن عمل

الآخرين ، فكل منظمة تقوم بوظيفة الإنتاج أو التشغيل - بصرف النظر عن كونها

تنتج سلعة أو تقدم خدمة ، لذلك يوجد بها ما يعرف بالمستوي التشغيلي أو الإشرافي والذي يركز علي أداء ما ينتجه أو يقوم به هذا المشروع أو تلك المنظمة ويوجه مديرو هذا المستوي العمال التشغيلين فقط ، ولا يشرفون علي مديرين آخرين ، وكمثال لمديري هذا المستوي نجد مشرف الإنتاج في موقع التصنيع ، المشرف علي الأعمال الكتابية في مكتب كبير .

### (٣) المستوي الإداري

يمثل هذا المستوي الإداري الوسطي في كل منظمة حيث يكون الأفراد مسئولين عن توجيه أنشطة المديرين الذين في المستوي الأقل منهم ، وأحيانا العمال التشغيليين ، ويركز هذا المستوي علي التنسيق بين الأنشطة علي المستوي التشغيلي ، بالإضافة إلي تقرير ما ينتج من سلع أو خدمات ، ويعتبر مديري هذا المستوي حلقة الوصل بين مديري الإدارة العليا ومديري المستوي التشغيلي حيث يقوموا بوضع سياسات وإجراءات العمل للأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات عن مستوي تنفيذ هذه الأهداف .

وكمثال لهذا المستوي مدير المبيعات ، حيث يتوسط أي خلاقات بين رجال البيع والمستهلكين أو العملاء .

### (٤) المستوي الاستراتيجي

المستوي الاستراتيجي هو المسئول عن وضع السياسة العامة للمنظمة ، فهو الذي يحدد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ، والاستراتيجيات الشاملة للمشروع ككل ، ويعمل علي تحقيق الاتصال بين المشروع والمحيط الخارجي لتحقيق وسيلة الحصول علي موارد المشروع وكذلك توزيع مخرجات المشروع علي البيئة المحيطة ، ويعتبر المدير العام أو الرئيس . ونائب الرئيس هم في المستوي الاستراتيجي في المنظمة .

# الفصل الثالث

وظيفة التخطيط كأحد الوظائف الإدارية

## الفصل الثالث وظيفة التخطيط

مقدمة:

أن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة هي وظيفة التخطيط ففي الوقت الحاضر يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث التغير هو القاعدة وليس الاستثناء، وهذا التغير يحدث في كل المجالات ومنها الإدارة، والتغير قد يكون فجائياً وشاملاً، أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدريج ولكن المهم أن الأشياء لا تبقى ابدأً علي حالها ساكنة. ويؤدي هذا التغير إلي ظهور المشكلات، والتي يواجهها كل المديرين، وهنا نجد أن المديرين الناجحين يتعاملون مع مشكلات التطور، ويحددون أهدافاً سليمة ويضعون الطرق الملائمة لتحقيقها يفشل المديرون غير الناجحين في تحديد الأهداف وفي إتباع سبل العمل للوصول إليها، ويرجع الفرق بين المدير الناجح والمدير غير الناجح في مدي اعتماد كل منهما علي التخطيط.

فالتخطيط رغم صعوبته، هو أحد الضرورات اللازمة في أي إدارة ناجحة، وخطة المشروع في تحديد لكل العوامل والقوي والآثار. والعلاقات التي تدخل فيه والمطلوبة من أجل وضع حلول لمشكلات المشروع وقد تكون الخطة مكتوبة وقد لا تكون مكتوبة ولكنها دائماً وإنما الاختلاف من مشروع لآخر يكون بشأن درجة تنظيمها ودرجة استقرارها ودرجة شمولها ومداهها الزمني بالإضافة إلي الاختلاف في جودة الخطة وفعاليتها، الخطة هي الدليل علي تفكير الإدارة.

والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلي البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها علي التخطيط، فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات والذي يبحث عن الأفكار الجديدة ويعمل علي تطبيقها عملياً. والمخطط هو الشخص

الوحيد الذي يتمتع بأفضل فرصة لجمع كل موارد المشروع بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين، وبإختصار فإن التخطيط لا يمكن الاستغناء عنه إطلاقاً فهو من الضروريات في الإدارة الحديثة.

وسنتناول في هذا الفصل مبررات الحاجة إلى وظيفة التخطيط ومفهوم أهمية التخطيط وتنظيم عملية التخطيط ومراحل عملية التخطيط ثم تحديد المعلومات التي يحتاج إليها التخطيط.

أولاً: مبررات الحاجة إلى التخطيط:

لعله من نافلة القول التأكيد بأن وظيفة التخطيط من أهم وظائف الإدارة فذلك أمر بديهي حيث تفرض الصفة الحركية للبيئة المحيطة حتمية التخطيط وحيث يفرض المنطق السليم تحديد الجهد اللازم قبل البدء في بذله أو تحديد العمل المطلوب قبل البدء في تنفيذه والمخطط في أدائه لوظيفة يقوم في الواقع بمحاولة للانفصال عن مشكلات الساعة القائمة كي يتفرغ للنظر إلى المستقبل ليقرر كيفية مواجهة المشكلات المستقبلية أو تجنبها وكيفية استغلال الفرص المتوقع إتاحتها أمام المشروع مستقبلاً ويمكن لنا تحديد بعض العناصر التي توضح لنا حتمية ومبررات الحاجة إلى وظيفة التخطيط فيما يلي:

(١) تصحيح المفهوم الاقتصادي الدارج لوظيفة الإدارة:

لفترة طويلة كان الدارج عن وظيفة الإدارة في استخدام وتوجيه طاقات المنظمة ومواردها في التأقلم مع المتغيرات التي تجري في البيئة وليست صناعة التغيير، وبمعنى آخر فإن الإدارة طبقاً لهذا المفهوم تتخذ قراراتها وفقاً لضغوط البيئة التي تحيط بها، ولكن يمكن القول أن الإدارة الحديثة أحد أهم واجباتها هو إحداث التغيير والعمل في إطاره وإحداث هذا التغيير يستلزم ضرورة التخطيط له بالأسلوب وبالطريقة التي تحتم أن تخصص له موارد قائمة فعلاً ومستخدمه حالياً .

## (٢) طول الفترة الزمنية بين القرار آثاره:

أن المدي الزمني الذي يفصل بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وبين الحصول علي نتائج محققة منها, أصبح أطول بكثير مما كان عليه فيما مضى, الأمر الذي يستتبع الحاجة لمجهود منظم يستكشف مجالات عدم التأكد ومخاطر الدخول إلي أعماق المستقبل فلقد أصبح المدي الزمني وطول الفترة بين القرار وآثاره أحد معالم العصر وربما أحد ملامح وأسباب كل صور التقدم الاقتصادي الأساسية التي تشاهدها في الوقت الحالي فجوهر التخطيط هو البحث, وتحليل القرارات المختلفة التي يجب اتخاذها قبل أن يفرض علي المشروع اتخاذها في ظروف الأزمة وفي شكل حلول وقتية لمشكلات عاجلة ومفاجئة فالتخطيط لا يتعلق في جوهره بما يجب أن نفعله مستقبلاً, وإنما يتعلق بما يجب أن نفعله الآن حتي لا نفاجأ بأحداث ومشكلات غير متوقعة في المستقبل.

## (٣) كبر حجم المنظمات وتعقد عملياتها:

ظهرت المشروعات الصناعية والتجارية لتفي باحتياجات النمو الاقتصادي في معظم دول العالم, فالتطورات التكنولوجية ودخول عصر النظم الآلية واتساع دائرة الأسواق الناتجة عن دخول شرائح عديدة في المجتمع إلي مستهلكين محتملين بالإضافة إلي الوفورات الاقتصادية الناتجة عن تكبير حجم النشاط كلها عوامل جعلت من نموذج الوحدات الاقتصادية الكبيرة الحجم النموذجي الأقوى تأثيراً في الحياة الاقتصادية.

ومن المحقق أن الأساليب والممارسات الادارية المعروفة في المشروعات الصغيرة التي تعتمد علي دائرة ضيقة من الاتصالات التنظيمية والإنسانية والموجهة لمعالجة مشكلات إنتاجية وتمويلية وتسويقية محدودة ولا تستطيع أن تخدم وأن تحل مشكلات المشروعات الكبيرة الحجم وأن تعمل علي تطويرها.

فالمشروع الكبير يواجه بيئة محيطة اقتصادية وسياسية وقانونية ويحتاج إلي أساليب جديدة في أدائه لوظائفه التشغيلية مما يجعله من التخطيط للمستقبل حتمية لا بد منها.

### وهناك أسباب أخرى لحتمية التخطيط هي:

- **التغلب علي عدم التأكد والتغير:** فالمستقبل ما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.
- **تركيز الانتباه علي الأهداف:** نظراً لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المنظمة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلي تركيز الانتباه علي هذه الأهداف.
- **اكتساب التشغيل الاقتصادي:** يعمل التخطيط علي تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الانتاج.
- **تسهيل الرقابة :** بدون التخطيط لا توجد رقابة, فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسية نظراً لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم.

### ثانياً: مفهوم وظيفة التخطيط:

أن التخطيط ليس هدفاً في حد ذاته ولكن التخطيط وسيلة يتم بها تحقيق الأهداف ولذلك فإن مدي نجاح الخطة يتوقف علي مدي مساهمتها في تحقيق الهدف ونجاح المشروع: ووظيفة التخطيط لا تعمل وحدها بل لابد من الوظائف الإدارية الأخرى.

ويجب علي الوظائف الإدارية الأخرى أن تعكس التخطيط فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف الموضوعه طبقاً للخطة المحددة,

وبدون الأنشطة التي تحدد بواسطة التخطيط، فإن المدير لن يجد شيئاً لكي ينظمه أو أحد لكي يوجهه كما أنه لا حاجة إلي الرقابة فما قيمة التوجيه إذا لم يكن يعمل علي المساعدة في جلب الواقعية للتخطيط وأيضاً ما أهمية الرقابة إذا لم تكن تعمل علي التأكد من أن الخطط تسير بالشكل المطلوب.

وإذا كان التخطيط يعمل علي تحقيق أهداف المشروع فإن الخطة الجيدة هي التي تصل إلي الهدف المطلوب بالتكلفة المناسبة من خلال توجيه الجهود ومنع تضاربها وهو ما ينعكس بالضرورة علي ترشيد الإنفاق وتخفيض التكلفة.

والتخطيط يجب أن يكون مرناً بمعنى أن يكون باستمرار ، هناك إمكانية لإدخال التعديلات الضرورية علي الخطة الموضوعية وإذا كان من الضروري أن تتسم الخطة بالثبات والاستقرار وأن تقل فرص التعديلات لما يسببه من إرباك واضطرابات فإن هناك احتمالات قائمة دائماً لأن تنشأ حاجة إلي إحداث هذا التعديل طالما أننا نعيش في عالم بالمستقبل الذي يتميز بعدم التأكد والوضوح.

ويعرف " فايول " التخطيط بقوله: "أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

وهناك من يعرف التخطيط بأنه التقرير سلفاً بما يجب عمله وكيف يتم، ومتي، ومن الذي يقوم به، ومن الكتاب من يري أن التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها.

وهناك تعريف شائع للتخطيط يقول بأنه الإجابة عن الأسئلة الثلاثة أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نصل؟ وكيف سنصل إلي هناك؟ وأخيراً فإن "جورج نيري" يقدم التعريف التالي للتخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن التصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يفتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة، ومعني هذا أن المدير، عند قيامه

بالتخطيط يستخدم الحقائق والفروض المعقولة والقيود, ومن هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة وكيف ستتم وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة.

ومن ثم فإن التخطيط الفعال يقوم علي أساس الحقائق وليس علي أساس العواطف أو الرغبات, والحقائق المرتبطة بالموقف المحدد يتم تجميعها وتحليلها, كما أن الأنشطة المقترحة تقوم علي أساس الموقف الذي تمليه هذه الحقائق اما العوائق المحتملة فيبتعد عنها وإذا كان الابتعاد عنها متعذراً فإن الخطط ينبغي أن تتضمن اعترافاً بها مع عمل الاحتياطات اللازمة للتغلب عليها.

والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها, فالحقائق المتعلقة بالموقف موضوع التخطيط يجب أن ترتبط بخبرة المدير ومعرفته وينبغي أن يكون المخطط قادراً علي تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه. ويجب عليه أن يتعامل مع الأشياء غير الملموسة مع وضع تفكيره الخلاق في خطط محده.

ويتبين من معني التخطيط أنه يهتم بالنشاط في المستقبل أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية, فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلي الأمام وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم الأنشطة, وتقديم تتابع منظم لتحقيق الهدف فالتخطيط في الحقيقة هو ممارسة بعد النظر والإعداد للمستقبل.

ويقول "بيتر دراكر" أن التخطيط السليم يمكن الإدارة من ادارة نشاط المشروع بدلاً من أن تدار هي به.

ثالثاً: تنظيم عملية التخطيط:

لكل مدير وظيفة تخطيطية يجب عليه القيام بها, وينبع هذا القول من حقيقة كونه مديراً وأن التخطيط أحد الوظائف الأساسية للإدارة وسنتناول في هذه الجزئية تدرج الخطط ومسئولية التخطيط والهياكل التنظيمية المختلفة لعملية التخطيط.

### (١) تدرج الخطط:

لا يجب أن ننظر إلي التخطيط علي أنه من مهام الإدارة العليا في المشروع فقط فالتخطيط أحد الوظائف العضوية للإدارة التي تمارس عمل إدارة مهما كان نوعه مهما اختلف مستواه فهناك تخطيط علي كل مستوي إداري بداية من رئيس مجلس الإدارة حتي أدني فرد في التنظيم يقوم بعمل إداري بل أن هناك تخطيطاً للعمل الفردي علي مستوي العمال غير الإداريين فالواقع أن أداء أي عمل لابد وأن يتضمن عنصر التخطيط وأن هناك تدرجاً في التخطيط يوازي التدرج في السلم الإداري للمشروع, والتدرج في الشمول والأهمية والمدي الزمني وأيضاً في التعقيد وفي المعلومات اللازمة وفي التكاليف.

فكلما ارتقينا في السلم الإداري ازداد النطاق الذي تغطية الخطط وازداد شمولها, والعكس صحيح, إذ نجد أن خطط الإدارة العليا تختص بالمهام العامة التي تخص المشروع كله وسياسته العليا ومعدل نموه وطريقة توسعه وخطط الربحية في المستقبل, بينما نجد أن خطط الإدارة الوسطي تختص بمخصصات الإنتاج, والأهداف المساعدة والبرامج التنفيذية وما إلي ذلك أما التخطيط علي مستوي الإدارة المباشرة فينحصر في جداول الأعمال وحصص رجال البيع....إلخ.

### (٢) مسئولية التخطيط:

يمكن القول أن جميع المديرين يقومون بالتخطيط , ولكن البعض منهم يقوم بالتخطيط أكثر من غيره نظراً لطبيعة مراكزهم الإدارية وفي بعض الأحيان يقوم عضو الإدارة بكل أعماله التخطيطية بينما في حالات أخرى يشترك معه في هذا العمل مرؤوسيه الإداريين وقد يفوض هذا العمل لأفراد معينين ومن ثم يمكن للمدير عند قيامه بالتخطيط اتباع طريقة من بين عدد من الطرق المحتملة والتي منها :

١/٢ يقوم المدير بكافة أعمال التخطيط.

٢/٢ يقوم المدير بالتخطيط مع تلقي مقترحات مرؤوسيه.

٣/٢ يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ويترك التفاصيل للمرؤوسين.

٤/٢ يقوم المرؤوسين بالتخطيط والمدير يعتمد الخط فقط.

### (٣) الهيكل التنظيمية المختلفة لعملية التخطيط:

يمكن القول بصفة عامة أن هناك ستة أشكال للهيكل التنظيمي للتخطيط كما يلي:

الشكل الأول: إلا يوجد تنظيم ما بالمعني الرسمي ,

الشكل الثاني: أن التخطيط يتم في مجال وظيفي رئيسي, هذا المجال قد يكون التمويل أو التسويق أو الهندسي, أو التصنيع, أو حيث يكمن العمل الرئيسي للمنظمة في هذا المجال, فمثلاً في إدارة مرفق الكهرباء أو التليفونات, فإن التخطيط قد يتركز في الإدارة الهندسية, وذلك لان إمكانات التوسع تمثل العامل الاساسي الذي يدور حوله كل أعمال المرفق الأخرى وفي مجال البنوك قد يتركز التخطيط في إدارة الاستثمار, باعتبارها العمل الاساسي الذي يدور حوله كل أنشطة البنك الأخرى.

الشكل الثالث : ان التخطيط يتم في كل إدارة أو قسم أو فرع أو مصنع على حده

أو لا توجد إدارة مستقلة للتخطيط على مستوى المنظمة , وهذا الشكل ينتشر في

المنظمات التي لديها اختلاف واضح في أنواع منتجاتها ونشاطها , أو أنها توجد في أماكن جغرافية مختلفة , أو التي تبني نظام مراكز التكلفة المستقلة وفي هذه الأحوال قد يوجد نائب للرئيس مسئول عن جميع هذه الخطط ومناقشتها مع مصادرها , أو أن يقوم مجلس الإدارة بهذا أو أن تقوم به لجنة تجمع مديري المناطق أو المصانع وتجتمع في شكل غير دوري بهدف تكوين فهم عام مشترك .

**الشكل الرابع:** أن توجد إدارة مركزية للتخطيط في المقر الرئيسي للمنظمة على أن يكون هناك مخططين في وحدات وإدارات المنظمة.

**الشكل الخامس:** أن توجد إدارة تخطيط مركزية مع وجود مسئولين عن وظيفة التخطيط في كل إدارة أو فرع أو مركز من مراكز المنظمة .

**الشكل السادس:** أن يتم التخطيط على مستوى لجنة من مديري المنظمة , يساندها في الدراسة والتحليل إضافة فنية للتخطيط تضم مستويين من المديرين .

#### رابعاً : معوقات التخطيط

" يمكن تصنيف معوقات التخطيط فيما يلي:

#### (١) النطاق الزمني للخطط:

فكلما طال المدي الزمني الذي تغطيه الخطة, كلما انخفضت القدرة علي توفير الدقة في الخطة, حيث أن طول المدة من شأنه أن يتيح فرصة أكبر لوقوع الحوادث غير المنتظمة, بالإضافة إلي أنه يقلل من قدرة المدير علي تقدير ما سيحدث, وكذلك يؤثر الحاضر في المدير تأثيراً أكبر مما يدرك وبالتالي تمثل الظروف الحاضرة أكثر أهمية عن احتياجات المستقبل مما ينتج عنه خطأ في التقدير, أي أن التخطيط طويل المدي أصعب من التخطيط قصير الأجل, وهذا يفسر الإهمال النسبي للتخطيط طويل الأجل بالمقارنة بالجهود المبذولة في التخطيط قصير الأجل في الحياة العملية.

## (٢) استحالة التنبؤ بالأحداث:

من المستحيل أحياناً التنبؤ بالأحداث مما ينتج عنه اتساع نطاق المفاجآت في العمل الإداري وتحول الخطط إلي مناهج لا تسير تطور الأحداث أن التنبؤ عرضة للخطأ أياً كان الأسلوب العلمي المستخدم فيه، وذلك نظراً للطبيعة المستقبلية للتنبؤ وما يكتنفها من غموض، وعدم التأكد وخاصة في الظروف البيئية المحيطة المحلية والعالمية.

## (٣) القدرة الذهنية:

فالتخطيط ما هو إلا عملية ذهنية تتصل بتوقع المستقبل، وتتطلب نوعاً شاقاً من التفكير حيث تقوم علي ألوان مختلفة من المهارات والقدرات مثل هذا المجهود الذهني والقدرة علي الابتكار والإبداع قد لا يستطيعه بعض المديرين، وبالتالي ينخفض مستوى التخطيط وفعاليتها.

## (٤) نقص المعلومات:

يقوم التخطيط علي المعلومات، ونقص المعلومات سوف يؤدي إلي ضعف التنبؤ وضعف الخطط، وعدم دقة المعلومات يؤدي إلي نفس النتيجة إذ لا يمكن أن يكون التخطيط أدق من المعلومات التي بني عليها فإذا لم تكن المعلومات كافية ودقيقة فلا بد وأن تنخفض فعالية التخطيط ولما كان جمع المعلومات الكافية والدقيقة يتكلف أموالاً كثيرة، تعين علي كل مشروع أن يحدد حسب احتياجاته وقدراته المدي الذي تجب أن تمتد إليه جهود المعلومات بحيث لا تجمع بيانات غير ضرورية ولا تهمل أي بيانات ضرورية وهامة.

## (٥) معوقات إدارية:

علي الرغم من أهمية التخطيط في الحياة عامة وفي المجالات الاقتصادية خاصة، لا زال الكثير من المديرين يعتقد أنه مضيعة للوقت والجهد والمال وبالتالي

لا يمارسونه, وهناك البعض الذي يعلم بضرورته ولكنه يصر علي استحالتة بحجة أن الإنسان لا يعلم الغيب وبالتالي لا يستطيع أن يقوم بالتنبؤ اللازم للتخطيط ومع التسليم بأن الإنسان لا يعلم الغيب فإن ذلك لا ينفي أبداً توقع المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل حتي ولو كانت التوقعات لا تصدق بنسبة كبيرة إلا أن التنبؤ يقلل من نسبة عدم التأكد المتعلقة بالمستقبل.

### (٦) معوقات سيكولوجية:

المدير شأنه شأن معظم البشر يعطي الحاضر أكثر مما يهتم بالمستقبل فالحاضر بالإضافة لكونه أكثر تأكيداً وأقل غموضاً من المستقبل فإنه أيضاً مرغوب بدرجة أقل حيث يتم تقييم أداء المدير ونتائج أعماله سنوياً وبالتالي يهتم بالأداء الحالي أكثر من اهتمامه بتوقعات المستقبل. ومقاومة التغيير ظاهره مألوفة في دوائر الأعمال بينما التخطيط في الغالب يتضمن تغييرات قد يفضل المدير أن يتجاهلها أو يتمني أن لا تقع أبداً.

### خامساً: خصائص التخطيط الجيد:

بالنظر إلي المعوقات السابق شرحها وتحليلها والتي تحد من فعالية التخطيط يمكن تحديد عدد من الخصائص التي تساعد علي نجاح التخطيط ولكي يكون التخطيط فعالاً يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص كما يلي:

(١) أن يتوافر في التخطيط عنصر الاستمرار: فالتخطيط لا يتم في فراغ وإنما

في محيط (بيئية محيطية) ملئ بالتغييرات وذلك يستوجب حركية التخطيط

بحيث تكون هناك عملية مراجعة وتقييم للخطة في ضوء الظروف الصغيرة.

(٢) المرونة: إذ يجب ألا تكون الخطة من الجمود بحيث يتعذر 'دخال

التعديلات عليها عند الضرورة.

(٣) **التحديد الواضح للأهداف:** فبغير هذا التحديد الواضح للأهداف لا يمكن أن يكون هناك وضوح كاف في الأعمال المطلوب إنجازها.

(٤) **أن يتميز التخطيط (الخطة) بالبساطة والفهم من قبل المنفذين:** بمعنى أن تكون كافة جزئيات الخطة والخطط المشتقة الفرعية متسلسلة تسلسلاً منطقيًا، كما أنها يجب أن تعد بلغة مفهومة بعيدة عن التعقيد.

(٥) **التحديد الواضح للأشخاص أو الأقسام التي سوف يلقي علي عاتقها تنفيذ الخطة** وأن يكون هناك برنامج زمني محدد لكل خطوة من خطواتها.

(٦) **يجب أن يتضمن التخطيط أساساً لقياس الأداء** حتي يمكن التمكن من متابعة التنفيذ وأن يرتبط نظام التخطيط بنظام الرقابة.

#### سادساً: خطوات (مراحل) عملية التخطيط:

يجب أولاً أن ندرك أن هناك اختلاف بين الكتاب والممارسين في مجال الإدارة حول مراحل عملية التخطيط ففي حين حدد أحد الكتاب مراحل عملية التخطيط فيما يلي:

• تحديد الأهداف.

• وضع الفروض التخطيطية.

• تحديد البدائل.

• تقييم البدائل.

• الاختبار.

• تكوين الخطط المشتقة.

وسيعتمد هذا الكتاب علي أن مراحل عملية التخطيط تشمل ما يلي:

(١) تحديد الأهداف.

(٢) التنبؤ بالإحداث والظروف المستقبلية.

(٣) تحديد وتقييم البدائل.

(٤) تكوين الخطط المشتقة.

(٥) وضع وتنفيذ السياسات لتحقيق الأهداف.

#### ١ - تحديد الأهداف:

أن الأهداف أو الأغراض هي الغايات النهائية التي تتجه نحوها أوجه النشاط وهي لا تمثل الغاية الأخيرة للتخطيط فقط ولكن الغاية التي تتجه نحوها أوجه النشاط الإداري الأخرى كاللتنظيم والتوجيه والرقابة وبالرغم من أن أهداف تؤول الخطة الأساسية للمنظمة فقد يكون هناك أهداف خاصة لكل إدارة من الإدارات بالمنظمة ومن الطبيعي أن تساهم أهداف كل إدارة في تحقيق أهداف المشروع ككل.

فالأهداف هي الغايات أو النهايات المطلوب الوصول إليها ولا يمكن تصور أي جهد جماعي منتج وفعال دون أن يكون له هدف أو أهداف والأهداف لا تمثل فقط نقطة النهاية للتخطيط كما أن الأهداف تتعلق بالمستقبل والآمال التي يراد تحقيقها في المستقبل والتي يبذل في سبيلها الجهد أي إنها ليست مجرد أحلام أو رغبات غير واقعية.

وتحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في التخطيط والتي ينبغي القيام بها وبكل دقة وعناية، فلا يمكن لأي فرد أن ينجح في الوصول إلي هدف غير واضح وغير محدد، وينبغي تحديد الأهداف بطريقة تمكن في النهاية من الحكم علي النشاط، أو بعبارة أخرى يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة مما يمكن من الحكم علي مدي النجاح في الوصول إليها وتحقيقها ويترتب علي عدم وجود الأهداف أو الفشل في معرفتها بوضوح أن تصبح مهمة الإدارة صعبة للغاية.

ومن السهل فهم الحقيقة الحيوية والجوهرية التي تنص علي ضرورة وضع أهداف مشتركة تتجه إليها كل الجهود والأنشطة ولكن كثيراً ما نجد أن الأهداف تنسي أو تهمل فكثيراً ما يجد المدير أنه قد انغمس في تفاصيل العمليات الجارية لدرجة تجعله علي غير بينة من الأهداف الأساسية للمشكلة التي يعالجها. وبالتالي فإن أفضل نصيحة للمدير هو أن يتوقف كل فترة وأخري لكي ينظر إلي أهدافه ثم يحدد اتجاهه وهل هو يعمل نحو تحقيق هذه الأهداف فالإدارة الفعالة من الصعب تحقيقها بدون أهداف محددة.

**ومن المهم للمخطط أن يدرك الأبعاد التالية عند تحديده للأهداف البعد الخاص بأولويات الأهداف:**

من المتفق عليه أن هناك أهدافاً متعددة للمنظمة, ولكن هذه الأهداف ليست متساوية في الأهمية, ولذا ينبغي أن توضع في سلم يرتب هذه الأهداف حسب أهميتها وبديهي أن هذه الأهمية نسبية بمعنى أنها تختلف من وقت إلي آخر ومن المهم مراجعة هذا الترتيب من فترة إلي أخرى ليعكس الأهمية الحالية للأهداف المطلوب تحقيقها.

ومثال ذلك اختلاف ترتيب أهداف مشروعات القطاع العام في حاله تحولها إلي مشروعات خاصة ذات ملكية خاصة.

**البعد الخاص بهيكل الأهداف:**

يعكس الهيكل التنظيمي مختلف الإدارات والأقسام التي يضمها المشروع, وإلي جوار الهيكل التنظيمي هناك هيكل للأهداف يتطابق إلي حد كبير مع هذا الهيكل التنظيمي فإذا كان المشروع ككل هدفاً أو أهدافاً نهائية تسعى كل الإدارات والأقسام مجتمعة لتحقيقها فإن لكل إدارة أو قسم هدف خاص بها, فهناك أهداف خاصة بإدارة الإنتاج وأهداف خاصة بإدارة التسويق وأهداف خاصة بإدارة

التمويل... إلخ ومن المهم التنسيق بين هذه الأهداف بما يمنع التضارب بينها وبما يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.

البعد الخاص بتوقيت الأهداف:

المنظمة كيان مستمر قائم ومتصل علي الرغم من دخل أو خروج أشخاص جدد وتغير المراكز فيه، ومن هنا ينبغي تحديد أهداف طويلة الأجل تمثل غايات نهائية، توجه الأنشطة المختلفة خلال فترة زمنية طويلة وتضمن نمو المنظمة واستمرارها.

البعد الخاص بتعدد الأهداف:

تتعدد الأهداف بتعدد الجهات التي ترتبط مصالحها بالمنظمة فهناك أصحاب رأس المال، جهاز الادارة العليا، والادارة التنفيذية العمال والمستخدمين بالإضافة إلي الحكومة والموردين والمستهلكين وكل هؤلاء لهم أهدافاً قد تبدو متضاربة إلي حد كبير.

ويترتب علي تحديد الأهداف وبترتيب أولوياتها مجموعة من المزايا منها:

- (١) تعتبر الأهداف بمثابة العلاقات الرئيسية التي تحدد الاتجاه العام الذي يجب أن تسير فيه كل الجهود الجماعية المنتجة.
- (٢) تمثل الأهداف دوافع لكل عضو في الجماعة لكي يقوم بعمله علي أحسن وجه عن طريق ربط أهدافه بأهداف المنظمة وأهداف الجماعة التي ينتمي إليها.
- (٣) تسهل الأهداف تحقيق التنسيق بين الجهود الفردية فكل فرد في الجماعة يعرف الأهداف المطلوب منها الوصول إليها وبالتالي يعمل الجميع متعاونين مع بعضهم البعض لتحقيق هذه الأهداف.
- (٤) يتوقف التخطيط كوظيفة إدارية مفيدة علي الاختيار السليم والتجديد الرشيد للأهداف فالتحديد غير السليم للأهداف يجعل التخطيط بكامله غير مثمر.

(٥) تساعد الأهداف علي وضع الخطط المتكاملة والمتناسقة مع بعضها البعض.

(٦) تعتبر الأهداف بمثابة معايير يمكن استخدامها للقيام بوظيفة الرقابة فعدم التحديد الواضح للأهداف يعني عدم توفر المعايير أو المقاييس الملائمة التي يتم علي أساسها تقييم أداء المنظمة.

## ٢ - التنبؤ:

التنبؤ هو عملية تتعلق بمحاولة تلمس ملامح المستقبل, وهي عملية تختلف إلي حد كبير عن التكهين أو التقدير الجزافي ذلك أن التنبؤ يعتمد علي استخدام المعلومات المنظمة والحاضرة بأسلوب عملي يتمثل في الطرق الإحصائية الحديثة وذلك بهدف تقدير الأحداث المستقبلية والمنظمة تعمل في بيئة محيطة دائمة التغير ويستحيل بالتالي تشغيل المنظمة دون تخطيط ولو في ابسط صورة وبالتالي يستحيل عدم القيام ببعض التنبؤ, التنبؤ ينصب علي التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة في المستقبل, وهذه التغيرات عديدة وسريعة في وقوعها وعامة وشاملة تغطي كل شيء ومن أمثلة التغيرات التي تحاول المنظمة التنبؤ بها تلك المتعلقة بحجم السكان, وحجم السوق, وأذواق المستهلكين, ودخول الأفراد ودرجة الرواج أو الكساد في الاقتصاد القومي, وحجم الطلب الكلي, وحجم المبيعات والأسعار....إلخ.

والقدرة علي التنبؤ بدقة تتوقف علي طبيعة المتغيرات التي نحاول التنبؤ بها, وكفاءة الشخص المسئول عن التنبؤ ودرجة الاستقرار في البيئة المحيطة والطريقة المتبعة في التنبؤ.

## (٤) اختبار الخطة المقترحة:

أن الخطوة الرابعة من خطوات التخطيط هي اختيار أفضل الخطط البديلة أي أنها النقطة التي يتم فيها تبني الخطة، النقطة الحقيقية لاتخاذ القرار والقرار قد يتخذ أما بواسطة فرد واحد أو بواسطة جماعة وبعد الوصول لنقطة اتخاذ القرار باختيار خطة معينة يقوم المديرون في جزء من أجزاء المنظمة بوضع وتنفيذ الخطط الضرورية لجعل الخطة الرئيسية حقيقية وواقعية.

### وسائل تنفيذ الخطط:

مهما خطط المديرين في منظمة فلن تتحقق الأهداف ما لم يتم تنفيذ الخطط من خلال أنشطة تستخدم موارد هيأت لها وفي معظم الحالات ينفذ المدير الخطط من خلال مرؤوسيه ويحفزهم ليتقبلوا الخطة وينفذوا وهنا تكون وسائل المدير لذلك هي السلطة، والإقناع، والسياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات.

### السلطة:

السلطة هي صيغة شرعية للنفوذ فهي قرينة بالمركز الوظيفي للشخص، والسلطة بطبيعتها هي الحق في صنع القرارات، وتوقع إذعان الآخرين لها ونادراً ما يستمد تنفيذ خطة معقدة وشاملة علي السلطة وحدها بل يكون الإقناع أداة إدارية هامة.

### الإقناع:

الإقناع - في مجال التخطيط الإداري - هو عملية بيع الخطة لمن سينفذها بنقل معلومات عنها بحيث يتفهمها المنفذون، يدركون أهميتها، ويقبلون علي تنفيذها وعلي ذلك يتطلب الأمر إقناع المعنيين (مرءوسين ومساعدين) بما يهئ قبولاً للخطة وفقاً لمزاياها أكثر من مجرد الاعتماد علي سلطة المدير أو المديرين.

### السياسات:

السياسة هي مجموعة مفاهيم وشرح لأسس العمل تضعها الإدارة لتهيئ دليلاً مرشداً للرؤساء وهم يفكرون لصنع القرارات, وكذا للمرؤوسين - كمنفذين - في مختلف المستويات والوحدات التنظيمية فتقدم إرشادات لاختيار المناهج والسبل لبلوغ هذه الأهداف, تحدد السياسات مجالات التحرك لصنع القرارات وتساعد علي جعل القرار منسجماً مع الأهداف ومسهماً في تحقيقها كما تؤدي السياسة الفاعلة لتهيئة رؤية واضحة للرؤساء والمرؤوسين تجاه رسالة المنظمة وأهدافها وهي بذلك تسهم في تحقيق الانسجام والتنسيق بين جهود الإدارات, الأقسام, والأفراد.

ولما كانت السياسات تمثل خطوطاً مرشدة لتفكير صناع القرارات فإنها يجب أن تتيح قدراً من التقدير الشخصي وحرية التصرف, لكن في حدود, وإلا فستكون قواعد جامدة, وأحياناً تكون ضيقة خذ مثلاً سياسة تقضي بالشراء من أقل ثلاثة موردين سعراً, أنها تترك هامشاً محدوداً من حرية التصرف لتحديد أيهم يمكن التعامل معه, بينما لو قضت السياسة بالتعامل مع مورد محدد بغض النظر عن السفر فقد مثلت قاعدة جامدة لا تتيح أي قدر من حرية التصرف أو الحكم الشخصي.

### خصائص السياسة الناجحة:

حتى تكون السياسة فاعلة ناجحة يتعين أن تتسم بالخصائص التالية:

(١) **المرونة:** بحيث تحقق السياسة ليس فقط درجة من حرية التصرف بل أيضاً توازناً معقولاً بين الثبات والمرونة فكما تتغير الظروف يجب أن تتغير السياسات أيضاً.

(٢) **الشمول:** بحيث تغطي السياسة أي عارض خلال تنفيذ الخطط وتتوقف درجة الشمول علي إطار أو مجال العمل الذي تنظمه السياسة وتسيطر عليه

فكلما اتسع زادت درجة شمول السياسة وإذا انصبت السياسة علي مجالات نشاط محدودة مثل سياسات اختيار وتعيين العاملين فيجب أن تشمل أيضاً العلاقات العامة مع مصادر الحصول علي العمالة, وكالات الإعلان, والصحافة.

(٣) التنسيق: بحيث تساعد السياسة علي تنسيق أنشطة الوحدات التنظيمية الفرعية ذات العلاقات التبادلية, وإلا مالت كل وحدة لإتباع أهدافها الضيقة دون النظر للأهداف الرئيسية العامة التي تشترك كل الوحدات في السعي لبلوغها.

(٤) التوافق مع قيم ومصالح المجتمع مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ومع قوانين العمل القائمة .

(٥) الوضوح والدقة: حيث يجب أن تكون السياسة مكتوبة بوضوح ودقة أما الوضوح فيجعلها مفهومة بشكل موحد للعاملين علي اختلاف مستوياتهم وأما الدقة فتضمن إلا يلتبس الأمر عليهم فيرجعهم باستمرار للإدارة العليا ويجب أن تحدد السياسة الهدف الذي يتوجه إليه النشاط الذي احكمه وتحدد وتعرف الطرق والأنشطة المناسبة ومجال حرية التصرف المسموح بها لمن يسترشدون بهذه السياسة.

(٦) العملية: بحيث يمكن تطبيقها في ظل المتغيرات والقيود المؤثرة تكنولوجياً مالياً, بشرياً, اقتصادياً.

إن أفضل اختبار لفاعلية السياسة هو مدي تحقق الهدف الذي صمم لتساعد علي بلوغه, وإلا يجب مراجعتها وإعادة صياغتها وعلي أي حال فيجب أن تخضع السياسات لفحص وتقييم دوريين لا سيما مع توالي المتغيرات البيئية المؤثرة .  
الإجراءات:

تحدد الإجراءات الطريقة اللازمة لمعالجة أو أداء أنشطة ستؤدي مستقبلاً علي توال إجرائي أو زمني معين، وهي مرشد للأداء أكثر منها للتفكير وهي الإجراءات - تفصيل طريقة تنفذ نشاط معين بشكل متسلسل أو متوالي علي مدي زمني معين.

وعن العلاقة بين الإجراءات والسياسات فالإجراءات توضع لتكفل وتضمن حسن تنفيذ السياسات وهذه بعض أمثلة فبالنسبة لسياسة الإجازات يتم وضع إجراءات لتنفيذ تلك السياسة لمعالجة طلبات الإجازات وجدولة الإجازات الخاصة وامسك سجلات لتحديد رصيد كل موظف من الإجازات وهكذا.

القواعد:

غالباً ما يختلط مفهوم السياسات أو الإجراءات تقضي القاعدة بأن إجراء محدد يجب أن يتخذ في موقف معين وهي هنا ترتبط بإجراء إذ أنها تمثل مرشداً للإداء لكنها لا تحدد توالياً زمنياً لهذا الاداء من ناحية أخرى يمكن النظر للإجراء فمثلاً ممنوع التدخين هي قاعدة لا ترتبط بأي إجراء لكن إجراء يحكم معالجة طلبات العملاء قد يرتبط مع قاعدة أن كل الطلبات يجب تأكيد تلقيه في نفس يوم تسليمها ولا تسمح هذه القاعدة بانحراف عن منهج العمل المحدد لذلك لا تتعارض مع الإجراء الخاص بمعالجة طلبات العملاء.

من أمثلة القواعد أيضاً قاعدة تقي بأن كل كسور الوزن التي تتعدى نصف كيلو جرام تحسب باعتبارها كيلو جراماً كاملاً أو أن قسم الفحص يجب أن يحسب أو يزن كافة المواد مقارنة بما ورد في أمر الشراء.

ويجب أن تميز القواعد بعناية عن السياسات فهذه السياسات هي تهيئة خطوط مرشدة للتفكير في عملية صنع القرار بتهيئة مساحة أو مجال معين للحكم والتقدير الشخصي وحرية التصرف، وبرغم أن القواعد تهيئ أيضاً - كالسياسات

خطوطاً مرشدة إلا أنها لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها ويعتقد كثير من المنظمات أن لديها سياسات عندما يكون لديها مجرد قواعد, وتكون النتيجة - للأسف - اختلاط الأمر علي الرئيس والمرؤوس عما إن كان له أن يستخدم حكمه الشخصي وتصرفه الخاص أم لا أن القواعد الإجراءات - بطبيعتها - تصمم لترشد التفكير ويجب أن تستخدم فقط عندما نريد ألا يستخدم العاملون حكمهم الشخصي أو حرية التصرف.

#### البرامج:

البرنامج هو هيكل مركب من الاهداف, السياسات, الاجراءات القواعد, تكاليفات بمهام, خطوات يجب اتخاذها موارد ستستخدم, وعناصر أخرى لازمة لتنفيذ منهج أو نشاط معين, وعادة ما تدعم البرامج بمخصصات مالية وموازنات تشغيلية وقد يكون البرنامج رئيسياً أو فرعياً مسانداً أما الرئيسي فقد يتمثل في برنامج شركة للنقل العام لتملك اسطول من ٥٠٠ سيارة أو برنامج شركة لتطوير مهارات مديريها وأما البرنامج الفرعي فقد يتمثل في ما يصممه مدير بإحدى الإدارات لتحسين معنويات موظفيه.

قد يتطلب تصميم برنامج رئيسي في مجال معين تصميم برامج أخرى مسانده له فمثلاً برنامج شركة طيران لاستثمار مبلغ معين في شراء طائرات جديدة وقطع غيار لها يتطلب تصميم برنامجاً للصيانة وتمويل مراكز الصيانة بقطع الغيار, وآخر لتدريب فني الصيانة وآخر لتدريب الطيارين ومهندسي الطائرات وإذا تطلب برنامج الاستثمار في الطائرات الجديدة زيادة في ساعات الطيران وحاجة الطيارين الجدد يجب تصميم برنامج لاستقطاب واختيار طيارين جدد.. وهكذا يتطلب الأمر تصميم وفحص هذه البرامج قبل وصول أي طائرة جديدة ودخولها

الخدمة, كما تتطلب مل هذه البرامج تنسيقاً وجدولة فاعلين لأن فشل أي من شبكة هذه البرامج المساندة للبرنامج الرئيسي يعني تأخيراً له مع تكاليف إضافية غير مبررة, وخسارة لعائد متوقع.

# الفصل الرابع

## التنظيم كأحد الوظائف الإدارية

أولاً:- مفهوم التنظيم وأهميته .<sup>(١)</sup>  
قد يصطدم القارئ بالتعريفات المتنوعة التي تناولت ظاهرة التنظيم لكن قد يجد القارئ طريقاً إلى انتقاء بعض من هذه التعاريف وفهمها وتحليلها ومن هذه التعاريف الآتي:-

فيري الدكتور محمود عساف التنظيم عمل اجتماعي مستمر يتم عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين ومن أجل تحقيق هدف متفق عليه ويقتضي هذا العمل أن تحدد العمليات التي يجب إنجازها (وتلك هي مهمة التخطيط ) وتعين الأفراد الذين سيتولون تنفيذها ثم توزيع الأعمال عليهم وفقاً لقدرات كل منهم مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على عمل البعض الآخر بحيث تكون العلاقات بين جميع الأجهزة واضحة ومحددة لتناسب الأعمال في سلاسة وتتم بالشكل الصحيح ويتحقق الهدف في نهاية الأمر بأقل تكلفة وجهد وفي أقصر وقت .

ويري الدكتور حنفي سليمان التنظيم كالاتي :أن وظيفة التنظيم تحتوي على تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها داخل المنظمة وتجميع ، تلك الأنشطة في إدارات وأقسام وذلك وفقاً للأسس التي تستخدم في تقسيم الأنشطة المختلفة وتفويض السلطة وتوكيل المسؤولية والاختصاص في الاعتبار العلاقات التنظيمية الرسمية داخل المنظمة وطبيعة العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين والتنظيم ليس مجرد شكل رسمي بل انه تنظيم اجتماعي بما فيه من دور ومكانة ودراسة طبيعة التنظيم غير الرسمي واثاره المختلفة التي يتركها على المنظمة.

(١) د. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات إدارة الأعمال - الطبعة الأولى (الاسكندرية :قسم إدارة الأعمال .كلية التجارة جامعة الاسكندرية، (١٩٩٦) ص٢٧٨ ، ص٢٧٩

ويري الدكتور على الشرقاوي أن التنظيم يمكن النظر اليه كعملية أو وظيفة وعلى ذلك فالتنظيم هو عملية أو وظيفة من وظائف الادارة وهذه الوظيفة ديناميكية لأنها تتناول ظواهر تخضع للتغير والتقلب والتأثر بما يحيطها من ظواهر بيئية وهي أيضا متطورة لأنها ظلت موضوعا للبحث والتطوير وهي أيضا عملية شاملة بما توفره من امكانيات التطبيق في مجالات متعددة ويمكن النظر إلى التنظيم كهيكل فهو يشير إلى وصف منظمة أو منظمات اجتماعية لها اطار داخلي لعلاقات هيكلية محددة وثابتة في مدي زمني معين ومتواجدة في مواقع معينة .

ويري الدكتور عبد الحميد بهجت فايد "أن التنظيم كوظيفة أساسية للإدارة يتضمن :-

- ❖ تحديد مختلف أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم كمؤسسة .
  - ❖ تجميع هذه الانشطة على شكل تقسيمات ادارية (أدارات - أقسام - مكاتب).
  - ❖ تحديد علاقات السلطة والمسئولية الخاصة بكل هذه التقسيمات الادارية والمصاحبة لأداء الاعمال المناطة به وتوضيح الروابط الافقية والرأسية التي تربط كل جزء من التنظيم بالأجزاء الأخرى .
- ويري الدكتور أحمد عادل راشد "أن التنظيم هو تحديد للسلطات والمسئوليات والعلاقات بين الاشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف معينة أو توحيد لجهود مجموعة من الافراد تشترك مع بعضها في تحديد هدف معين يتفق عليه وهذا يتطلب أن يحدد اختصاص كل فرد في المجموعة وأن تحدد العلاقات والسلطات وبالتالي تظهر الهياكل التنظيمية .

ويري الدكتور أحمد صقر عاشور أن التنظيم بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء هذا الهيكل يتضمن تحديد المهام والانشطة التي

يجب أن يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة وتجميع كل مجموعة منها لتكون وظيفة متخصصة كما يتضمن تجميع الاعمال في وحدات منظمة يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشرة مسؤولياته في تحديد العلاقات التنظيمية رأسيا (بين الرئيس ومرؤوسيه) وأفقيا بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوي .

وتري الدكتورة نعمات الدمرداش "أن التنظيم :أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط وتحديد اختصاصات ومسئوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصالات وسير الاجراءات التنفيذية .

ويري الدكتور كمال ابو الخير : "التنظيم :العمل على ايجاد حالة توازن في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام وتحليل مختلف الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينهما من علاقات مع ايجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها ويمكن تلخيص فوائد التنظيم على النحو الاتي :-

• جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها فعمل كل عضو محدد ومن ثم يمكن التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه ويترتب على هذا الاقلال إلى أدني حد ممكن من سوء الفهم والغلط بالنسبة لمن الذي يقوم بماذا .

• أن التنظيم السليم يساعد في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا فكل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقاته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.

- يساهم التنظيم أيضا في التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية ويتأتى هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على اقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والاشخاص القائمين به والتسهيلات المادية .
  - من خلال التنظيم الفعال يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل الازدواج في العمل شيوع المسؤولية أو التهرب منها عدم القدرة على اتخاذ القرارات التدخل في الاختصاصات ...الخ.
  - عندما يوجد التنظيم الجيد فإن كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله ومن ثم يمكنه تنفيذ الأنشطة المناط بها.
- ثانياً:- المبادئ التي يجب مراعاتها في التنظيم<sup>(٢)</sup>
- هناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها في التنظيم منها على سبيل المثال بما يلي :-
- مبدأ تقسيم الاعمال : إن الزيادة حجم أعمال اي ادارة وعدم تجانس هذه الاعمال وتعددتها وتنوعها يؤدي إلى وجوب النظر في تقسيم أعمال هذه الادارة الى مجموعات فرعية وربما أكثر فرعية.
  - مبدأ تحديد المسؤوليات : دون لبس أو غموض أو قصور ؟أو تعارض أو تضارب أو ازدواجية.
  - مبدأ تحديد ووضح وتفويض السلطات.
  - مبدأ تكافؤ المسؤوليات مع السلطات (وإلا يختل التنظيم ويصبح غير عادل)

( ٢ ) د. محيي الدين الازهري , الادارة ودور المديرين , "أساسيات وسلوكيات الطبعة الاولى , (القاهرة :دار الفكر العربي , ١٩٩٣), ص١٢٥:ص١٢٦.

H.Koontz & C.O, Donnell, Principles Of Management-Fourth Edition,(New YOUK: Mcgraw-Hill Book CO,1986)

- مبدأ المركزية واللامركزية: ويدعو الى أهمية تحديد ما هو مركزي وما يجب أن يكون لا مركزي وتحقيق التوازن بينهما بما يؤدي إلى كفاءة وسرعة ومرونة التصرفات والقرارات .
- مبدأ نطاق الاشراف: يجب أن يكون نطاق الاشراف مناسباً والمقصود من نطاق الاشراف هو عدد معاونين أو الوحدات أو المرؤوسين الذين يرجعون إلى رئيس واحد بشكل مباشر .
- مبدأ التدرج الرئاسي ووحدة السلطة الامرة: بمعنى عدم تلقي الشخص (رئيساً أو مرؤوساً) تعليمات أو أوامر من أكثر من رئيس واحد دون علمه أو دون وجوده.
- مبدأ التنسيق يجب التنسيق بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بالموضوعات أو القرارات المشتركة أو التي تمس أكثر من وحدة وان يكون هذا التنسيق بشكل "مقرر في التنظيم الرسمي حيث لا يترك لوحدة ما الانفراد بقرار يتعلق أيضاً بوحدة أخرى وفي هذا المجال فهناك أكثر من وسيلة تنظيمية لإيجاد هذا التنسيق ومنها ما هو تقليدي كالأجتماعات واللجان الدائمة أو المؤقتة ومنها ما هو غير تقليدي كفرق العمل ومكتب الرئيس أو المديرين ووصلات الربط...الخ.

ثالثاً:- التنظيم غير الرسمي بالمنظمات (المزايا والعيوب) (٣)

يعبر التنظيم غير الرسمي عن مجموعة من أنماط العلاقات بين الافراد العاملين بالمنظمة والتي لا تقرها إدارتها وتنشأ هذه العلاقات بين الافراد بسبب اختلاف حاجاتهم واتجاهاتهم وقيمهم عن حاجات واتجاهات وقيم المنظمة التي

٣ د. الدسوقي حامد أبو زيد ,إدارة الاعمال :المبادئ - الوظائف - المهارات , (القاهرة :دار الثقافة العربية , ١٩٩٤م) .  
-David j.Cherrington. Organizational Behavior – Second Edition, BOSTON : Allyn & Bacon , 1994 .

يعلمون بها وهذه الشكلية من العلاقات غير الرسمية متداخلة ومعقدة وربما تكون ذات تأثير قوي على انتاجية العمل بالمنظمة.

ويتميز التنظيم الغير رسمي بمجموعة سمات الاولي أن أعضائه يتحدون لإشباع حاجاتهم والتي قد تكون مختلفة اذ قد يريد عضو ان يكون اصدقاء له ويريد اخر تحقيق مزيد من التقدم الثانية أن التنظيم غير الرسمي دائم التغيير ولا يتميز بالثبات الثالثة أن أعضائه لا ينتمون الى مستوى اداري معين اذ قد نجد أعضاء من كافة المستويات الادارية يتحدون في تنظيم غير رسمي لتحقيق مجموعة أهداف خاصة بهم والرابعة أن التنظيم غير الرسمي يتأثر خارج المنظمة. والخاصة والاخيرة أن للتنظيم غير الرسمي أعضاء معينين يحتلون أهمية أكثر عن باقي الاعضاء لانهم يحققون معايير الاداء التي تطبها الجماعة.

وبالرغم من أنه من الصعوبة بمكان الحصول على خريطة تنظيمية غير رسمية الا أن غالبية التنظيمات غير الرسمية لها هياكل خاصة بها وشأنها شأن التنظيم الرسمي قد يكون لها عدة مستويات وكل مستوى له دور من السلطة وسلسلة أوامر.

ويجب علينا أن نعترف بأن التنظيم غير الرسمي يوجد في كل المستويات الادارية السائدة في المنظمة وأن الخريطة التنظيمية الرسمية قد تؤدي إلى التوجيه الخاطيء في شكل جديد - المدير الذي له السلطة الحقيقية والتأثير الفعال.

أن التنظيم غير الرسمي دائما ما يتغير نظرا لدخول وخروج أعضاء منه باستمرار وهذا يتطلب ضرورة التطوير لهيكله كما يعتمد هيكل التنظيم غير الرسمي أساسا على مجموعة أنماط اتصالية قد تم تطويرها بواسطة الاعضاء وإذا أراد الاعضاء النصح من أحد الزملاء وعادة ما يكون القائد غير الرسمي - فانهم يلتفون حوله وهناك أيضا نائب للقائد كما هو الحال في التنظيم الرسمي يوجد نائب للرئيس

وفي غالبية الاحوال يكون التنظيم فير الرسمي أكثر صرامة واحتراما من التنظيم الرسمي.

وللأسف لا يستطيع المديرين داخل المنظمة من أن يقضوا تماماً على التنظيمات غير الرسمية بها ولذلك فان دراستها وفهمها جيدا قد يحقق للمنظمة مجموعة من المزايا قد تساهم في زيادة انتاجية المنظمة ككل وفيما يلي مناقشة هذه المزايا.

#### ١ - يساعد على أداء الاعمال من قبل العاملين :-

لكي يكون المدير فعالاً فإنه يجب أن تتوفر لمرؤوسيه درجة من المرونة تساعدهم على أداء الأعمال المكلفون بالقيام بها , لكن إذا ما كان أدائهم لهذه الأعمال يتم وفقاً لاتباع تعليمات نمطية للعمل طوال الوقت وأن يتصلوا فقط بمن لهم السلطة في ذلك المجال فإن النتيجة قد تكون انخفاضاً في انتاجياتهم .

إذ قد اكتشف عدد كبير من المديرين أن المرؤوس قد يلتزم بتعليماتهم حرفياً طوال الوقت ويتفق معهم لكنه يفشل في نهاية الأمر , ولكن إذا ما تم وضع الثقة الكافية في العلاقات غير الرسمية ربما قد يؤدي ذلك إلى أن المرؤوس يحاول أن يوائم بين الأمر الرسمي وبين متطلبات الموقف الفعلية , إذ عندما تعطي الثقة للأفراد فإن جماعات العمل تصبح قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فاعلية من إتباع الأسلوب الرسمي .

#### ٢ - يساعد في التغلب على نواحي الضعف بالتنظيم الرسمي

هناك الكثير من العيوب التي يمكن أن يتصف بها التنظيم الرسمي وأن جماعة العمل غير الرسمية يمكنها أن تعالج هذه العيوب . كعدم توافر وسائل اتصال جيدة بين أعضاء التنظيم لضمان أداء الأعمال بدقة وسهولة أو ضعف القائد الرسمي أو عدم توافر المهارات لديه لحل المشاكل الإدارية التي تعترضه ,

إذ يمكن في هذه الحالات أن تقدم جماعات العمل غير الرسمية وسيلة اتصال سهلة ومرنة وسريعة كما أنها من الممكن أن تشارك في اتخاذ القرارات مع الآخرين . وفي هذه الحالة قد تضيف السلطة غير الرسمية إلى التنظيم الرسمي وتقويه وتقويه .

### ٣-زيادة فاعلية نطاق الرقابة للمدير :

يقاس نطاق الرقابة للمدير بالعدد من المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليه المدير ويراقبه بكفاءة , فإن تداخل الأفراد المكونين لجماعة العمل مع بعضهم البعض وتعلمهم من بعضهم أثناء الأداء للعمل قد يؤدي الى تقليل الوقت اللازم للأشراف والرقابة من قبل المدير قد يترتب عليه زيادة في عد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم المدير وبذلك يتسع نطاق الرقابة له.

### ٤- يقدم قناة اتصالية اضافية :-

في غالبية الاحيان تكون هناك قناة غير رسمية والتي من خلالها يتم نقل المعلومات بين أرجاء المنظمة وهذه القناة ليس من السهل هدمها إذ من خلالها يتم نقل معلومات دقيقة وسريعة بما يزيد من الفاعلية للمنظمة ككل .

أن استخدام القناة غير الرسمية للمعلومات بالمنظمة لا يقلل من أهمية الاداء الرسمية الاتصالات إذ بالرغم من القناة غير الرسمية يمكن من خلالها نشر كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير لأنها لا تقدم السلطة المطلوبة لأداء العمل المطلوب .

### ٥- يشجع على الحصول على أداء إداري أفضل.

أن بالإمام بطبيعة التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أداء الاعمال بالمنظمة غالبا ما يقود إلى قرارات ادارية أفضل وأن قبول الحقيقة التي تؤكد بأن العلاقات الرسمية لا تمكن من التحقيق الكامل لأعمال المنظمة وهذا من شأنه أن يدفع

الإدارة إلى البحث عن وسائل أخرى حتى ولو كانت غير رسمية أن الوسائل غير الرسمية يجب أن ينظر إليها على أنها أدوات تطوير لاتجاهات العاملين بالتالي المساهمة في تحقيق الأداء الفعال.

**وللتنظيم غير الرسمي مجموعة من العيوب تتمثل في الآتي :-**

• **قد يعمل التنظيم غير الرسمي ضد تحقيق أهداف التنظيم الرسمي:**

هناك الكثير من المديرين اللذين مازالوا يعتقدون بأن الأفراد المكونين لجماعات العمل غير الرسمية يعلمون في اتجاه معاكس لاتجاه تحقيق الأهداف الرسمية إذ لو أن الأهداف الخاصة للتنظيم غير الرسمي هي نفسها الأهداف الرسمية , فإن القليل من المديرين سوف يعترض على وجود التنظيم غير الرسمي .

• **يعمل التنظيم غير الرسمي على تخفيض درجة التنبؤ بالسلوك للأفراد ومراقبته :**

كهدف لأي منظمة أن تتمكن من التنبؤ بسلوك العاملين وتراقبهم من أجل العمل بكفاءة تجاه تحقيق أهداف المنظمة لكن ذلك يتوقف على تفسير الأفراد وكذلك إتباعهم للإرشادات الرسمية .

• **يقلل التنظيم غير الرسمي من فاعلية القرارات بالمنظمة :**

إذا أثبتت نتائج مجموعة دراسات تمت في الولايات المتحدة أن التزام الأفراد يكون أكثر بالنسبة لجماعة العمل غير الرسمية , وأن هناك تأثيراً محسوساً على قيم الأفراد وذلك من خلال تطوير علاقات غير رسمية وهذا يؤثر على عدد البدائل العملية التي يمكن تطويرها في أثناء اتخاذ القرارات بل ويفقد المنظمة المرونة في اتخاذ القرارات .

• **زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل :**

إذا ما تم الاتحاد بين وقت عمل الجماعة الرسمية وبين تحقيق أهداف المنظمة فإن الإدارة يمكنها أن تحقق أعلى إنتاجية ممكنة , لكن ضياع الوقت من خلال الاتصالات غير الرسمية أصبح ظاهرة في كثير من المشروعات ويعتبر قيماً على زيادة الإنتاجية , ويجب على المديرين أن يدركوا , بالرغم من أهمية أداء أعمال المنظمة أن يعطوا الوقت والفرص لجماعة العمل ليجدوا أنفسهم في ظروف عمل جيدة بها قدر من السرور واللقاء مع الآخرين .

رابعاً : العوامل الأساسية التي تحكم تصميم الهيكل التنظيمي: (٤)

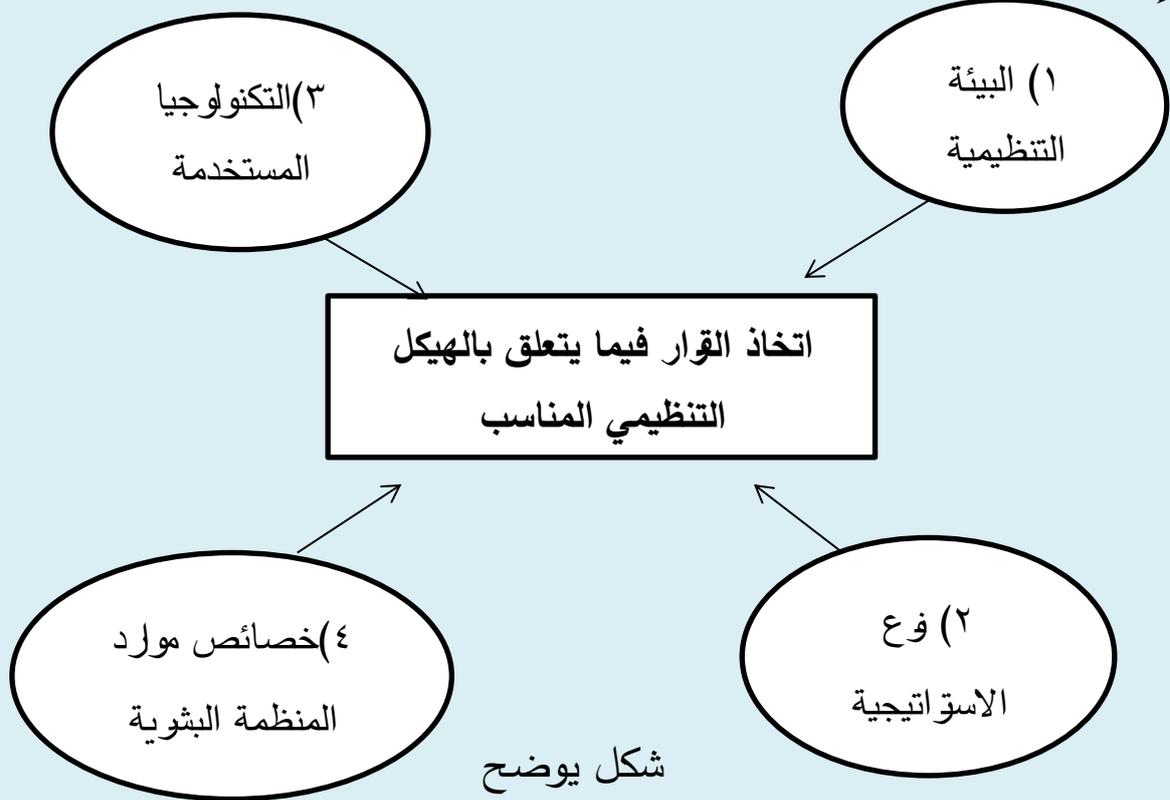
يمكن القول أن هناك أربعة عوامل يمثلون أهم المحددات للهيكل التنظيمي والواجب أخذها في الاعتبار من جانب الإدارة عند اختيار التصميم الفعال للهيكل التنظيمي وهي على النحو المبين في الشكل التالي , والتي يمكن عرضها على النحو التالي :-

#### ١- البيئة التنظيمية :

بصفة عامة كلما كانت البيئة الخارجية للمنظمة تتغير بسرعة وكلما كان عنصر عدم اليقين أكبر كلما تزايدت المشكلات التي تواجه المديرين عند المحاولة لبناء هيكلها التنظيمي . وفي هذا الموقف فإن القرار الخاص بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب يجب أن يميل إلى اختيار هيكل تنظيمي مرن , كما يجب أن يقوم هذا الهيكل التنظيمي على اللامركزية في السلطة , وعلى ما يعرف بتمكين العاملين في المستويات الإدارية الأقل من السلطة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات التشغيلية الهامة , وفي المقابل لهذا الموقف فإذا كانت البيئة الخارجية مستقرة , وعدم التأكد منخفض , فإن القرار الخاص بتصميم الهيكل التنظيمي

(٤) د. ثابت عبد الرحمن إدريس , إدارة الأعمال , (نظريات ونماذج وتطبيقات) , مرجع سبق ذكره , ص ٣٣٨ : ص ٣٣٤ .  
Jones , R , G , George , M . J , and Hill , W . C , Contemporary Management , (Boston : Irwin McGraw – Hill , 2000)

المناسب يمكن أن يميل أكثر إلى الرسمية والاستقرار , فالإدارة في الموقف الأخير  
تفضل أن تتخذ القرارات في ظل التدرج **الرمي** للسلطة ويستخدمون قواعد مكثفة ,  
وإجراءات تشغيل معيارية لتوجيه الأنشطة والمهام .



شكل يوضح

المحددات الرئيسية للهيكل التنظيمي

٢/٤ الاستراتيجية :

بمجرد أن تقرر الإدارة في المنظمة نوع الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة فإنها يجب أن تختار الوسائل المناسبة لتنفيذها في الواقع العملي , ومن هنا فإنه نظراً لأن هناك استراتيجيات مختلفة للمنظمات فإنه يجب أن يكون هناك استراتيجيات مختلفة من الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات . مثال ذلك استراتيجية التمايز التي تهدف إلى زيادة القيمة التي يحصل عليها العملاء من منتجات أو خدمات المنظمة فإنها عادة تنجح في التطبيق العملي وبشكل أفضل عندما يكون هيكل تنظيمي مرن , فالمرونة في هذه الحالة تسهل تطبيق استراتيجية التمايز لأن

المديرين يمكنهم تنمية أو ابتكار المنتجات الجديدة بسرعة بعيداً عن المركزية وقيود التدرج الهرمي ، ولكن من خلال التعاون المكثف والعمل الجماعي بين الوظائف والإدارات المختلفة في المنظمة . وعلى عكس ذلك فإن استراتيجية خفض التكاليف ، ومن ثم خفض أسعار منتجات أو خدمات المنظمة في السوق فإنها تتجح أكثر في ظل هيكل تنظيمي يميل أكثر إلى الهياكل الرسمية ، والتي تعطي المديرين رقابة أكثر على النفقات والتصرفات الخاصة بجميع إدارات وأقسام المنظمة .

وأخيراً فإن التوسع على المستوى العالمي ومن ثم امتداد عمليات التشغيل للمنظمة إلى أكثر من دول أصبح اليوم يشكل تحدياً كبيراً لمنظمات الأعمال يستوجب منها أن توفر هياكل تنظيمية تسمح للإدارة بالمرونة (هياكل مرنة) على المستوى العالمي ، حيثُ يمكن للإدارة أن تجمع وظائف أو إدارات أو فروع في مجموعة واحدة وذلك بطرق مختلفة لكي تطبق استراتيجية المنظمة على المستوى العالمي بفاعلية .

### ٣- التكنولوجيا

يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها توليفة من المهارات ، والمعرفة والأدوات ، والماكينات ، والحاسبات ، والمعدات التي تستخدم في تصميم وإنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات وكقاعدة عامة ، كلما كانت التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة معقدة أكثر ، كلما كان هناك صعوبة أكثر بالنسبة للإدارة أو العاملين في المنظمة من حيث إخضاعها للقوانين والنظم . وكنتيجة لذلك فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة أكثر إلى هيكل تنظيمي مرن لتعزيز قدرة الإدارة على الاستجابة للمواقف غير المتوقعة ، وإعطاء المديرين الحرية لاستخدام حلول جديدة

للمشكلات التي تواجههم , في المقابل للحالة السابقة , فإنه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة تقليدية كلما كان من الأنسب استخدام هيكل تنظيمي رسمي لأن المهام تتصف بالسهولة , والخطوات المطلوبة لإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات سبق استخدامها من قبل وأصبحت روتينية .

#### ٤- الموارد البشرية

والعامل الأخير والهام الذي يؤثر على قرار اختيار التصميم المناسب للهيكل التنظيمي يتعلق بخصائص الموارد البشرية التي تستخدمها المنظمة , وبصفة عامة , فكلما كانت القوة العاملة في المنظمة ذات مهارات عالية أكثر , كلما اتجه الأفراد إلى العمل معاً وبدرجة أكبر , وذلك في صورة جماعات عمل , أو فرق عمل جماعي لأداء المهام المطلوب منهم القيام بها , وكلما أدى ذلك إلى احتمالات أكثر في اختيار المنظمة هيكل تنظيمي مرن ولا مركزي , فالعاملين ذوي المهارات العالية , أو العاملین الذين لديهم قيم وأنماط سلوكية تعتمد على المهنية العالية يرغبون عادة - كجزء من التدريب الخاص بهم - في الحرية والاستقلالية , وفي نفس الوقت يكرهون الإشراف المباشر والصارم . مثال ذلك نجد ان المحاسبين اعتادوا على إعداد تقارير العملاء بأمانة وموضوعية بعيداً عن التحيز . والأطباء والمرضين استوعبوا الالتزام أو المسؤولية نحو المرضى , ومن ثم يقدمون لهم أفضل عناية ممكنة .

إن الهيكل التنظيمي المرن الذي يتصف باللامركزية وتمكين العاملين يعتبر الأكثر ملاءمة لاحتياجات العاملين ذوي المهارات العالية . وفي المقابل فإنه عندما يتصف العاملین بالمنظمة بدرجة أقل من المهارة , أو بدون مهارات فإن الهيكل

التنظيمي المناسب هنا هو الهيكل الرسمي المعتمد على تدرج السلطة , والإشراف المباشر , والرقابة .

### ٥- الاختلافات في الهياكل التنظيمية

اهتمت كثير من البحوث والدراسات في مجال الإدارة والتنظيم بالتفاوت في الهياكل التنظيمية المستخدمة عن طريق منظمات الأعمال , وحاولت هذه البحوث والدراسات التوصل إلى أهم العوامل التي يمكن أن تفسر هذا التفاوت , وبالرغم من تعدد المقترحات التي توصلت إليها البحوث في هذا الصدد , إلا أنه أمكن تلخيص هذه العوامل في ثلاثة فقط , وأطلق عليها اسم " أبعاد الهيكل التنظيمي وهي كما يلي : صفة الرسمية والمركزية والتعقيد .

خامساً : خطوات إعداد الهيكل التنظيمي (٥)

يمر تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي بالخطوات الآتية :

١- **يعتبر تحديد أهداف المنظمة:** هي الخطوة الأولى على طريق تصميم الهيكل التنظيمي , وذلك لأن الهيكل التنظيمي , وذلك لأن الهيكل التنظيمي هو الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة , وهناك تعدد لأهداف المنظمة , ولكنها على أي الأحوال ليست في الأهمية متعادلة , ولذا ينبغي ترتيبها وفقاً لما يسمى مبدأ أولويات الأهداف , وينبغي أن يراجع ترتيب الأهداف حسب أهميتها من وقت لآخر وإذا كان للمنظمة ككل هدف أو أهداف نهائية , تسعى كل الإدارات والأقسام والوحدات مجتمعة إلى تحقيقها , فإن لكل إدارة أو وحدة هدفاً خاصاً بها .

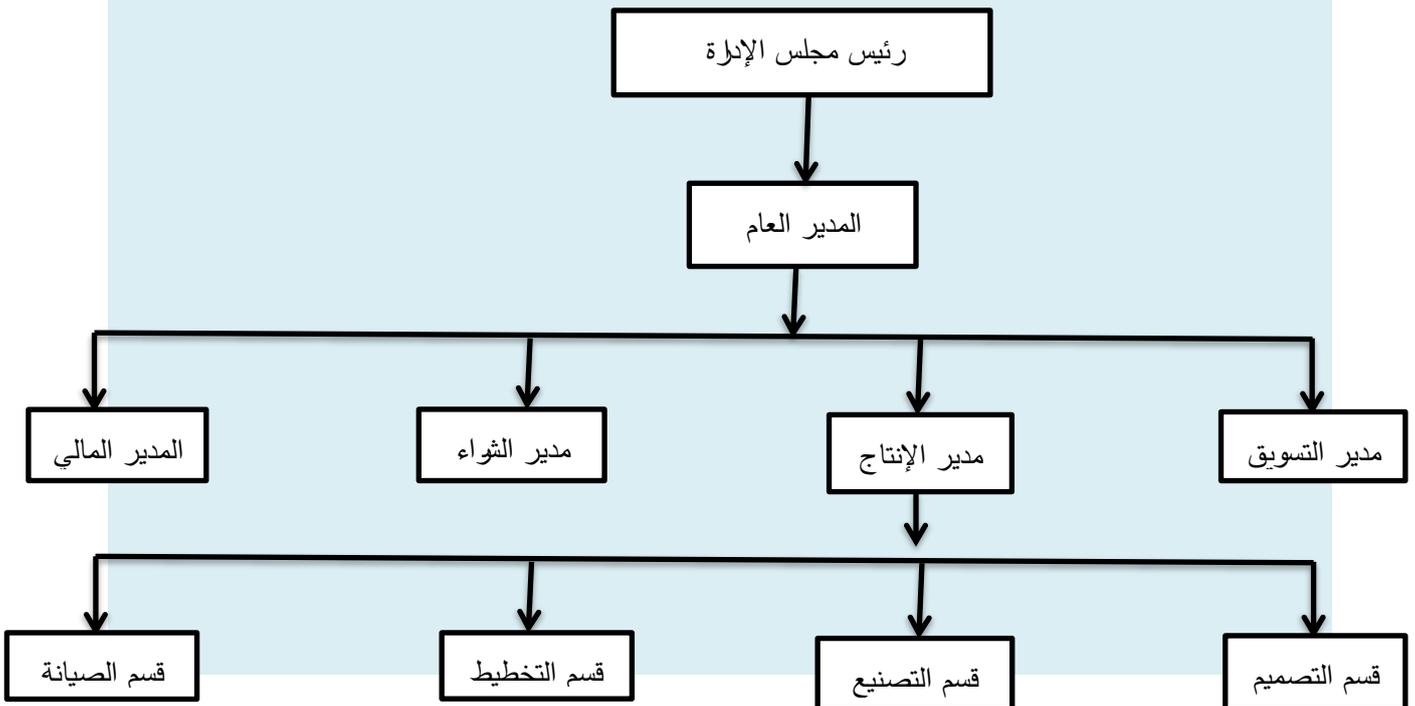
٢- **تحديد مختلف أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف واختيار أسس تجميعها:** بعد أن يتم تحديد الأهداف فإنه يجب البدء في تحديد الأنشطة الرئيسية

(٥) د . رجب حسنين محمد رفاعي , مقدمة في الإدارة , مرجع سبق ذكره , ص ٢٤٢ : ص ٢٥٩ .

في المشروع : نشاط الإنتاج , نشاط التسويق , نشاط التمويل . أما الأنشطة المساعدة فهي : نشاط المشتريات والتخزين , نشاط الأفراد .. وغيرها .  
وهناك مجموعة من الأسس التي يجري تجميع أوجه النشاط على أساسها وتمثل في الآتي :-

## ١/٢ التقسيم على أساس الوظائف

يعتبر هذا الأساس أكثر أسس التقسيم شيوعاً في التطبيق العملي . ووفقاً لهذا الأساس يتم تجميع أوجه النشاط على أساس الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المشروع , فمثلاً يتم تجميع كافة أوجه النشاط المتعلقة بإنتاج السلع في إدارة الإنتاج , والأنشطة المتعلقة بتمويل المشروع في إدارة التمويل , والأنشطة المتعلقة بالشراء في إدارة المشتريات .. وهكذا ثم يتم تقسيم هذه الإدارات أو الأقسام إلى إدارات وأقسام فرعية كقسم تصميم المنتجات , قسم التصنيع , قسم مراقبة الإنتاج , قسم الصيانة .. وغيرها , ويوضح الشكل التالي الخريطة التنظيمية طبقاً للأساس الوظيفي .



### الأساس الوظيفي في تجميع أوجه النشاط

ويحقق الأساس الوظيفي في تجميع أوجه النشاط مجموعة من المزايا تتمثل في الآتي :-

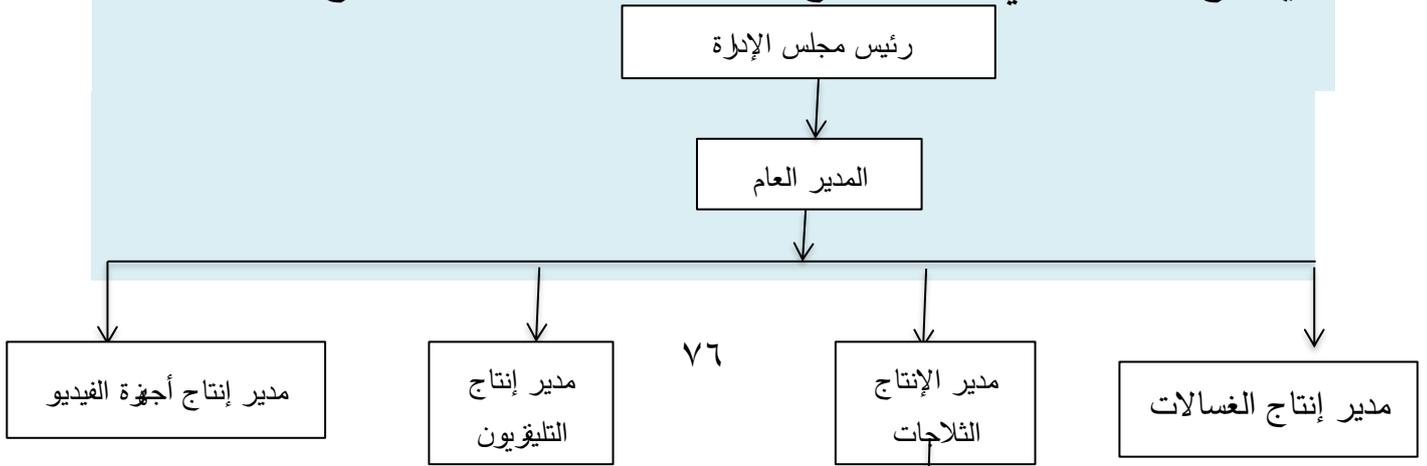
- تحقيق الاستفادة من مبدأ التخصص حيث يمكن إسناد الأعمال إلى الأفراد طبقاً لتخصصاتهم في الأنشطة المختلفة , وما يحققه ذلك من تحسين أداء الأفراد وارتفاع إنتاجيتهم وسهولة التدريب والتتمية للعاملين وسهولة الإشراف عليهم وتقييم أدائهم .
- تخصيص القدر المناسب من الأهمية لكل نشاط من الأنشطة طبقاً لأهميته ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة , بما يضمن التوازن في الاهتمام بمختلف أنشطة المنظمة .
- سهولة الإشراف والرقابة الفعالة نظراً لتجميع الأنشطة المماثلة والمتكاملة في وحدات متخصصة طبقاً لنوع النشاط أو الوظيفة .
- التقليل من التضارب في السلطات والاختصاصات والمهام بسبب وضوح وعدم تداخل العلاقات التنظيمية .
- يعتبر الأساس الأفضل بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم , وفي حالة اقتصار نشاط المنظمة على سلعة واحدة أو سلعتين .
- وفي مقابل ذلك فإن هناك مجموعة من العيوب ترتبط بالأساس الوظيفي , هي على النحو التالي :-
- الحد من اهتمام وتركيز المديرين على أهداف المنظمة ككل وميل المديرين إلى التركيز على الأهداف الفرعية الخاصة بإدارتهم وبالتالي النظرة إلى المشاكل من وجهة نظر إدارتهم فقط وليس من وجهة نظر المنظمة ككل .

- صعوبة التنسيق بين هذه الوظائف ولا سيما إن تعددت منتجات المنظمة والمناطق أو الأسواق التي تخدمها .
- ظهور المنازعات والصراعات والانقسامات بين إدارات المشروع , بسبب صعوبة التنسيق بين هذه الإدارات جميعها على مستوى المشروع .
- يؤدي التخصص الزائد إلى أن الأفراد في إدارة معينة يكونون عاجزين عن الإلمام بنواحي المنظمة العامة , أي بعبارة أخرى فقدان النظر المتكاملة للمنظمة .
- لا يتلاءم هذا الأساس مع المنظمات ذات الانتشار الجغرافي (ذات الفروع المنتشرة جغرافياً).

## ٢/٢ التقسيم على أساس المنتج :-

يستخدم هذا الأساس عادة في حالة المشروعات الكبيرة سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية والتي تتعامل مع مجموعات مختلفة من السلع أو الخدمات , وفي ظل هذا الأساس يتم تقسيم أجه النشاط المختلفة من السلع أو الخدمات , وفي ظل هذا الأساس يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة في المنظمة تبعاً للمنتج المعين , حيث يتم تجميع الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً لإنتاج وتسويق وتمويل كل سلعة أو مجموعة سلعية في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها . فعلى سبيل المثال شركة إيديال , يمكن تجميع أجه النشاط المتصلة بإنتاج الغسالات في إدارة واحدة , وكذلك الحال بالنسبة للثلاجات والتلفزيونات .. وهكذا.

ويوضح الشكل التالي أسس تجميع أوجه النشاط على أساس المنتج :



### أساس المنتج في تجميع أوجه النشاط

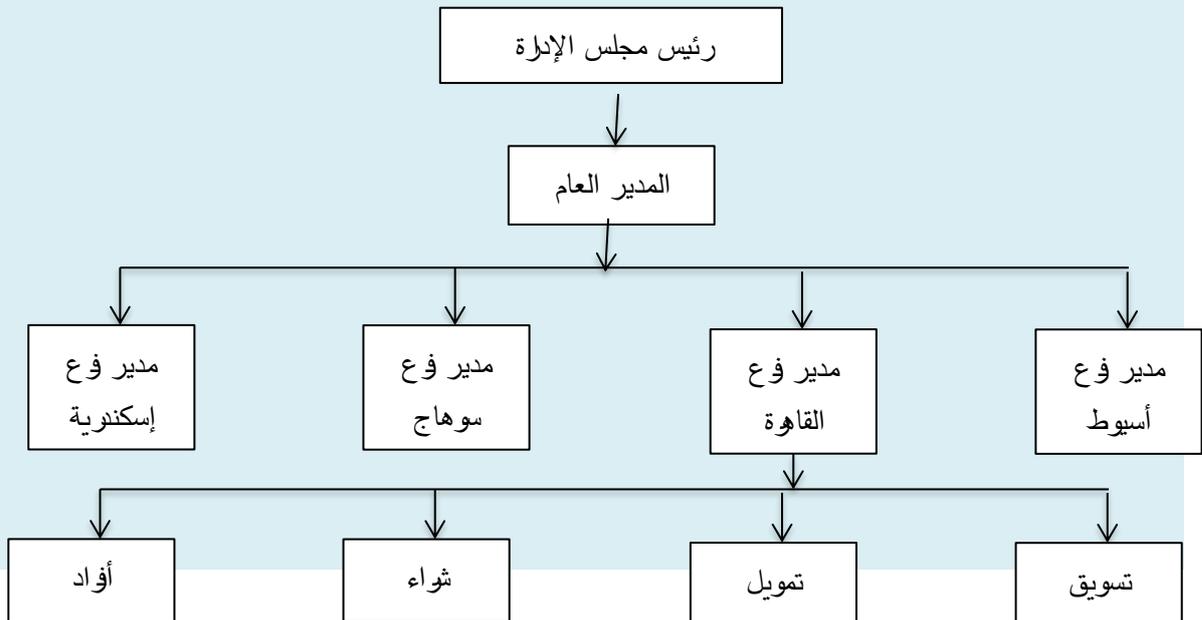
ويحقق تجميع أوجه النشاط على أساس المنج مجموعة من المزايا هي على النحو التالي :-

- التوسع في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل , وذلك لارتباط جميع أنواع النشاط بمنتج معين .
  - سهولة التنسيق الكامل لكافة العمليات التي تحتاجها إنتاج السلعة مثل التسويق والشراء والتمويل ... إلخ .
  - سهولة مهمة الإدارة العليا في تحديد المسؤولية عن مشاكل الأداء على خطوط إنتاج المنتجات المختلفة .
  - سهولة تقييم أداء العاملين والرؤساء لكل قسم على حدة .
  - تدعيم روح التعاون والتضامن بين أعضاء القسم الواحد , وذلك للتشابه الكبير في الاهتمامات والاتجاهات .
- وفي مقابل ذلك فإن هناك مجموعة من العيوب ترتبط بأساس تجميع أوجه النشاط على أساس المنتج وهي على النحو التالي :
- صعوبة تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة وعدم التركيز على الأهداف العامة للمشروع .
  - ارتفاع تكلفة التخزين نظرا لتعدد المخازن اللازمة للأقسام المختلفة .
  - صعوبة الحصول على الكفاءات الإدارية اللازمة للإشراف على الأقسام ، وصعوبة إمامها بطبيعة العمل .

- احتمال ظهور منافسة ضارة بين الأقسام ، مما يؤدي إلي آثار سلبية تتعكس علي كفاءة المشروع ككل .
- عدم الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية أو البشرية المتاحة للمنظمة ، فقد تكون هناك آلات أو تخصصات معينة غير موظفة توظيفاً كاملاً في أحد الأقسام ( حيث تستخدم لبعض الوقت ) في الوقت الذي يعاني فيه قسم آخر من نقص الإمكانيات المخصصة لديه .

### ٣/٢ التقسيم الجغرافي :

إن تجميع أوجه النشاط أو تحديد الإدارات علي أساس المناطق الجغرافية هو أكثر الأسس ملاءمة للمنظمات التي تنتشر أنشطتها في مساحة جغرافية واسعة سواء كان ذلك داخل البلد نفسه أو خارجه . وقد ساعد علي انتشار هذا الأساس ظهور المشروعات متعددة الجنسية التي يتشعب نشاطها في عدة أقطار متباعدة ، وفي هذا الأساس ، يتم تجميع أوجه النشاط علي أساس المنطقة الجغرافية ، أي يتم تجميع كافة الأنشطة المتعلقة بخط إنتاج أو سلعة تباع في منطقة جغرافية معينة ووضعها في وحدة إدارية معينة . ويوضح الشكل التالي الخريطة التنظيمية لشركة عمر أفندي كمثال للأساس الجغرافي .



الأساس الجغرافي في تجميع أوجه النشاط

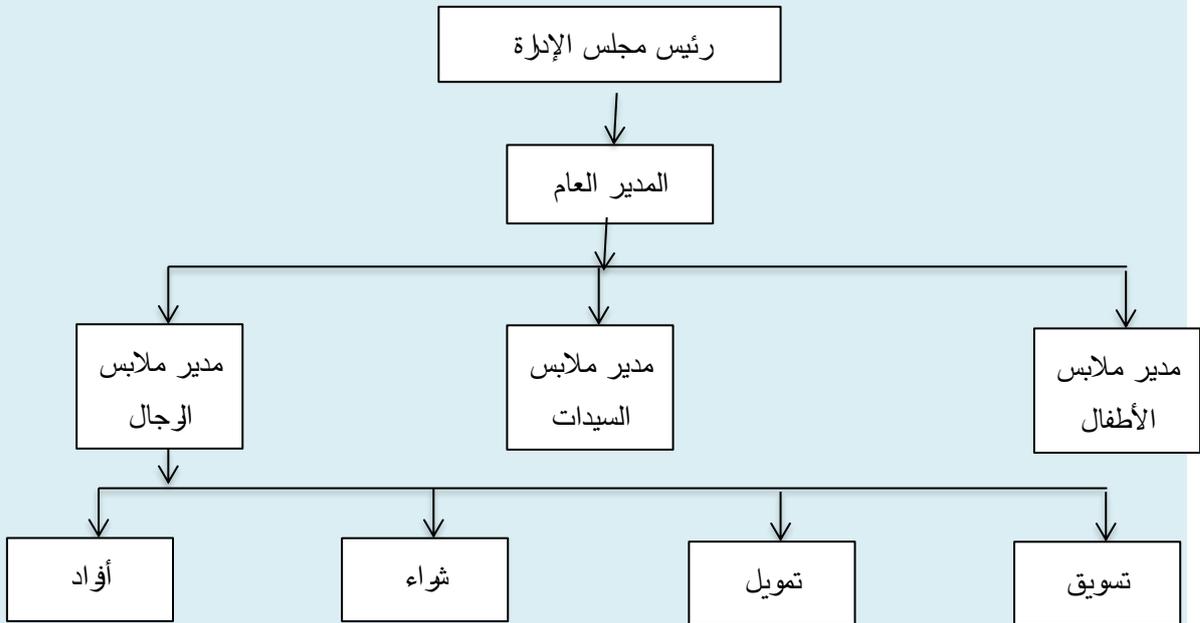
ويحقق هذا الأساس مجموعة من المزايا علي النحو التالي :

- الاستفادة من العنصر البشري والمواد الخام المتاحة بالمنظمة التي يوجد بها الفرع ، مما يساعد علي تخفيض التكلفة .
- إتاحة الفرصة لدراسة ظروف كل منطقة علي حدة وأخذها في الحسبان عن تنظيم هذه الفروع .
- إتاحة الفرصة لمديري الروع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ، وذلك من خلال تدريبهم العملي ومواجهتهم للعديد من المشكلات أثناء عملهم بهذه الفروع .
- تدعيم العلاقات بين المشروع بفروعه المختلفة والمجتمع الذي تتواجد فيه هذه الفروع .
- سرعة وضع واتخاذ القرارات بكل منطقة نتيجة لتوافر البيانات والمعلومات .
- وفي مقابل ذلك فإن هذا الأساس في تجميع أوجه النشاط له العديد من العيوب ، هي علي النحو التالي :
- صعوبة التنسيق بين فروع المشروع المنتشرة في المناطق المختلفة ، وبينها وبين المركز الرئيسي للمشروع من ناحية أخرى .
- صعوبة ممارسة الرقابة المركزية من قبل المركز الرئيسي للمشروع علي أعمال الفروع .
- أحجام المديرين ذوي المهارات العالية عن العمل بهذه الفروع ، مما يقلل من مستوى كفاءة الإدارة المحلية بها .
- استغلال بعض مديري الفروع لسلطاتهم ونفوذهم مما قد يسيء إلي سمعة ومكانة المشروع ككل .

- زيادة التكاليف والجهد والوقت نظرا لتكرار أداء الوظائف المختلفة ( شراء ، تمويل ، إنتاج ... الخ ) .

#### ٤/٢ التقسيم علي أساس العملاء :

يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها وخاصة عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء .. وفيه يقوم المشروع بتجميع أوجه النشاط المختلفة علي أساس نوع العميل الذي يقوم بشراء منتجات المشروع أو يطلب الخدمات التي يقدمها وتعتبر شركات ومحلات الأقسام مثل شيكورييل وعمر أفندي وبنزايون وصيدناوي .. مثلا علي هذه النوع ، حيث توجد أقسام الملابس الرجالي وأقسام الملابس الحريمي وأقسام ملابس الأطفال ، ويوضح الشكل التالي الخريطة التنظيمية لإحدى هذه الشركات كمثال للتقسيم علي أساس العملاء .



#### أساس العملاء في تجميع أوجه النشاط

ويحقق هذا الأساس في تجميع أوجه النشاط مجموعة من المزايا هي علي النحو التالي :

- سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء والسرعة في تحديد المشكلات المتعلقة بالعملاء .؟
- ضمان الاهتمام الكامل بالعملاء ، وتقديم الخدمة المناسبة لكل نوعية من العملاء بأحسن كفاءة ممكنة ، وذلك من خلال المعرفة التامة باحتياجاتهم.
- تحقيق الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل بين العاملين وفقا لطبيعة كل نوع من أنواع العملاء واحتياجاتهم المتميزة .
- إمكانية تحقيق رضا العميل واستمرار تعامله مع المشروع لأنه يتعامل مع متخصصين في نوع المشاكل التي يواجهها ، وبالتالي ضمان ولاء العميل للمنظمة .

وفي مقابل ذلك فإن هذا الأساس له عدد من العيوب تتمثل في الآتي :

- صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة المخصصة لخدمة مختلف أنواع العملاء ، خاصة في حالة وجود ضغوط من مديري بعض الأقسام للحصول علي مزايا خاصة للعملاء الذين يخدمونهم .
- زيادة التكاليف التي يتحملها المشروع ، نتيجة لتغير الطلب أو عزوف العملاء عن التعامل مع هذا المشروع واللجوء إلي مشروعات أخرى .
- هناك احتمال لعدم استخدام الطاقة الإنتاجية الكاملة للمعدات الإنتاجية والقوة البشرية المتخصصة في أداء الأنشطة المتعلقة بعميل معين ويؤدي ذلك إلي زيادة التكاليف .
- التخلي عن بعض القوى البشرية مع اختفاء قطاع معين من العملاء .

## ٥/٢ التقسيم علي أساس العمليات الإنتاجية :

تعتمد بعض المنظمات الصناعية علي تجميع الأنشطة المنظم الصناعية علي تجميع الأنشطة حسب العمليات الإنتاجية ، حيث تختص كل عملية بنشاط متخصص ومحدد ، وبحيث تشكل مخرجات كل عملية إنتاجية مدخلات العملية الإنتاجية التالية ،

ويستخدم التقسيم علي أساس العمليات في حالة تعدد المنتجات واختلاف العمليات اللازمة لكل منها ، وصغر حجم الإنتاج من كل نوع من المنتجات ، بحيث لا يبرر إنشاء خط إنتاج مستقل لكل منتج علي حدة ، مثال ذلك تجمع العمليات في شركة الغزل والنسيج ( الغزل - النسيج - التبييض - الصياغة - الطباعة- التجهيز ) ويوضح الشكل التالي الخريطة التنظيمية علي أساس العمليات الإنتاجية .

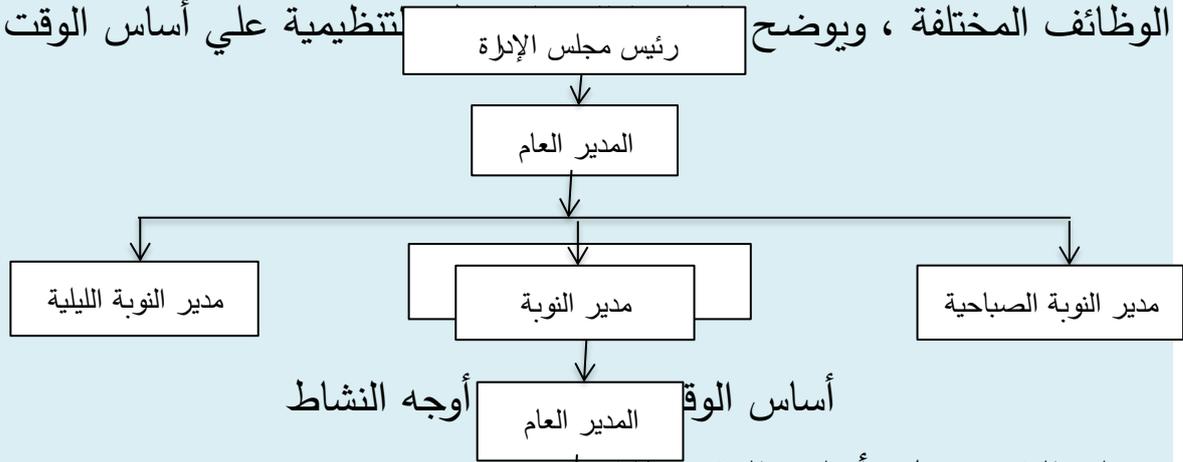
#### أساس العمليات الإنتاجية في تجميع أوجه النشاط

ويحقق التجميع علي أساس العمليات الإنتاجية مجموعة من المزايا وهي علي النحو التالي :

- زيادة التخصص والخبرة والمهارة الفنية والإدارية بالتركيز علي عملية محددة .  
بما يرفع من مستوى الأداء ، ويؤدي إلي زيادة الإنتاجية .
  - سهولة عملية الإشراف والرقابة علي العمليات .
  - ارتفاع درجة المرونة في أداء عمليات التشغيل حيث يمكن استخدام الآلات عامة الغرض ، والعمالة غير دقيقة التخصص ، ومن ثم سهولة وإمكانية إدخال أي تعديلات يتطلبها تطوير المنتجات الحالية أو إدخال منتجات جديدة.
  - انخفاض حجم رأس المال المطلوب للاستثمار في الآلات ، نظرا لإمكانية تخفيض عدد الآلات اللازمة حيث لا يتطلب الأمر تكرارها علي خط الإنتاج.
- وفي مقابل ذلك مجموعة من العيوب ترتبط بهذا النوع من التقسيم ، وتتمثل في الآتي :

- صعوبة التنسيق بين العمليات الإنتاجية نظرا لتنوعها ، واختلاف تتابعها من منتج لآخر واختلاف زمن التشغيل لكل عملية لكل منتج .
  - توقع توقف العمليات الإنتاجية نتيجة الخلل في التنفيذ لأية عملية إنتاجية ، أي أن التعطيل في إحدى العمليات يؤدي إلي توقف العمل في العمليات الأخرى.
  - ارتفاع تكلفة المناولة ، والنقل الداخلي للمنتجات بين مختلف الأقسام لأداء عمليات التشغيل المطلوبة .
  - طول وقت التشغيل الكلي لزيادة عدد عمليات المناولة والنقل الداخلي بين الأقسام.
- ٦/٢ التقسيم علي أساس الوقت :

عندما يستمر وقت العمل لكل أو معظم ساعات اليوم يتطلب الأمر تقسيم الأنشطة علي أساس الوقت ، خذ مثلا لذلك عمليات الشرطة ، النقل العام ، البريد، المستشفيات ، التليفون .. وحيث يتطلب الأمر تخصيص مدير للفترة الصباحية وآخر الفترة المسائية ، وإن استمر العمل طوال ٢٤ ساعة نحتاج لمدير للفترة الليلية . حيث يخصص مدير وطاقم لكل فترة زمنية ، ويمارس هذا الفريق الوظائف المختلفة ، ويوضح



- ويمتاز التقسيم علي أساس الوقت بالآتي :
- ضمان خدمات مستمرة للعملاء على مدى زمن طويل بما لا يسهل في رفع جودة الخدمة .
- مدير النوبة الليلية
- مدير النوبة المسائية
- مدير النوبة الصباحية



• ضمان استمرار العمل واستغلال الطاقة الإنتاجية ، والوفاء بحجم الإنتاج المستهدف .

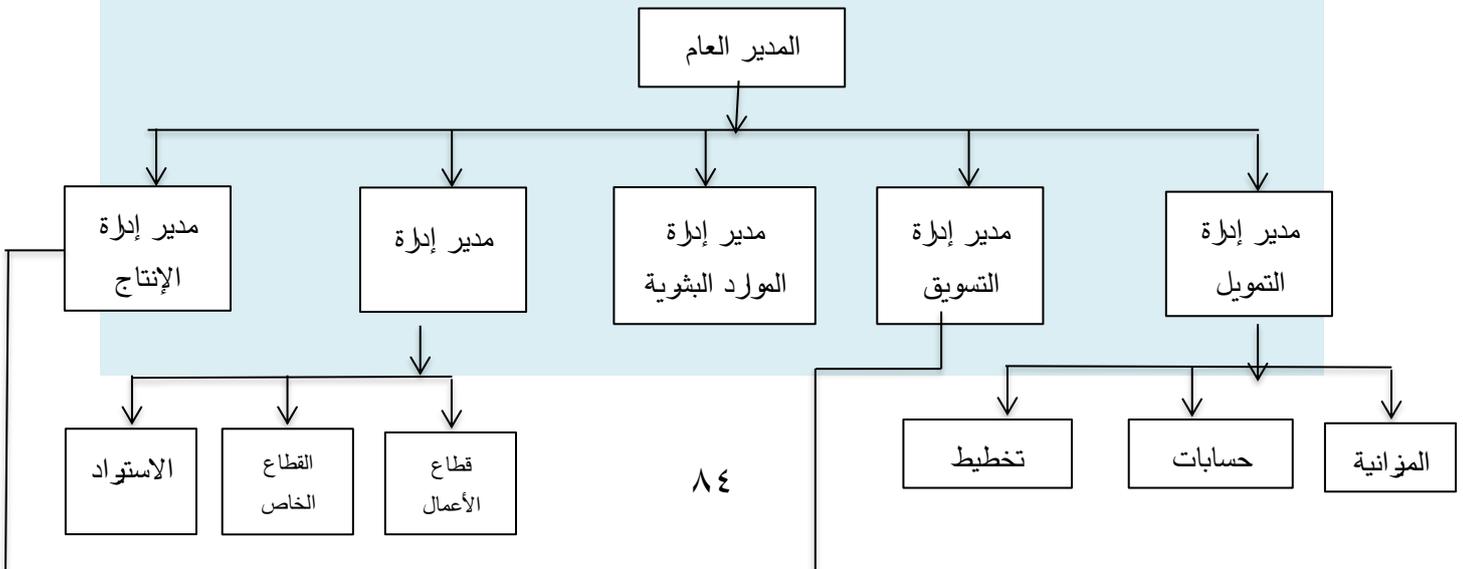
بينما تتمثل عيوب التقسيم علي أساس الوقت في الآتي :

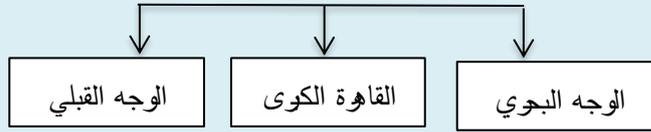
- أن درجة تواجد الإدارة العليا قتل أو تنعدم في الفترات المسائية والليلية ، فإذا حدث طارئ هام أو جسيم قد يصعب التغلب عليه .
- صعوبة صنع واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب ، ومن ثم تعطل أو توقف بعض الأعمال لحين حضور متخذي القرارات .

## ٧/٢ الأساس المركب أو المختلط :

عمليا من النادر جدا استخدام تقسيم معين لأوجه النشاط وتصميم الهيكل التنظيمي علي أساسه، لذا فالتصميم قد يتم بناء علي الجمع بين أكثر من أساس وذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المنظمة داخليا وخارجيا ، وأيضا تحقيق كافة الأهداف للأطراف المرتبطة بالمنظمة .

ويتبع مثل هذا النوع من التجميع إمكانية الاستفادة من مزايا الأسس المختلفة لتجميع أوجه النشاط وإمكانية تلافي عيوب الكثير منها ، حيث تكون مزايا أساس معين وسيلة للتغلب علي عيوب أساس آخر إذا تم استخدامها معا لتجميع اوجه النشاط في منظمة معينة ، ويوضح الشكل التالي مثلا لاستخدام الأساس المركب أو المختلط في تجميع أوجه النشاط بإحدى المنظمات .





### الأساس المختلط في تجميع أوجه النشاط

ولعل القارئ يلاحظ من الخريطة السابقة أن تجميع أوجه النشاط قد تم في البداية باستخدام الأساس الوظيفي ( تمويل - تسويق - إنتاج - شراء - أفراد ) ، وعند تقسيم أوجه النشاط في إدارة التسويق تم استخدام الأساس الجغرافي ( الوجه البحري - القاهرة الكبرى - الوجه القبلي ) ، وعند تقسيم أوجه النشاط في إدارة المشتريات تم استخدام أساس العملاء ( قطاع أعمال عام - ح قطاع - قطاع خاص - استيراد ) ، وعند تقسيم أوجه النشاط في إدارة الإنتاج تم استخدام أساس المنتج ( تليفزيونات - غسالات - ثلاجات ) .

ويتحقق من وراء استخدام الأساس المختلط في تجميع أوجه النشاط عدد من المزايا تتمثل في الآتي :

- بناء الهيكل التنظيمي الذي يناسب طبيعة وظروف كل منظمة ويحقق أهدافها ، وذلك باستخدام أساس التقسيم المناسب لكل نشاط من أنشطتها .
- الاستفادة من المزايا الخاصة بكل أساس من أسس تقسيم الأنشطة .

### ٣- تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز أوجه النشاط :

يتطلب إنجاز كل نشاط من الأنشطة المختلفة في المنظمات والتي سبق تحديدها في الخطوات السابقة القيام بعدد من الأعمال ، ويتطلب تحديد هذه الأعمال

تحليل هذه الأنشطة تحليلاً دقيقاً للتعرف على الأعمال التي ينبغي أن يضمها كل نشاط منهم ، فمثلاً يتضمن نشاط الإنتاج القيام بالأعمال الآتية :

- تصميم المنتجات .
- التصنيع .
- المناولة والنقل الداخلي .
- الصيانة .
- الرقابة على كمية الإنتاج وجودته ... إلخ .

وبهذه الطريقة يتم تحليل كل نشاط من الأنشطة الأخرى للتعرف على الأعمال التي يتضمنها كل منهم .

#### ٤- إلحاق الأعمال بالوظائف :

وفيها يتم إلحاق كل عمل أو مجموعة من الأعمال المتشابهة - والتي سبق تحديدها - بوظيفة معينة يقوم شاغلها بأداء هذه الأعمال فقائمة الأعمال التي يتضمنها نشاط الإنتاج يعني حاجتنا إلى الوظائف التالية :

- وظيفة أخصائي تصميم منتجات .
- وظيفة أخصائي تصنيع .
- وظيفة أخصائي مناولة ونقل داخلي .
- وظيفة أخصائي صيانة .

#### ٥- تجميع الوظائف في مجموعات على رأس كل منها وظيفة إشرافية :

ويتطلب التجميع الصحيح للوظائف في مجموعات مراعاة ما يلي :

- الاستفادة القصوى من مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- تحقيق أعلى درجات التنسيق بين الوظائف المختلفة .

• تحقيق الرقابة الفعالة .

• تحقيق الاهتمام المطلوب لبعض الوظائف .

وعند القيام بتجميع الوظائف ووضعها تحت وظيفة رئاسية ، يثار تساؤل حول العدد الأمثل للوظائف التي يستطيع الرئيس أن يشرف عليه إشرافا فعالا ، أي ما هو نطاق الإشراف .

٦- تحديد الاختصاصات وعلاقات السلطة والمسؤولية لكل وظيفة ووحدة تنظيمية :

بعد القيام بتجميع أوجه النشاط وتقسيمها في شكل إدارات وأقسام يجب تحديد السلطات والمسئوليات لهذه الإدارة ، وسوف يتم تناول السلطة والمسؤولية بشيء من التفصيل في الفصل القادم ، وكذلك تحديد نوع العلاقات بين هذه الإدارات والأقسام .

# الفصل الخامس

## التوجيه كأحد الوظائف الإدارية

أولاً : ماهية التوجيه والمحاور التي يقوم عليها :  
هناك تعريفات عديدة للتوجيه نذكر منها ما يلي (١) :

فيعرف " روبنسن " الاشراف بأنه : " عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات الاساسية المسؤولية في تدريب شخص أقل منه علماً ومهارة , كما عرفه " بارتكي " علي أنه : تعليم المرؤوسين أثناء الخدمة لتحسين حالتهم , وقد عرف كل من " ولسن وريلاندر " الاشراف علي انه : علاقة بين المشرف والمرؤوسين , يساعد فيها المشرف المرؤوسين ليؤدوا وظائفهم ويتعاونوا في تحقيق أغراض المنظمة , أما " ويلز " في كتابه " الاشراف أفضل المدارس " فقد عرف التوجيه بأنه نشاط يوجه لخدمة العاملين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في أكمل صورة.

ويعرف ولف الاشراف الاداري فيقول : الاشراف هو قيادة إدارية تهدف الي نمو معلومات ومهارات الموظفين وتوجيه نشاطهم بطريقة تؤدي الي تحسين ادائهم .

وقد عرفه " هايمان " و " هاجرت " بأنه : عملية إرشادية وتعليمية وإدارية تتضمن خلق الحوافز , والتوجيه وإصدار الأوامر والتعليمات لتمكين الوظائف من إنجاز أعمالها .

---

(١) د . أحمد صقر عاشور , د . علي الشرقاوي , الإدارة - النظم والعمليات والممارسات , مرجع سبق ذكره , ص ٤٢٨ : ٤٣٣ .

- د . محمود علي الزقالي , إدارة الأعمال - أصول ومبادئ الإدارة والتنظيم , الطبعة الاولى , ( سوهاج , الناشر غير مبين , ١٩٩٣ م ) ص ٣٢٠ : ٣٢٣ .

- د . عادل رمضان الزيايدي , أصول الإدارة والتنظيم , مرجع سبق ذكره , ص ١٣٨ : ١٤٣ .

ويقول " زيروف و زملاؤه " إن التوجيه في معناه الواسع هو العملية أو الوظيفة التي يتم استثارة المرؤوسين ، وحثهم علي التصرف طبقا لخطة محددة سلفا .

ويقول " سترونج " إن وظيفة التوجيه هي " النشاط الذي بمقتضاه يتم إرشاد المرؤوسين ، وتعليمهم ، وقيادتهم نحو أهداف المنظمة .

إن استعراض المعني الصريح أو الضمني للكلمات في التعريفات السابقة ، يساعدنا علي استخلاص الاستنتاجات التالية ، والتي تمثل المحاور التي تقوم عليها وظيفة توجيه الإداري :

١- إن التوجيه هو نشاط متميز يتصف بالعمومية والترابط .  
إن التوجيه باعتباره من الوظائف الإدارية نشاط متميز يتصف كغيره من الوظائف الإدارية بالعمومية ، والشمول ، إذ يمكن تطبيقه في منظمات مختلفة الطبيعة وفي مراكز مختلفة المستوي ، فهو وظيفة رئيس مجلس الإدارة ، وأيضا وظيفة رئيس العمل وهو يمارس في إدارة الانتاج ، كما يمارس في إدارة التسويق ، وهو بهذه الكيفية لا يتغلغل فقط في كل أجزاء المنظمة ، ولكن يرتبط بباقي الوظائف الإدارية الأخرى .

٢- يتضمن التوجيه علاقة بين الرئيس والمرؤوسين ( أفراد وجماعات ) :

فلكي يتمكن الرئيس من توجيه المرؤوسين ، فلا بد وأن يتم ذلك في إطار علاقة رسمية ، وهذه العلاقة قد تكون مؤقتة أو دائمة ، فمثلا ، عندما يقوم الرئيس بشرح سياسات الشركة لمرؤوسه الجديد ، فهو يقوم بنشاط توجيهي مؤقت ، لذلك عندما يقوم الرئيس بتشجيع المرؤوس علي زيادة إنتاجيته ، فهو بذلك يقوم بنشاط توجيهي دائم .

٣- يتأثر سلوك أطراف التوجيه ( الرئيس والمرؤوس ) بدوافع مختلفة :

فالرئيس باعتباره أحد أطراف التوجيه , لا يمكن أن يعزل نفسه بدوافعه الشخصية , عن التأثير في العلاقة بينه وبين المرؤوس , فهو كإنسان له دوافعه الخاصة , والتي قد لا تتفق مع أهداف المرؤوس , أو حتي أهداف المنظمة , ونفس الأمر ينطبق علي المرؤوس , فهو يظهر سلوكا يخضع لدوافع مختلفة , وأهداف مختلفة , ولذلك فإن نماذج سلوكهما لا تخضع دائما لظروف متشابهة .

٤- تتطلب وظيفة التوجيه معرفة بالطبيعة الانسانية المركبة :

فلكي يتم التأثير علي المرؤوس , لابد من دراسة حاجاته , ودوافعه , ونماذج السلوك , التي يظهرها في المواقف المختلفة كما يقتضى معرفة مسبقة بأدوات ووسائل التأثير التي تتفق مع ظروف وإمكانيات المنظمة .

٥- يعمل أطراف التوجيه ( الرئيس والمرؤوس ) في مراكز تنظيمية مختلفة :

إن كل من الرئيس والمرؤوسين أعضاء في جماعة واحدة , غير أن لكل منهم مركزا تنظيميا مختلفا , ولكي يكون تأثير الرئيس فعالا , فلا بد وأن يكون الرئيس والمرؤوسين متساوون في عضوية الجماعة .

ولكن الرئيس بحكم مسؤوليته عن توجيه عوامل الانتاج بما فيها العمل , وبحكم قيادته للجماعة , لابد وإن يكون في مركز تنظيمي مستقل , كما ينظر إليه نظرة متميزة , ووجوده في هذا المركز وهذه النظرة المتميزة له يمكن أن تؤثر علي علاقاته الانسانية عند توجيه مرؤوسيه .

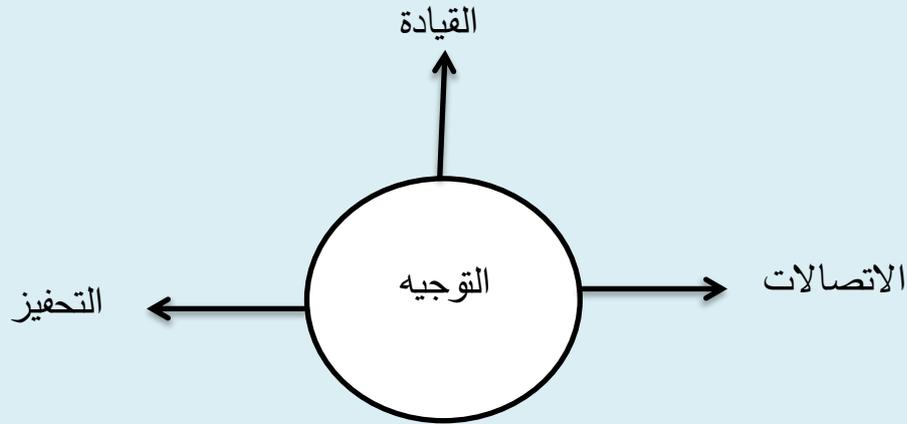
٦- يتطلب التوجيه كنشاط من الرئيس إن يكون معلما وقائدا وخبيرا :

إن الرئيس باعتباره موجها لابد وأن تكون معرفته أكبر من معرفة المرؤوسين , بظروف وسياسات المنظمة , ويتمتع بقدرات إرشادية متميزة , وهو

كقائد ، عليه كحلقة اتصال بين حاجات الناس وحاجات المنظمة ، وهو كخبير ، عليه أن يكون علي معرفة بالابعاد الفنية لأصعب عملية يؤديها المرؤوسين ، حتي يمكنه أن يقدم إرشاداته وتوجيهاته عندما يطلب منه ذلك .

ثانيا : العناصر الأساسية لوظيفة التوجيه الإداري : (١)

يمكن إبراز العناصر الأساسية لوظيفة التوجيه الإداري في الشكل التالي :



عناصر وظيفة التوجيه الإداري

فيما يلي نوضح باختصار شديد عناصر وظيفة التوجيه الإداري :  
١- الاتصالات :

وهي تشمل تعريف وشرح دور المرؤوس أثناء التنفيذ وما هي السلطة اللازمة له والعلاقات اللازمة له لممارسة هذا الدور ، فمهما كان التخطيط جيدا وكذلك التنظيم ولكن بدون أن يعرف المرؤوس دوره بشكل واضح ، ويراها برؤية تتفق مع ما يراه المدير ، ويدركه بإدراك متسق لإدراك المدير فإن احتمالات تحقيق الأهداف تكون محدودة جداً فما هي إذن فائدة وجود تخطيط جيد وتنظيم جيد بدون اتصالات سليمة تعرف كل مرؤوس بدوره ومسئوليته وسلطاته وعلاقات العمل .

(١) د . أحمد فهمي جلال ، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١٤ : ص ٤١٦ .

- Huse E . Management ( New York : West publishing co ., 1996 )

## ٢- القيادة :

وهي تشمل مساعدة المرؤوس علي الوصول للهدف , إرشاده إنارة الطريق أمامه , حل المشكلات التي تصادف المرؤوس , بناء جسور من التعاون والثقة بين المدير والمرؤوس والتأثير في المرؤوس لتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف .  
٣- التحفيز :

وهي تشمل التعرف علي حاجات ورغبات وإهتمامات المرؤوس ثم محاولة إشباعها حتي يمكن تحريك وتحفيز المرؤوس لاستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء ما هو مطلوب منه .

ثالثا : شروط التوجيه الإداري الناجح : (١)

هناك مجموعة من الشروط التي إذا توافرت يمكن ان نقول أن هناك توجيه إداري ناجح , وهي علي النحو التالي :  
(١) الوقت المناسب :

يجب اختيار الوقت المناسب للتوجيه , وذلك لأن إصدار التوجيه في وقت غير مناسب قد يترك أثرا سيئا علي المرؤوسين مما يؤثر علي أداء العمل فعندما يصدر الرئيس أوامره علي مرؤوسيه بالبدء بعمل معين وهم لم ينتهوا من إتمام العمل الذي بين أيديهم ويجتهدون لإنهاءه من أجل الحصول علي فرصة من الراحة فإن ذلك سوف يؤدي إلي جعل المرؤوسن في حالة من التعب ويقلل من حماسهم للعمل , وكذلك فإن تأخر الرئيس في توجيه أمر بالبدء بعمل جديد رغم انتهاء العمل السابق سوف يؤدي الي بقاء المرؤوسين فترة من الوقت دون عمل .  
(٢) يجب ان يكون الأمر واضحا :

يجب أن يكون المر خاليا من الغموض ولا يحتمل التأويل ولهذا من الضروري اختيار الالفاظ ذات المعاني الواضحة والتأكيد علي الامور الهامة

(١) د. عادل رمضان الزيدى , أصول الإدارة والتنظيم , مرجع سبق ذكره , ص ١٤٤ : ص ١٤٦ .

ووضع التفسيرات الكاملة للأمور التي تتطلب ذلك كما يجب العناية بوضوح التوجيه بصفة خاصة عند إصدار أوامر لموظف يعمل في مكان بعيد عن الرئيس الذي يصدر التوجيه كما هو الحال عندما يصدر موظف يعمل في المركز الرئيس بعض الأمور لموظفي الفروع إذ لا يكون لدى الموظف الفرصة للاستفسار من رئيسته عما يواجهه من غموض , كما أن الرئيس لا يشرف إشرافا مباشرا أولا بأول علي تنفيذ هذه الأوامر فلا يستطيع أن يكتشف بسرعة إذا كان الموظف قد أساء فهم الأوامر .

(٣) يجب ان يكون الأمر كاملا :

ينبغي أن يتبين الأمر للموظف كافة البيانات الخاصة بالعمل المطلوب أدائه من ناحية الكمية والنوع , ومكان القيام بالعمل , والوقت المطلوب إتمام العمل فيه , وطريقة القيام بالفعل , بحيث لا يترك في ذهن المرؤوس أي سؤال أو استفسار بخصوص العمل المطلوب القيام به .

(٤) ان يكون الأمر قابلا للتنفيذ :

يجب ان يراعي الرئيس أن يكون لدى المرؤوس من الخبرة والقدرة علي أداء العمل ويأخذ في الحسبان ما إذا كانت المواد والآلات والظروف والتسهيلات الاخري التي تزوده بها المنظمة تسمح بتنفيذ الأمر , إذ أنه ليس من العدالة ان يكون مسئولا عن القيام بعمل لا يمكنه تنفيذه . كما أن إصدار مثل هذه الأوامر يضعف من الروح المعنوية للعاملين ويجعل الرقابة عملية صعبة.

(٥) توحيد مصدر التوجيه :

ينبغي توحيد مصدر التوجيه بالنسبة للموضوع الواحد حتي لا يتلق المرؤوسين أوامر متضاربة من مصادر متعددة يصعب عليهم التقيد بها مما قدي ينتج عنه فوضى في العمل والتهرب منه .

(٦) الامر المكتوب :

يفضل ان تكون الأوامر مكتوبة حتي لا يساء فهمها , أو تتعرض للنسيان ,  
وحتي يسهل أيضا الرجوع إليها عند الحاجة هذا بالإضافة الي الاسباب السابق  
ذكرها .

رابعا : الاستنتاجات من الطبيعة البشرية التي تفيد المدير في عملية  
التوجيه الاداري (١) :  
من خلال الافتراضات عن الطبيعة البشرية في العمل التي قدمها " دوجلاس  
ماجريجور " (٢)

استطاع " كونتز " أن يخرج ببعض الاستنتاجات عن الطبيعة البشرية ,  
والتي يري انها ذات أهمية بالغة في عملية التوجيه الاداري , وهي علي النحو  
التالي :

١- إن الإنسان هو الشغل الشاغل للإنسان نفسه :

يسعي الناس الي رعاية مصالحهم الذاتية في الحياة الدنيا , والاخرة , وفي  
مجتمع الوفرة الحديث , فالإنسان الفرد هو الذي يطلب الرقي , وهو الذي يطلب  
النجاح , وقد يحدث أن نستمتع بنجاح الاخرين , ولكن ذلك ليس قبل أن يتحقق  
لنا نفس الشيء , وإلا انعكس ذلك علي طبيعتنا المتشككة والغيورة , وبالرغم من  
ذلك, فهناك العديد من الأبطال المشهود لهم بالتضحية كالأمهات والعظماء , الذين  
يتناولون عن ذاتيتهم في سبيل الآخرين.

٢- إن الإنسان سوف يلجأ إلي العمل لإشباع حاجاته الأساسية إذا كانت  
المنفعة التي تعود عليه تزيد عن التكلفة التي يتحملها:

(١) د. أحمد فهمي جلال , مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال , مرجع سبق ذكره , ص ٢٩٧ : ص ٣٠٢ .

(٢) Douglas McGregor, The Human side of Enterprise , ( New York : McGraw Hill , 1960 ) .

كثيراً ما يقال إن الناس يستمتعون بالعمل، وهذا الأمر يظل صحيحاً طالما كان الجهد المبذول موجهاً لإشباع الحاجات الإنسانية المركبة، وهو أمر شائع بين كل الناس. ولكن عندما يقترب الفارق من النقطة الحدية للإشباع، فمن النادر أن يكون الإنسان لديه الرغبة والحماس لبذل جهد، في عمل معين، للحصول علي نفس المقابل مادي أو غير مادي، فمثلاً، قد يقوم العامل ببذل جهداً إضافياً لإنجاز العمل، في موعد مبكر، يسمح له باقتصاد بعض الوقت ينفقه في إجراء تجربة خاصة علي طريقة، أو أداة جديدة ابتكرها هو نفسه، ورغم أن العمل ما زال مشابهاً لما يؤديه، إلا أن أهدافه من العمل (أو المقابل) قد تغير، وهكذا نجد أن هدف الإنسان من العمل قد تغير عدة مرات حتي أثناء أداء عمل اليوم الواحد.

٣- إن الإنسان بطبيعته يمكن أن يقاد:

يستجيب الإنسان عادة للقيادة، إذ يمكن إغرائه بالعديد من الطرق لكي يسلك الطريق المرغوب، ولكن هذا الطريق لا بد وأن يختار ويعدل ويتم توقيته، ليتفق مع حاجات الفرد، والالتجاء إلي المديح، والمركز الاجتماعي، والعقيدة، من الطرق التي تؤثر في الطبيعة الإنسانية، وهذه الطرق يمكن أن تنجح في بعض الأوقات فقط عندما تتوفر لها الظروف الملائمة، فمثلاً، نجد أن الطريقة التي كانت تستخدم في الماضي لإغراء الجنود في وقت الحرب، أصبحت عديمة النفع بالنسبة للجنود في الوقت الحاضر، لذلك يتعين علي القائد أن يستخدم خياله، في اكتشاف الوسيلة الإغرائية التي يمكن عند استخدامها من وقت إلي آخر، إن تحدث الاستجابة الإيجابية المرغوبة.

٤- إن الإنسان يرغب في العيش والعمل في بيئة اجتماعية مناسبة:

يرغب الإنسان بصفة عامة في العيش والعمل مع مجموعة، وهذه حقيقة ثبت صدقها في معظم الأوقات، ورغم ذلك فهناك أحياناً حاجة إلي الانفراد، ففي

بعض الأوقات قد لا يتحمل بعض الناس أناساً غيرهم. فمثلاً، نجد أن العلماء ينتجون أحسن ما عندهم عندما ينفردون بأنفسهم. غير أن مجموع الوقت الذي يقضيه الإنسان وحيداً، هو بصفة عامة، يقل كثيراً عن مجموع الوقت الذي يكون فيه الإنسان مصحوباً بجماعة من الناس ، وتقع تبعية ذلك علي الطبيعة البشرية ، فالإنسان قد يعتبر بصفة رئيسية ، حيواناً اجتماعياً، ولكنه ليس كذلك في كل الأوقات .

٥- يساعد الإنسان دائماً في تكوين المنظمات التي تخدم حاجاته :

يوجد العديد من الحاجات التي لا يستطيع الانسان تلبيتها وحده ، وإنما يستطيع تحقيقها بالتعاون مع غيره فقط ، فإذا أثبتت هذه المنظمات قدرتها علي تحقيق فائض بين التكلفة والمقابل ، فالإنسان علي استعداد أن يضع قيوداً علي حريته ويقبل التعاون معها ، وذلك يتفسر لماذا تقام المنظمات الحكومية والتعليمية والدينية ، والصحية ، وغيرها ، إن المشكلة الرئيسية التي تواجهنا في المجتمعات الكبيرة ، هي تحقيق سيادتنا علي المنظمات التي قمنا نحن أنفسنا بإنشائها وتجنب الاستسلام والخضوع لها .

٦- إن نظرية المتوسطات في التعامل مع الشخصية الانسانية غير مقبولة :

إن المحاولات التي تجري لاحتساب المتوسط الحسابي للجنس البشري ، والقائمة علي افتراض أن الناس متشابهون ، مصيرها الفشل ، فالناس مختلفين في طبيعتهم وشخصياتهم ، وهم ليسوا مختلفين فقط في لحظة معينة ، من حيث ان لكل منهم طبيعة مختلفة ، ولكن الفرد الواحد يختلف في طبيعته من وقت الي آخر ، اضف الي ذلك ، أن الناس كأفراد لا يسعون الي التوفيق بين كل أوجه الاختلاف في طبيعتهم الانسانية ، بنفس درجة الجدية التي يظهرها بعضهم في

وقت معين ، وإنما يرتب بعضهم هذه الاختلافات في هيكل للأوليات علي حسب أهميتها من وقت إلي آخر .

٧- إن الإنسان يمكن أن يصل الي مستوى التحديات التي يعكسها الحد الأقصى لقدراته :

يشير هذا الافتراض إلي أن الناس لا يستطيعون الانتظار طويلا حتي تحين الفرصة لاستخدام قدراتهم الكاملة ، فهم يتذمرون لانخفاض الفرص التي يتمكنون فيها من استخدام معلوماتهم ومهاراتهم ، ويضعون كل المسؤولية عن الناتج علي أكتافهم ، وهم يظهرون الملل عند انغماسهم في الروتين ، ويتذمرون من العمل بنصف طاقتهم ، وهم أحيانا شغوفون لمعرفة الحد الأقصى لقدراتهم ويطمعون في العمل عند هذا المستوي .

# الفصل السادس

## الرقابة كأحد الوظائف الإدارية

مقدمة :

أن قيام المدير بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه يعتبر مرحلة تمهيدية للتجهيز لتحقيق الأهداف . للتأكد من تنفيذ الخطط والأهداف فلا بد من القيام بخطوة أخرى , وهي ملاحقة عمليات التنفيذ والتأكد من ان الأعمال التي تؤدي تتفق مع ما هو محدد لها , وكشف أي انحرافات في التنفيذ وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها , وهذا ما يستلزم القيام بوظيفة الرقابة .  
(١) مفهوم الرقابة :

عرف البعض الرقابة بأنها : " التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة " .

وعرفها البعض بأنها : " مراجعة ما يتم بقصد التحقق من مطابقة الأداء للخطط المحددة واتخاذ الإجراءات لتصحيح الانحرافات عند اللزوم " .

بينما نظر إليها فريق آخر علي أنها : " أوجه النشاط الخاصة بقياس وتصحيح أداء العمل للتحقق من تحقيق الأهداف كما خططت ويرى فريق آخر بأنها : " الوظيفة الإدارية الخاصة بالتأكد من إتمام تنفيذ المشاريع حسبما أعد لها من تخطيط وتنظيم وتوجيه .

ومما سبق يمكن تعريف الرقابة بأنها " كافة الإجراءات التي تتخذ للتحقق من مطابقة عمليات التنفيذ وإنجازاته مع الخطط المقررة وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعالجتها " .

وكما سبق الذكر , إذا كانت الرقابة من الوظائف الإدارية المكملة للعملية الإدارية لكن تجدر الإشارة أيضاً الي هذه الوظيفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط , فمن خلال التخطيط مثلاً يتم تحديد معايير أو مستويات الأداء الفعلي والأداء المخطط , كما أن الكثير من أساليب التخطيط تستخدم في نفس الوقت كأساليب للرقابة , بالإضافة الي ذلك فإن أي إجراءات تصحيحية قد تتطلب إعادة

النظر في مستويات الأداء التي سبق تحديدها ومن ثم فإن الأمر قد يتطلب إعادة التخطيط , وهكذا نجد أن الرقابة والتخطيط توأم , أو علي حد توصيف كونتز وزملاءه أنهما كطرفي المقص لا يستخدم إحداهما بدون الآخر .

وعن جدوي الرقابة يمكن القول باختصار أن وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط ( بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء ..... الخ ) وعمليات التنفيذ يجعل من الرقابة ضرورة ملحة , فخلال هذا الفاصل الزمني قد تحدث الكثير من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الأثنين معاً , الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي مما يتطلب بالتالي ضرورة تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها , كما يمكن أن نتصور ماذا يحدث لو تركت الإدارات والأقسام وكذلك الأفراد العاملين بها يعملون دون متابعة , أو بدون التأكيد من أن تنفيذهم للأنشطة والمهام واستخدامهم للموارد موجهاً نحو الأهداف التي تسعى المنظمة الي بلوغها , فمن بين الاحتمالات المتوقعة لمثل هذه الحالة ما يلي :

- ١- الإسراف في استخدام الموارد المادية .
- ٢- ضياع الوقت .
- ٣- انخفاض كمية وجودة الإنتاج .
- ٤- البطء في إنجاز الأعمال .
- ٥- ظهور الكثير من المشكلات وتفاقمها .
- ٦- عدم الوصول الي الأهداف وكذلك صعوبة الحكم علي مدي فعالية المنظمة.

وطالما أن الأخطاء هي بمثابة احتمالات قائمة وأن إعادة التخطيط , والمرونة لمواجهة التغير , والحاجة الي التعاون وتوحيد الجهود علي كافة المستويات الإدارية

والتشغيلية .... الخ , كلها أمثلة لمعطيات العمل الإداري فإن الرقابة تمثل ضرورة ولا يمكن الاستغناء عنها .

### (٢) أهداف الرقابة

- ١- التأكد من تنفيذ الأعمال بالطريقة التي سبق تحديدها .
- ٢- التنبيه للمشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتي يمكن علاجها .
- ٣- محو الإسراف في استخدام الموارد المستخدمة .

### (٣) مراحل عملية الرقابة :

- ١- وضع معايير الأداء .
- ٢- الإشراف علي سير تقدم عمليات التنفيذ وتسجيل نتائج العمل .
- ٣- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الانحرافات أن وجدت وأسبابها والمسئولية .
- ٤- اتخاذ القرارات السريعة لمعالجة الانحرافات .
- ٥- رفع التقارير عن تقدم عمليات التنفيذ ونتائج العمل والانحرافات المعنوية الي المستويات الأعلى .

### أولاً : وضع معايير الأداء :

تشكل معايير الأداء الأساس الذي يقارن به الأداء الفعلي , وهي تمثل مستوي الأداء المطلوب تحقيقه , وتعتبر الأهداف المحددة معيار يمكن استخدامه سواء تمثل ذلك في الشكل كمي مثل كمية الإنتاج المطلوب إنتاجها أو الوقت المحدد للإنتاج أو في شكل وصفي مثل مستويات الجودة . . . . .

الي غير ذلك , بجانب بعض المعايير غير الملموسة مثل نوع أسلوب الإشراف الذي يتلقاه العاملون , ويجب عند وضع المعايير أن تحدد نسبة المسموحات أو التجاوز المسموح به عن المعادلات حيث نادراً ما يطابق الأداء الفعلي مع المعايير .

ثانياً : الإشراف علي سير تقدم عمليات التنفيذ وتسجيل نتائج العمل ويتم في هذه المرحلة الإشراف علي سير عمليات التنفيذ , وتسجيل النتائج عن طريق الملاحظة الشخصية للرئيس أو من خلال التقارير التي يرفعها إليه المرؤوسين .

ثالثاً : الإشراف علي سير تقدم عمليات التنفيذ وتسجيل نتائج العمل بعد تسجيل نتائج العمل يتم العمل بمقارنتها بالمعايير , وتعتبر عملية المقارنة عملية بسيطة عندما تكون المعايير موضوعية وملموسة ويتم في هذه المرحلة تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها .

رابعاً : تصحيح الانحرافات

يصبح وضع المعايير والإشراف علي سير العمل وتسجيل النتائج ومقارنتها بالمعايير وتحديد الانحرافات بدون جدوي دون اتخاذ إجراءات إيجابية لتصحيح الانحرافات بسرعة , متابعة تنفيذ إجراءات التصحيح لمعرفة مدي النجاح في تصحيح الانحرافات .

خامساً : رفع التقارير عن تقدم عمليات التنفيذ ونتائج العمل والانحرافات المعنوية وذلك حتى تمكن المستويات الأعلى من أداء دورها الرقابي واتخاذ إجراءات تصحيح الانحرافات إذا كان ذلك تخرج عن نطاق عمل المشرف (عيوب في الخامات مثلاً) بالإضافة الي مساعدتها في ممارسة مختلف الوظائف الإدارية الأخرى .

(٤) أهمية الرقابة :

عند التعرض لوظيفة التخطيط , رأينا أن عملية التخطيط وتكوين الخطط تعتمد أساساً علي التنبؤ , وعلي الرغم من أن التنبؤ أصبح علماً له نظرياته ومبادئه , إلا أنه لا يمكن أن يصل الي مستوي مطلق من الدقة , فلو أن الخطط السابق وضعها لا تحتاج الي مراجعة , ولو أن التنظيم الإداري تم تصميمه

بطريقة مثالية تتضمن التوزيع الملائم للسلطة والمسئولية , مع الالتزام الكامل من قبل العاملين بالاختصاصات السابق تحديدها , ولو أن المنظمة تسيطر تماماً علي جميع الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاطها , بما فيها تصرفات المنافسين , لو تحقق كل هذا فإن الرقابة تصبح عديمة الأهمية .

علي الرغم من تعدد الأسباب التي تبرز أهمية الرقابة , إلا أنه يمكن جمعها في ثلاثة أسباب رئيسية هي : البيئة , تعقد التنظيم , التراكم .

### (١) البيئة :

تعرضنا أكثر من مرة لموضوع البيئة والمتغيرات الخاصة بها , ورأينا أن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد , وأن هذا الوضع يحتم علي المنظمات ضرورة التجاوب مع المتغيرات البيئية .

### (٢) تعقد التنظيم :

أن التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد الذي يشمل كلا من النواحي الفنية , والنواحي السلوكية , هذا التعقد أصبح أكبر طاقة أي مدير في متابعة ناهيك عن السيطرة عليه , وبالتالي فمن خلال الرقابة يستطيع المدير متابعة النشاط المسئول عنه , علي سبيل المثال , فإن النظام الجيد للرقابة يمكن أن يمد المدير بمعلومات كافية عن مخزون السلع الجاهزة وبدون هذه المعلومات لا يستطيع المدير معرفة مستويات المخزون , وهي المعرفة الضرورية لضمان سير عمليات المنظمة .

### (٣) التراكم :

السبب الثالث الذي يؤكد أهمية الرقابة هو التراكم , ويشير هذا الاصطلاح الي حقيقة ثابتة هي : أن الخطأ الصغير الذي لا يكشف اليوم . يصبح خطراً كبيراً في اليوم التالي , قياساً علي هذه الحقيقة , فإن إدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضي عنه في

المدى القصير ، لا بد أن تفاجأ بعدئذ بأنها في موقف التخلف بالنسبة للمنافسين ، أن نظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر ، يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

#### (٥) أنواع الرقابة :

قد تكون الرقابة مانعة أو ملازمة أو لاحقة ، وفيما يلي شرح لطبيعة كل نوع منها :

#### أولاً : الرقابة المانعة

وهي ذلك النوع من الرقابة التي تركز على تلافي حدوث الانحرافات في كمية وجودة الموارد المستخدمة في المنظمة ويعني ذلك أن تقوم الإدارة بتوفير الموارد البشرية بالمهارات التي تفي بمتطلبات الوظائف المحددة من قبل المنظمة بمعنى توفر المقدرة الذهنية أو الجسمانية لدي العاملين في مجال الإدارة أو التنفيذ ، وذلك بالقدر اللازم لأداء - المهام المحددة لهم كما أن المواد الخام يجب أن يتم تدبيرها بمستويات الجودة المقبولة وأن تتوفر وتكون متاحة في الوقت المناسب لاستخدامها ، وأن توجد في مكان استخدامها عند الحاجة إليها ، بالإضافة الي أن الأموال اللازمة ويجب توفيرها بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب ، وسيتم شرح بعض الطرق والأساليب التي تمكن الإدارة من تحقيق الرقابة المانعة (التمهيدية) فيما بعد .

#### ثانياً : الرقابة الملازمة

وهي تتمثل في ملاحظة وتعقب وضبط عمليات التنفيذ فتبدأ ببدء عملية التنفيذ وتلازم التنفيذ للتأكد من تطابق ما يتم من أعمال أو ما يتحقق من انجازات أو نتائج مع الأعمال أو الأهداف المحددة سلفاً (المخططة أو المرغوبة) .  
والوسيلة التي تستخدم في تحقيق الرقابة الملازمة هي أنشطة الإشراف والملاحظة التي يقوم بها المدير ، وحيث يقوم المشرفون والمديرون بملاحظة التنفيذ

وتحديد درجة التزام المشرفون والمديرون بملاحظة التنفيذ وتحديد درجة التزام المنفذين من العاملين في الأداء بالأسلوب أو الطريقة التي تحددها السياسات والإجراءات الموضوعة .

ويمثل وصف الوظائف والسياسات والإجراءات الصادرة المعايير التي ترشد وتقود الرقابة الملازمة .

ثالثاً : الرقابة اللاحقة (بالمعلومات المرتدة)

وتركز الرقابة اللاحقة علي النتائج النهائية المحققة وتحديد مدي تطابقها مع النتائج المخططة , وتتجه إجراءات التصحيح إذا ما كانت هناك حاجة إليها في مجال الرقابة اللاحقة عادة الي تحسين عمليات التنفيذ (التشغيل) الفعلية مستقبلاً ثم يقوم هذا النوع من الرقابة علي أساس الحقيقة القاتلة بأن النتائج الماضية أو المحققة تقود أو ترشد أحداث المستقبل .

ومن بين الأدوات المستخدمة في المنظمة في مجال الرقابة اللاحقة : الموازنات , التكاليف المعيارية , القوائم المالية , الرقابة علي الجودة , وتقييم (تقويم) الأداء .

(٦) مجالات الرقابة :

أن تحديد مجال الرقابة هو إجابة السؤال ما هي الأنشطة الواجب رقابتها ؟ من الطبيعي أن يتحدد مجال الرقابة بما تستهدفه إدارة المنظمة , وقد سبق القول بأن الإدارة تعني الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد المالية والإنشائية والمالية والإعلامية .

معني ذلك أن الرقابة لا بد وأن تشمل هذه الأبعاد الأربعة , وأن كانت الموارد المالية تأتي دائماً في المقدمة .

(١) الرقابة علي الموارد المالية :

أن الرقابة علي الموارد المادية تشمل بعض النواحي مثل الرقابة علي المخزون , والتي تستهدف ألا تكن كمية المخزون أقل من اللازم , أو أكثر من اللازم , وتشمل أيضاً الرقابة علي الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها , وهناك أيضاً الرقابة الفية علي الآلات , والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب .

#### (٢) الرقابة علي الموارد البشرية

تتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين, ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم , ووضع معايير تقييم أدائهم .

#### (٣) الرقابة علي موارد المعلومات

أن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلاً من أصول المنظمة بناء عليه فإن الرقابة علي المعلومات الغرض منها التأكيد من أن التنبؤات - التي هي أصل العملية التخطيطية - قد تم إعدادها بدقة , وفي الوقت المناسب , وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب , بالكمية المناسبة , وبمستوي من الدقة يمكن الاعتماد عليه , ويدخل ضمن هذا النوع من الرقابة أيضاً نقل صورة جيدة من المنظمة الي البيئة الخارجية .

#### (٤) الرقابة علي الموارد المالية

أخيراً فإن الرقابة علي الموارد المالية تعتبر أهم أشكال الرقابة علي الإطلاق , هذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين , الأولى هي الرقابة علي الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق علي نشاط المنظمة , ويقصد بالقدر الكافي ألا تكون الأموال أقل من اللازم , أو أكثر من اللازم , وذلك لتفادي الإسراف في الانفاق .

#### (٧) فاعلية الرقابة

من الواضح أن عمل المدير يصبح أكثر سهولة عند وجود نظام رقابي فعال , ولكن رأينا أن العملية الرقابية غاية في الصعوبة والتعقيد , هذه الحقيقة لا بد وأن تثير السؤال التالي : ما الذي يمكن للمدير عمله لضمان فعالية النظام الرقابي ؟

من الناحية العملية , لا توجد إجابة موحدة لهذا السؤال كل مل يمكن قوله في هذا الصدد أن ضمان مستوي معقول من الفعالية للنظام الرقابي , يتطلب توافر عدد الصفحات التي يجب أن تتوفر في هذا النظام , هذه الصفات هي :

(١) التكامل

أن الصفة الأولى والأكثر أهمية , أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى وخصوصاً النظام التخطيطي , وقد سبق أن رأينا كيف تتداخل الوظائف الإدارية في شكل دائرة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة , هذه الحقيقة في حد ذاتها تبرز أهمية تحقيق درجة مرتفعة من التنسيق والتكامل بين النشاطين .

أن أخذ هذه النواحي في الاعتبار من قبل المديرين , يمكنهم في النهاية من التوصل الي نظام رقابي متكامل مع سائر أنظمة المنظمة .

(٢) الموضوعية

أن صفة الموضوعية تعني أن النظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها , وفي نفس الوقت فإن المعلومات التي يمد بها النظام الرقابي المديرين , يجب أن تتوفر فيها نفس الصفة .

علي سبيل المثال , نفرض أن مدير المبيعات طلب من اثنين من مندوبيه تقييم اتجاهات العاملين نحو منتجات المنظمة - جيدة أو سيئة , وقد رفع الأول تقريراً يقول فيه أنه بحث الأمر مع ١٥ عميلاً , أثني عشرة منهم علي منتجات الشركة وأعمالها , وأظهر ثلاثة عدم اهتمامهم وبالتالي لم يبدي رأياً , بينما اشتكي

الاثنان الآخران من سوء المنتجات , كذلك تضمن التقرير نبذه عن طبيعة العملاء المؤيدين والمعارضين , وتقرير للكميات التي يحتمل أن يطلبوها من المنتجات في الثلاثة أشهر المقبلة , أما مندوب المبيعات الثاني , فقد تقدم بتقرير يقول فيه أنه تحدث مع عدد قليل من العملاء وأن بعضهم كان سعيداً بمنتجات الشركة , والعض الآخر لم يكن راضياً عنها , ولم يبدي أسباباً للاتجاهيين , أما عن توقعاته لطلباتهم المستقبلية , فقد علق بقوله : ( مله تمام ) .

من وجه النظر الرقابية فإن المعلومات التي نقلها المندوب الأول يمكن الاعتماد عليها لأنها موضوعية , بعكس ما نقله المندوب الثاني.

وينبغي التحذير بأن الموضوعية بمفهومها الشامل لا تعني الشكلية , كما لا تعني مجرد أرقام صماء , فقد يتفاخر مدير بأنه استطاع خفض تكلفة الإنتاج في مصنعة بمقدار ١٠٪ بل ويكفأ علي هذا الإنجاز , وحقيقة الأمر أنه استخدم مواداً أولية أقل جودة وأرخص سعراً , ويحدث نفس الشيء أيضاً في بعض شركات المياه الغازية , وشركات الأدوية , حيث تعلن ثبات أسعارها , وانخفاضها أحياناً , والحقيقة وراء الأرقام أن الزجاجات أصغر حجماً - وأن المادة الفعالة في أدني مستوياتها .

إن المفهوم الشامل للموضوعية يعني أن النظام الرقابي يجب أن يقوم علي معلومات واقعية وليس مجرد فبركة لا تمثل الوضع كما هو واقع بالفعل .

### (٣) الدقة

أن عدم النظام الرقابي يضر بالمنظمة حتي وأن أفادها في المدي القصير جداً فقد يعمد مدير أحد المصانع إلي خفض مخصصات الإهلاك , أو تقييم المخزون بأكثر من قيمته الفعلية , هذه التصرفات وإن كانت تظهره في صورة جيدة في المدي القصير , إلا أنها تضره كثيراً في المدي الطويل , بنفس المنطق يمكن أن تقترض المنظمة من البنوك , وتعلن عن توزيع أرباح مرتفعة

علي المساهمين لتحسين صورتها أمام المنافسين والحقيقة أن مركزها المالي يزداد تدهوراً .

أن حصول المديرين علي معلومات غير دقيقة من خلال النظام الرقابي , واستخدام هذه المعلومات في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة في نهاية الأمر علي سبيل المثال عندما يوقع أحد المديرين عقدا بتوريد السلع استناداً علي أرقام أقل من التكلفة الحقيقية , فإن المنظمة تتحمل فوق التكلفة , وتصبح الصفقة خاسرة , هذه الأمثلة تؤكد علي ضرورة الحرص والحذر من جانب المديرين لضمان دقة المعلومات التي يزودهم به إي نظام رقابي .

#### (٤) التوقيت

من الضروري أن يزود النظام الرقابي المديرين بالمعلومات في لحظة احتياجها إليها , ويختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوي لآخر علي سبيل المثال فإن مدير أحد الفروع البيعية قد يحتاج بياناً يومياً علي حجم مبيعات الفرع , وبياناً عن حجم المخزون كل شهرين أو ثلاثة , في نفس الوقت , فإن المركز الرئيسي يحتاج بياناً أسبوعياً عن حجم المخزون في الفروع , ولا يهتم بالمبيعات اليومية لذلك الفروع , ويكفيه بيان إجمالي كل ثلاثة أشهر .

#### (٨) العوامل التي تحد من تحقيق الرقابة الفعلية

ينبغي علي المدير اتخاذ الخطوات الضرورية اللازمة لتجنب العقبات الرئيسية التالية حتي يمكن تحقيق الرقابة الناجحة , وتتمثل هذه العقاب الرئيسية فيما يلي :

(١) المغالاة في تركيز أنشطة الرقابة علي الأجل القصير فقط , وإهمال الأنشطة الرقابية المتعلقة بالأجل الطويل , مثال ذلك : تركيز الرقابة علي خط الانتاج الأسبوعية , قيام المدير بإجهاد الآلات يمكن أن يتسبب في حدوث أعطال تعوق تنفيذ الخطط في الأجل الطويل .

(٢) المغالاة في الرقابة التفصيلية علي العاملين , بهدف كشف الأخطاء وتوقيع العقوبات وليس بهدف إصلاح الأخطاء بشكل أساسي وما يترتب علي ذلك من خلق الإحباط لدي العاملين وتخفيض معنوياتهم في العمل , حيث منح العاملين القدر الضروري من الحرية في ممارسة أعمالهم وممارسة الرقابة بشكل عام علي أساسي النتائج المحققة وعدم استخدام الرقابة كمجرد وسيلة علي أساس النتائج المحققة وعدم استخدام الرقابة كمجرد وسيلة للضغط علي العاملين .

(٣) يمكن أن تتسبب المغالاة في أنشطة الرقابة في اتجاه العاملين إلي تزييف التقارير التي يقدمها العاملون إلي الرؤساء , وذلك إذا ما استخدمت التقارير من جانب الرؤساء في اتخاذ قرارات غير واقعية لا يمكن تطبيقها عملياً لتصحيح الانحرافات عند حدوثها .

(٤) يمكن أن ينشأ عن أنشطة الرقابة ضيق نظرة العاملين وانحصارها في الأقسام التي يعملون بها وإهمال النظرة الكلية للمنظمة ككل , ومن ثم فإن أي قرارات تتخذ لتصحيح الانحرافات يجب أن تأخذ في الاعتبار أثارها علي مختلف أجزاء المنظمة الأخرى وكذلك المنظمة ككل .

(٥) اعتبار أنشطة الرقابة هدفاً وغاية في حد ذاتها وليست وسيلة لاتخاذ إجراءات تصحيح الانحرافات عن طريق السرعة في كشف الانحرافات وتحديد أسبابها وتحديد إجراءات تصحيحها والعمل علي منع وقوعها مستقبلاً .

(٩) الضمانات التي يجب توافرها لنجاح عملية الرقابة بالإضافة الي تقادي المدير للعقاب سالفه الذكر فإنه ينبغي علي المدير مراعاة الاعتبارات التالية كضمان نجاح عملية الرقابة وأهمها :

- (١) مراعاة توفير النظام الرقابي المناسب الذي يلائم ظروف وطبيعة الأنشطة المختلفة داخل المنظمة فمثلاً تختلف معايير الأداء - وطرق القياس المستخدمة في تحديد إنتاجية أحد العمال علي خط الإنتاج بشكل كبير عن تلك التي يستخدم لدراسة إنتاجية المدير العام للمنظمة , وذلك كشرط لنجاح عملية الرقابة .
- (٢) تعدد أهداف أنشطة الرقابة حيث تسعى كمثال إلي المساعدة في تنميط الأداء , وإعداد معدلات الأداء نفسها , والحفاظ علي مختلف الموارد والأصول في المنظمة ومحو الإسراف وتنميط جودة المنتجات , وليس فقط التأكد من مطابقة التنفيذ للخطط والمعايير الموضوعية .
- (٣) أن تحقق السرعة في كشف الانحرافات فور وقوعها وتساعد علي سرعة اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها وذلك بتوفير بيانات سريعة ودقيقة عن التنفيذ وسرعة إجراء عمليات المقارنة بالمعايير , تحديد إجراءات التصحيح السريع .

# الفصل السابع

## إتخاذ القرارات في مجال الإدارة

## الفصل السابع

### اتخاذ القرارات في مجال الإدارة

(١) مفهوم صنع واتخاذ القرار :

يخطط كتاب الإدارة عادة بين مفهوم "صنع لقرار" ومفهوم "اتخاذ القرار" بدرجة تجعل العديد منهم يستخدمون المفهومين علي أنهما يحملان نفس المعني , وفي حقيقة الأمر فإن هناك اختلافاً بين هذين المفهومين , وذلك علي النحو الذي نوضحه فيما يلي :

#### ١- مفهوم صنع القرار :

ينصرف مفهوم (صنع القرار) من وجهة نظر البعض الي "ما هو إلا وسيلة أو أداء المفاضلة بين عدد من الحلول والبدائل المقترحة تمهيداً لاختيار أفضلها وأنسبها لعلاج مشكلة معينة " .

في حين ينصرف من وجهة نظر البعض الآخر الي " العملية التي تتضمن جميع مراحل إعداد القرار بدءاً بتحديد الهدف أو تشجيع المشكلة موضوع القرار ومروراً بجمع البيانات والمعلومات وبلورتها وتحديد مجموعة من البدائل والمفاضلة بينها وصولاً لاختيار البديل الأفضل الذي تم إصداره بصورة واحد تجسم القرار المطلوب " .

ويري البعض الآخر أن صنع القرار يعني " الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينهما في سبيل تحقيق الهدف (الأهداف) المرغوبة حسب الموقف وظروفه " .

ومن ذلك فإن عملية صنع القرار تتطوي علي المراحل المتتابعة لتكوين القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها أو معالجتها بشكل أو بآخر .

وعلي ضوء ما تقدم وفي تقدير الباحث فإن صنع القرار يمكن أن ينصرف الي " العملية الإدارية التي يشترك فيها أكبر عدد من الأفراد (أو الإدارات) , وتتضمن جميع مراحل إعداد القرار لتحديد مجموعة من البدائل المقترحة تمهيداً لاختيار أفضلها وأنسبها لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة معينة " .

## ٢- مفهوم اتخاذ القرار

- عرفه البعض بـ"الاختيار" من جانب المدير لبديل دون آخر من بين أكثر من بديل يمكن اتخاذه " .
  - في حين عند فريق آخر بـ "عملية الاختيار من بين البدائل" .
  - يري البعض الآخر أن اتخاذ القرار يعني "ما هو إلا وسيلة" اختيار مدرك واع لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر عائد أو أقل تكلفة أو محققاً الأهداف المطلوبة " .
  - ويرى البعض أن " اتخاذ القرار يعني " اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل المحتملة " .
  - ويرى البعض أن " اتخاذ القرار يعني " عملية الاختيار بين البدائل بغرض حل مشكلة معينة " .
  - ويرى البعض أن اتخاذ القرار يعني " اختيار من بين بدائل وفق معايير محددة استجابة لمواقف معين " .
  - ويرى البعض أن اتخاذ القرار يعني " هو عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر للوصول إلي الأهداف " .
  - ويرى البعض أن اتخاذ القرار يعني " اختيار من بين البدائل " .
- ومن ذلك فإن عملية اتخاذ القرار تمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار , وهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول

المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حل هذه المشكلة أو القضاء عليه , فبعد أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها وتوضع لها الحلول أو البدائل المقترحة وأنسبها , وتطبيقها وهذا ما يعرف باتخاذ القرار , أي أن مرحلة اتخاذ القرار هي المرحلة في صنع القرار .

وتأسيساً علي ما تقدم , يتضح أن صنع القرار شئ واتخاذ القرار شئ آخر بالرغم من أنهما يكونان عملية واحدة (عملية صنع واتخاذ القرار) . وذلك لأنهما يختلفان في المفهوم وفي المضمون , ويمكن إجمال نقاط الخلاف فيما يلي :

- صنع القرار عملية واسعة تحتوي علي أكثر من خطوة أو مرحلة يتضمنها إعداد القرار للوصول إلي قرار معين , بينما اتخاذ القرار هي المرحلة أو الخطوة النهائية في صنع القرار , أي إحدى مراحل صنع القرار .
- مرحلة صنع القرار - من حيث الأسبقية - تأتي قبل مرحلة اتخاذ القرار حيث تشير الخيرة إلي الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار , أي أن عملية اتخاذ القرار تبدأ من حيث تنتهي عملية صنع القرار .
- يشترك أكثر من فرد في عملية صنع القرار , في حين أن اتخاذ القرار يجب أن يتحدد في شخص واحد عادة .
- أن صنع القرار في الغالب هو من مهام أو واجبات مختلف المستويات في المنظمة , في حين نجد أن اتخاذ القرار هو العامل الأساسي للقائد .
- يمكن للرئيس أو القائد أن يفوض شيئاً من صلاحياته في أي خطوة من خطوات صنع القرار , ولكن لا يستطيع عملية اتخاذ القرار لغيره بل يظل هو المسئول الأول أمام الجهات المختصة عن أي خطأ أو مخالفة تحدث نتيجة لسوء استخدام تلك الصلاحية .

(٢) العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات  
يتأثر نمط إتخاذ القرار بالعديد من العوامل , وذلك علي النحو الذي يتضح من  
الشكل التالي :

وتتمثل هذه العوامل بشكل أساسي في

١. العوامل المتعلقة بالمدير متخذ القرار .

٢. العوامل المتعلقة بالمرؤوسين .

٣. العوامل المتعلقة بالبيئة أو الموقف .

٤. العوامل المتعلقة بالمدير متخذ القرار .

١- العوامل المتعلقة بالمدير متخذ القرار :-

عملية إتخاذ القرارات عملية يمارسها الأفراد , لذلك فهي تتأثر بسلوكهم  
وشخصياتهم وخبراتهم وقيمهم , وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر ومن  
موقف لآخر حيث تلعب هذه المؤثرات دوراً أساسياً في أنماط إتخاذ القرارات .  
ومن أهم هذه الجوانب :  
أ-الصفات الشخصية للمدير :

لا شك أن الشخصية المدير وتكوينه الشخصي تؤثر في نمط إتخاذه  
القرار , وجدير بالذكر أن الشخصية هي نتاج تفاعل مجموعة من الصفات  
الموروثة والمكتسبة , لذات تؤثر الصفات الشخصية للمدير في إتخاذ للقرار في  
عدة جهات ,فعلي سبيل المثال المدير الذي يتصف بالثقة في الآخرين هو الغالب  
يقف في مرؤوسيه , وهذا يؤدي الي تفويضه للسلطة , حيث يلجأ الي تفويض جزء  
من صلاحياته لبعض معاونيه أو مساعديه ممن يثق فيهم ويطمئن علي كفاءتهم  
وإخلاصهم في عملهم كما يزيد من فرصة مشاركتهم في إتخاذ القرارات .

ب- القيم الشخصية للمدير

القيم تعني اتجاهات الفرد ونظرتة للعالم الذي حوله , وما لديه من وجهات نظر وحب وكره وتقييم للأشياء والأفراد في العالم المحيط به , ويدخل فيها كذلك تربيته منذ الصغر سواء في المنزل أو المدرسة أو الحياة بشكل عام , والقيم تختلف باختلاف شخصيات الأفراد وخلفياتهم الأسرية والثقافية والدينية , وسوف تترك القيم آثارها في نمط القرار الذي يتخذه المدير فالمدير الذي تتكون لديه قيم اجتماعية تؤيد الانتماء الي المجموعة والمشاركة الوجدانية والعطاء . ز الخ , سوف يكون رغبة في العمل في إطار روح الفريق , وأكثر ميلاً الي المشاركة عند صنع القرار .

### ج- الميول الإدارية للمدير

يتفاوت المديرين فيما بينهم من حيث الميول الإدارية , حيث يشعر بعضهم براحة أكثر عند استخدام النمط الأوتوقراطي أو الجازم , فيحلون المشكلات , ويتخذون القرارات ويصدرون الأوامر بطريقة يعتبرونها طبيعية ومرضية لهم , ويشعر البعض الآخر براحة أكثر عندما يعملون وسط المجموعة كعضو من أعضائها حيث يستشرون ويشاركون مرؤوسيهم في إتخاذ القرارات .

### د- الجانب الإنساني والسلوكي بالنسبة للمدير

أن النمط الإنساني والسلوكي بالنسبة للمدير يؤثر في نمط إتخاذه للقرار الذي يتبناه , فالمدير الذي يخضع لحالة التقرد (التقرد هو خضوع الفرد لرأي أو فكرة معينة تسيطر عليه , وهو بالتالي لا يرغب في تغيير هذا الرأي , وهو يصبر عليه وكذلك لا يقبل آراء الآخرين المختلفة لهذا الرأي, ويقتنع فقط بأن رأيه هو الأفضل) علي سبيل المثال , يميل إلي إتباع النمط الأوتوقراطي أو الجازم بدرجة أكبر من المدير الذي يقتنع باحتمالات الخطأ والصواب في آرائه وآراء الآخرين مما يجعله يسعي إلي المشاركة في عملية إتخاذ القرارات .

## هـ - ثقة المدير في مرؤوسيه

إذا اتصف المدير بالثقة في مرؤوسيه , فإن ذلك يعني تفويض المشكلة لهم وزيادة فرصة استشارتهم ومشاركتهم وتفويضهم في إتخاذ القرارات , أي أن مقدار ثقة المدير في مرؤوسيه تؤثر في مدي المشاركة التي يسمح لهم بها .

### ٢- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين

#### أ - الصفات والخصائص الشخصية للمرؤوسين

صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية تؤثر في نمط إتخاذ القرار , فالمرؤوسين الأكفاء يزيدون من احتمالات إتجاه المدير إلي المشاركة في إتخاذ القرارات في حين أن انخفاض كفاءة وقدرات المرؤوسين تدفع المدير الي القيام بإتخاذ القرارات بصورة منفردة دون مشاركة من المرؤوسين , وقد يلجأ المدير إلي استخدام هذا الأسلوب بعد الأخذ في الإعتبار جدارة وكفاءة المرؤوسين .

#### ب- استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية

لا شك أن زيادة استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية , سوف تتيح للمدير حرية أكبر في مشاركتهم في إتخاذ القرارات , عكس حالة اللامبالاة والتي قد يتحول معها المدير إلي استخدام أسلوب أكثر حزمًا أو تسلطاً , ومن ناحية أخرى إذا كان الأفراد قد تدربوا علي تحمل قدر من المسؤولية في إتخاذ القرارات , فإن المدير سوف يشاركتهم في إتخاذ القرارات , أما الأفراد الذي تعودوا علي أن يتلقوا أوامر محددو وصريحة لن يستطيعوا أن يشاركوا في القرار وينفرد المدير بإتخاذه .

#### ج- مقدار المعلومات المتوافرة لدي المرؤوسين

إن إحساس المدير بقدر المعلومات المتاحة والتي يعرفها مرؤوسه عن المشكلة موضوع البحث قد تساعد في مشاركتهم في إتخاذ القرارات بدرجة تتمشي مع ما يتوافر لديهم من معلومات , أما إذا كان لدي المدير إحساس بمحدودية المعلومات التي يعرفها مرؤوسيه عن المشكلة موضوع البحث أو ليس لديهم أي معلومات للتصدي للمشكلة فسوف ينفرد باتخاذ القرار دون مشاركة منهم .

#### د - الميول الشخصية للمرؤوسين

قد يكون لدي الأفراد رغبة في المبادرة والابتكار ورغبة قوية في الاستقلال فلا شك أن ذلك سوف يتيح الفرصة أمام المدير أو يشاركهم ويستشيرهم في عملية إتخاذ القرارات , بعكس حالة اللامبالاة والتبعية والتي قد يتحول معها المدير إلي استخدام أسلوب أكثر حزمًا وأتوقراطية مع عدم السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات .

#### ٣- العوامل المتعلقة بالبيئة أو الموقف

##### أ- طبيعة المشكلة ذاتها

صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية تؤثر في نمط إتخاذ القرار , حيث أن المشكلة موضوع البحث قد تكون من النوع الذي يحتاج إلي خبرة متخصصة للوصول إلي حلها , وقد تكون هذه الخبرة غير متوافرة لدي المرؤوسين , وبالتالي لا يمكن استشارة المرؤوسين لاتخاذ قرار فيها , ومن ناحية أخرى قد لا يمكن مشاركة هؤلاء المرؤوسين في إتخاذ القرارات .

##### ب- الضغوط الزمنية

تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً في المدير فيما يتعلق باتخاذ القرار , فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة إلي إتخاذ القرار , قل اعتماده علي الآخرين في إتخاذ مثل هذا القرار , وكذلك تزداد درجة انفراد المدير باتخاذ القرار في المنظمات التي تعيش في حالة مستمرة من الأزمات والتنافس

الحاد , والعكس صحيح فكلما زادت درجة استقرار المنظمة اتجه المديرون إلي المشاركة في إتخاذ القرارات , وكلما كان الوقت ملحاً وهناك الحاجة لاتخاذ قرار سريع كلما تعذر علي المدير مشاركة مرءوسيه وكلما انفرد باتخاذ القرار .

### ج- مهام الجماعة

لطبيعة المهام أثر كبير في إتخاذ القرارات , فهناك الأعمال الروتينية المتكررة والمحددة وهناك الأعمال غير الروتينية , غير المحددة , غير الواضحة ويكتنف متطلباتها الغموض , واختلاف طبيعة هذه الأعمال أدي إلي درجة السماح للمرؤوسين في إتخاذ القرارات , فإذا كانت الأعمال روتينية متكررة فيمكن للمدير أن يتخذ القرارات بصورة منفردة دون مشاركة مرؤوسيه, أما إذا كانت الأعمال غير روتينية فيلجأ المدير إلي أسلوب المشاركة والاستشارة لمرؤوسيه .

### د- هيكل الجماعة

هيكل جماعة العمل يمثل عاملاً مهماً في إتباع نمط معين , فكلما كانت الجماعة متماسكة , وكلما استطاعت خلق عادات وتقاليد مشجعة علي التعاون والإخاء وتماثلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية ولديها القدرة علي العمل معاً كوحدة واحدة فه بذلك تشجع المديرين علي مشاركتهم في إتخاذ القرارات والعكس صحيح .

### هـ- العوامل التنظيمية

أن الأنظمة والإجراءات ومكانة المدير في الهيكل التنظيمي وطبيعة السلطة المخولة له٨ ونوعية السلطات الملقاة علي عاتقه والهيكل التنظيمي والتنظيمات الرسمية ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية السائدة والمناخ التنظيمي ..... الخ , لا شك أنها عوامل تؤثر علي عملية إتخاذ القرارات وتدفع المدير إلي إتباع نمط دون آخر وفقاً للمواقف والظروف السائدة .

(٣) المشاركة في صنع القرارات

بدأت فكرة المشاركة في صنع القرار تتال اهتماماً خاصاً في السنوات الأخيرة بسبب ظهور الكثير من الكتابات التي تتادي بضرورة أخذ رغبات وحاجات الأفراد العاملين في المنظمات بعين الاعتبار ولاسيما ما يتعلق منها بالمشاركة في صنع القرار .

وقد أدت هذه الاعتبارات إلي إعادة النظر في فلسفة الإدارة , التي يري البعض إنها في ظل التوجهات التقليدية تؤدي في المدي الطويل إلي حدوث مشكلات إدارية وصراعات تنظيمية داخل المنظمات عن بلوغ أهدافها والوصول إلي غاياتها .

وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية علي الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة إلي دعم القرارات التي يشاركون في وضعها , ومن هنا فقد نشط الباحثون والمهتمون بدراسة الإدارة في ابتداء أساليب المشاركة وتتويجهم لتتوافق مع ظروف المؤسسات والإدارات المختلفة , وتحول النمط المسيطر في إدارة المنظمات من الأسلوب الاستبدادي (الأوتوقراطي) التي تكون فيه السلطة كلها والقوة المسيطرة في المنظمة بيد المدير الفرد إلي أسلوب المشاركة الذي تكون فيه السلطة والقوة الوظيفية موزعة علي أفراد المجموعة , بينما يقتصر دور المدير علي كونه قائداً للمجموعة .

### ١- مفهوم المشاركة

تعددت وجهات النظر المتعلقة بتحديد مفهوم المشاركة في صنع القرار , تبعاً لاجتهادات الكتاب والباحثين في هذا المجال , واختلاف الفلسفات والعقائد الاجتماعية والاقتصادية التي ينطلقون منها .

وعلي أية حالة , فمهما تعددت تعريفات المشاركة واختلفت لفظاً واتسعت أو ضاقت مدلولها , فإن التعريف التالي للمشاركة روعي فيه شموله كافة الجوانب المتعلقة بالمشاركة "المشاركة هي إسهام المرؤوسين في إتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة , تمكن من تعبئة الجهود والطاقات لتحقيق

الأهداف المشتركة وتحمل المسئوليات المنوطة بها في ظل معطيات البيئة التي تعمل فيها المنظمة" .

## ٢ - مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات

لقد أوضحت البحوث والدراسات والكتابات الكثيرة التي أجريت في هذا المجال , أهمية دور الفرد بالمشاركة في عملية صنع القرارات , كما أكدت علي الفوائد العديدة التي يمكن أن تتحقق للفرد نفسه والمنظمة التي تهتم بإتباع أسلوب المشاركة . ومن أهم المزايا - الجوانب الإيجابية - التي يمكنه أن تتحقق من خلال نمط المدير المشارك فيما يلي :-

- تحفيز المرؤوسين :ذلك أن نمط المدير المشارك يحقق للمرؤوسين المشاركة في تحديد أهداف العمل والكيفية التي يتسني لهم من خلالها تحقيق هذه الاهداف بما يؤدي الى تحفيزهم واثراء وظائفهم.
- رفع مستوى جودة أداء العمل: ذلك أن أفكار فردين أفضل من أفكار فرد واحد فالمشاركة ترفع مستوى جودة القرارات وخاصة إذا ما كان المرؤوسين يمتلكون أفكارا حول الموضوع يمكن أن يشاركوا بها كما أن المدير ذاته قد تنقصه بعض الافكار أو المعلومات أو قد تكون أفكاره قد عفي عليها الزمن كذلك فإن المشاركة تدفع المرؤوسين الى بذل المزيد من الجهود وأخذ زمام المبادرة.
- القبول: تؤدي الى زيادة درجة قبول المرؤوسين ليس فقط للقرارات التي شاركوا الرئيس في صنعها ولكن أيضا القرارات التي لم يشركهم فيها بل والقبول أيضا لشخص الرئيس.
- اعداد صف ثاني من القمة الاداريين مدرب على صنع القرارات: حيث تساعد للمشاركة على جعل الافراد أكثر نضجا ومسئولية فهم يشعرون بأهميتهم ويتمرسون على تحمل المسئولية بمعنى اخر أن المشاركة تؤدي الى اعداد صف ثان من القادة الاداريين مدرب على صنع القرارات الادارية السلمية.

- زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم :حيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الاخر ويسمع منه ويشرح مشاكله مما يزيد الثقة المتبادلة بين الرؤساء ومرءوسيههم من ناحية وبين المرؤوسين بعضهم البعض .
- زيادة الابداع والمبادرة :-حيث تساعد المشاركة على اطلاق طاقات الافراد وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار وجعل الافراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم.
- تقليل الجوانب السلبية لدي العاملين :حيث تؤدي المشاركة الى تقليل الجوانب السلبية كالغياب والتذمر ودوران العمل والشكاوي ....الخ. الى جانب الحد من مظاهر الصراع وسوء الاستخدام المتعمد للآلات ومشكلات المنظمة.
- تحسين نوعية القرارات الادارية :فالمشاركة تعضد القرار وتكسبه قوة وأهمية حيث يستطيع المرؤوسين الكشف عن بعض العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب على الرؤساء اكتشافها وهو ما يؤدي إلى اضافة صفة الواقعية والموضوعية على القرارات حيث أن كثيرا من حلول المشكلات قد يدرك عمقها المرؤوسين أكثر من ادراك الرئيس لها فتأتي القرارات أو الحلول أكثر واقعية وفعالية.
- سهولة ادارة العاملين وتوجيههم: حيث يمكن عن طريق مشاركة المرؤوسين تخفيض عدد الرؤساء أي توسيع نطاق الرقابة بمعنى اخر ستقل الحاجة الى الاشراف القريب ويزداد الشعور بالمسؤولية عندما تنتهي للعاملين فرصة التأثير في الحوادث التي تؤثر فيهم.
- تشكل المشاركة حافزا معنويا ايجابيا: حيث تعمل المشاركة على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الانتماء إلى المنظمة بما يعزز حالة المحافظة على المنظمة والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

- تقبل التغيير :كثيرا ما يواجه أفراد التنظيم أي تغيير بشئ من التردد والتحفظ بل أبعد من ذلك يحاولون أعاقه التغيير ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق إشراك المتأثرين بهذه القرارات ومشاركتهم فيها والتخطيط لها وفي تحديد خطواتها وقد أثبتت التجارب أن العاملين يكونون على درجة كبيرة من الاستعداد لإحداث التغيير عندما يشتركون في إتخاذ القرار المنشئ لهذه التغييرات.

- المشاركة توزيع للمسئولية : فلا تقع نتيجتها على كأهل واحد بعينه بل يتقاسم حلوها ومرها الجميع فلا يتلاومون ولا يتشاجرون وأن أتت النتيجة سلبية لا تسر.

- المشاركة تقي المدير المرؤوسين والتنظيم كله من الانحراف: فهي صمام الأمان وأساس الاستقرار والحاجز القوي ضد الفساد والفتن التي تورث الاحقاد والكراهية وتمزق أواصر المودة بين الناس وحين تسود المشاركة في التنظيم فإن النفوس تتقارب والقلوب تتألف فتلتحم الصفوف وتشيع المودة والالفة والرحمة والحب فيه فيسهل عندئذ إدراك ما قال الرسول- صلى الله عليه وسلم - (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمي) صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم .

- لا يعني وجود المزايا السابقة انتقاء العيوب :فالعيوب في العمل الجماعي موجودة ولكنها قليلة إذا ما قورنت بالمزايا التي سبق الحديث عنها ولم تصل قوة العيوب أو كثرتها إلى الحد الذي يجعل القادة في وضع مفاضلة بين المشاركة بسبب المزايا أو عدم المشاركة بسبب العيوب .ذلك أن المزايا المشار إليها حق طبيعي للأفراد وضرورة من ضروريات الحياة التنظيمية والاجتماعية.

### ٣- شروط المشاركة الفعالة:

حتى تكون المشاركة فعالة وتحقق الاهداف المتوخاة منها فإن الأمر يتطلب توافر جملة من الشروط اللازمة لذلك ومن هذه الشروط ما يلي:-

- توافر الخبرة والمعرفة لدي المرؤوسين:-حيث تكون للمشاركة آثار ايجابية عندما يضيف هؤلاء المرؤوسين من الخبرة والمعرفة والمعلومات ما يكون متوافر لدي الرئيس يحكم قله احتكاكه بواقع الممارسة وميدان التطبيق.

- رغبة المرؤوسين والرؤساء في المشاركة :أي يتوافر لدي الطرفين الاستعداد النفسي للمشاركة وبذل الوقت والاهتمام اللازمين لها فبالمشاركة لا تتجح إذا ساد جو من عدم الاكتراث والانانية كما إن العامل بحاجة إلى أن يشعر بالأمن من جراء مشاركته فإذا شعر بتهديد ما فإن احتمال مشاركته يضعف أو ينعدم كذلك فإن الفرد يحتاج إلى أن يعطي الوقت الكافي قبل اتخاذ القرار لكي يستطيع أن يشارك مشاركة فعلية فإعطاء الوقت الكافي ومعرفة الطرق الرسمية للمشاركة تضمن نجاحها.

- الا يصنع القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت فالمشاركة لا تناسب ظروف الطوارئ والأزمات ففي هذه الظروف يكون عامل الزمن ملجأ وتكون السرعة في صنع القرار أحد عوامل نجاح والبطء النسبي الذي تتصف به القرارات الجماعية تجعل المشاركة أكثر مناسبة عندما لا تكون السرعة في صنع القرار ضمن معايير الفعالية .

- ثقة القائد بجدوي المشاركة :فلكي تحقق آثارا ايجابية فلا بد أن يعززها اعتقاد القائد في فعالية مشاركة مرؤوسيه أما إذا أدخلت طرق المشاركة وبقي الرؤساء في اتجاهاتهم الأوتقراطية فإن المشاركة ستفشل .

- مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة :يتطلب استخدام أساليب المشاركة توافر مهارات خاصة لدى القائد مثل مهارات تشخيص المواقف التي تتطلب المشاركة وتحديد مستوي المشاركة المناسب وكذلك كيفية الحصول على مشاركة فعالة هذا الامر يتطلب تدريباً سلوكياً لتنمية القدرات لقيادية والنفسية للرئيس بما يساعد على التعامل الديمقراطي مع الآخرين.
- الشروط المتعلقة بالنواحي التنظيمية والاجرائية : لكي تنجح المشاركة يجب أن تصبح مؤسسة أي أن تضبح وظيفة معترفاً بها رسمياً في التنظيم ولها موقع واضح في القوانين والانظمة وفي الهيكل التنظيمي ولها اجراءات محددة ومعروفة فإيمان المسؤولين ورغبة العاملين في المشاركة قد تكفي لتجربة مؤقتة في المشاركة ولكن للمحافظة على الاستمرارية لتعميم فوائد المشاركة لابد من أن يكون لها الشكل المؤسس.
- تكاليف المشاركة: تحتاج المشاركة إلى وقت واهتمام وتؤدي أحياناً إلى بطء في إتخاذ القرارات والتأخير في بعض القرارات قد يكون باهظ الثمن ففي أي تنظيم يجب الموازنة بين تكاليف المشاركة من حيث التكاليف معقولة ومتناسبة مع العوائد المرجوة.
- وفي واقع الامر ليست كل القرارات تتطلب مشاركة المرؤوسين في صنعها إذا أن هناك حالات تقتضي أن يتخذ المدير قراره فيها منفرداً.

### ومن الحالات ما يلي :-

إذا كان هناك تعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الذاتية لمن سوف يشاركون في صنع القرار:

- إذا كان لدي المدير معلومات لا تتوافر عن الافراد في المستويات الادارية الدنيا وكانت تلك المعلومات على قدر من السرية لا تسمح المصلحة بإذاعتها.
- إذا كانت المشكلة ذات صفة عاجلة لا تقبل التأجيل أو تتعلق بفرصة فريدة يجب اقتناصها.
- إذا لم تكن للمشكلة آثارا خطيرة ويرى المدير -بحق أن القرار الذي يتخذة بشأنها عليه مخاطر ما .

### ٤-أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات :-

يمكن التمييز بين مجموعتين من أساليب المشاركة في صنع القرار وهما الاساليب العادية والاساليب الحديثة ويمكن للباحث عرض هذه الاساليب بشئ من الاختصار على النحو التالي:-  
أولاً: الاساليب العادية في المشاركة.  
وتشمل هذه الاساليب .

#### ١-نظم الاقتراحات.

تعتبر الاقتراحات من أبسط طرق المشاركة التي لا تكلف كثيرا بموجب هذه الطريقة يسمح للعاملين بإبداء الرأي بإحدى الطريقتين التاليتين:  
أ- أن تطلب الادارة من العاملين كتابة آرائهم على ورقة ثم وضعها في صندوق الاقتراحات.

ب-أن تطلب الادارة من العاملين ابداء آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة إتخاذ قرار مهم ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

أن فاعلية نظم الاقتراحات تعتمد بالدرجة الاساسية على مدى الجدية التي تنتظر بها الادارة إلى هذه النظم وهذا يعني أن الاقتراحات المقدمة سواء عن طريق الصناديق أو الكتب الرسمية يجب أن يدرس في وقت.

سريعا نسبيا وأن يعلم صاحبها برد الفعل سلبا أو ايجابيا كما يجب أن يكافأ صاحب الاقتراح المفيد وأن يعلن الجميع لتشجيعهم على ابداء الرأي والمشاركة .

## ٢- الاجتماعات.

تعد الاجتماعات من أهم أساليب اتخاذ القرار الجماعي وعن طريقها يتم تزويد العاملين اللازمة لتحسين الاداء وزيادة الانتاج كما تتيح المعرفة كل عضو في المؤسسة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال وتتيح له الاندماج في جو العمل ومناخ المؤسسة ويتسني عن طريق الاجتماعات للقيادة الادارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل وبالمقابل تتمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها ويعد له جدول أعمال يشمل جميع الموضوعات أو عناصرها مرتبة حسب نوعيتها أو أهميتها وأن تتاح الفرصة للمجتمعين حتي يدرسون جدول الاعمال بمرفقاته على مهل وبمدة كافية قبل موعد الاجتماع وأن يقتصر موضوع الاجتماع على أولئك الذين تهمهم الموضوعات المعروضة أو الذين يستطيعون البت فيها أو بحثها وأن يعقد الاجتماع في مكان مناسب مريح يعرف فيه كل شخص من المجتمعين مكانه كذلك يحسن أن يبدأ الاجتماع مقدمة يشرح فيها المقرر الموضوعات المعروضة وما توصلت إليه مختلف الاجهزة من دراسات بشأنها.

## ٣- اللجان:

اللجان تشكيلات ادارية ذات مهام خاصة إذا تحدد اختصاصها في قرارات تكوينها ويمكن تعريف اللجنة بأنها عبارة عن عدد من الاشخاص يناط بهم مجتمعون بعض الصلاحيات والواجبات حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الادارة إما للنظر في مشكلة بصفة جورية حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.

- أن تحدد مهمة اللجنة بوضوح ويشكل ذلك الاختصاصات والمسئوليات وما يمارس من سلطات.

- أن يختار الأعضاء من بين أولئك الذين يستطيعون الاسهام في تحقيق الهدف الذي شكلت من أجله اللجنة وأن يكون لديهم الوقت الكافي لممارسة نشاطهم كأعضاء عاملين.

- أن تدعم اللجنة بالعاملين لكي تباشر أعمالها وتنظم اجتماعاتها وبالمستشارين الملائمين الذين يعينون على قيامها بواجباتها وتحقيق أهدافها.

- أن تصمم اجراءات العمل باللجنة على أساس سديد حتي تستطيع أن تحقق عملا منتجا.

- أن يعين اللجنة رئيس مناسب نظرا لأهمية دوره في قيادتها وحسن توجيهها وبث روح النشاط فيها.

#### ٤-المجالس :

المجالس - كاللجان -عبارة عن تشكيلات ادارية ذات مهام خاصة إذ تحدد

اختصاصاتها في قرارات تكوينها ألا أنها تختلف عن اللجان من عدة وجوه هي :-

- أن المجالس يشكل مستوي اداريا عالميا أما اللجنة تعتبر جهازا معاونا مثلما هو الحال في أي مكان في التنظيم فيحتمل أن تتخذ مكانها في أعلاه كما أنه ليس ثمة ما يمنع من أن توجد أدناه.

- يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا في التنظيم في حين أن اللجنة قد تتكون بقرار من أي مستوي من التنظيم .

- يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم أما اللجنة فإنها تختص بأمور شاملة عامة أو يعهد إليها بالمسائل التفصيلية.

#### ٥-المقابلة الشخصية مع المختصين.

قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرءؤسيه المختصين أو زملاءه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفي على موضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يخطط لها مسبقا فلا تتم عفوا أو بالصدفة وأن يحدد لها موعد متفق عليه وأن تتم في مكان ملائم تنهياً فيه الظروف المناسبة وأن يكون المدير لبقا ويتصرف وكأنه الصيف والشخص الآخر هو المضيف إذا كانت المقابلة تتم في مكتب المدير وأن يتفرع هذا الأخير للمقابلة تماما فلا ينشغل أو يتشاغل عنها بل يتحدث باهتمام واطزان ويستمع في انصات وبصدر رحب متكما في تعبيرات وجهه ولا يبدي اعتراضا الا بعد استماع كامل لوجهة النظر الاخري دون أن يقاطع الحديث وفي النهاية تكون مهمة المدير هي التنسيق بين الافكار التي استمع لها فيختار من بينها أو يدمج بعضها في البعض الآخر حتي يصل إلى قرار مناسب.

#### ٦-الاتصال الهاتفي:

في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشئون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب أو يري المدير أن الاجتماع يضيع وقتا ثميناً في الظروف التي تمر بها المنظمة أو أنه يكبد المنظمة نفقات لا تقدر على تحملها ففي مثل

هذه الحالات يمكن الاستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين فرادي ليحصل المدير على رأي كل منهم وتصلح هذه الطريقة أكثر ما يكون إذا كانت بعض الحقائق غائبة عن متخذ القرار ذي الصفة العاجلة حيث يساعد الاتصال الهاتفي على كمال المعلومات التي يبني عليها القرار ولنجاح الاتصال الهاتفي ينبغي أن يكون الحديث واضحاً ومؤكداً الالفاظ عن طريق نبرات الصوت ولا بأس من تكرار المعاني المهمة وطلب إعادة ترديدها بواسطة المتصل به إذا لزم الأمر وتجدر الإشارة هنا إلى أن التقدم قد وفر من الوسائل التقنية الحديثة - المسموعة والمرئية - ما يمكن المدير من عقد اجتماع أو إجراء مقابلات شخصية مع رؤساء الأقسام أو مديري الفروع في آن واحد وهم في مكاتبهم المستقلة وذلك عبر جهاز حديث يسمى (دائرة التلفزيون المغلق) حيث يمكن عبر هذا الجهاز نقل الصوت والصورة من أي مكان في الشركة أو فروعها أو المركز الرئيسي وبذلك يتم عقد اللقاءات عبر الشاشات ويتم تبادل الحديث وطرح الأفكار ومناقشة بدائل الحلول حتى يصل الجميع إلى قرار دون الحاجة إلى التقائهم وجها لوجه في مكان واحد.

#### ٧-المذكرات.

قد يري المدير - وهو بصدد إتخاذ قرار ويريد الاستعانة بأراء مرءؤسيه - أن يرسل إلى كل استفسارا يسألهم فيه أن يوافقوه - بدقة -بآرائهم في مذكرات كتابية يعدها كل منهم وفي هذه الحالة فإن إجاباتهم قد تساعد على إتخاذ قرار حكيم متي أعطيت الفرصة الكافية لكل من المرؤوسين المعنيين لكي يجبي إجابة كاملة بذلك فيها جهده وأعطائها الاهتمام اللازم وفي هذه الحالة يضمن المدير مشاركتهم سواء قبل مقترحاتهم أو رفضها ومما ينبغي مراعاته في إتباع هذه الطريقة أن تكون الرسالة الكتابية -سواء كانت موجهة من المدير أو من أحد

مرؤوسيه - محررة باللغة والاسلوب الذي يفهمه الطرف الاخر حتي لا يختلف مفهوم الرسالة بين مرسلها ومستقبلها ويستحسن أن تعزز الرسالة الكتابية بشرح شفهي أو هاتفي ما أمكن ذلك حتي لا يكون هناك ليس في فهم مضمونها.  
ثانيا: الاساليب الحديثة في المشاركة.

ثم الاساليب أخري يستطيع بها المرؤوسون في صنع القرارات الادارية ومن أهم هذه الاساليب :

### ١- أسلوب دلفي .

وهو ما يعرف بالاجتماع عن بعد ويعني معالجة وحل المشكلات الادارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين عن طريق استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية ويهدف هذا الاسلوب إلى تسحين أسلوب اللجان التنفيذية في صنع القرارات والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماع اللجان بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة (الدلفي) تحت إشراف لجنة تسيير تكون مهمتها بعد توزيع استبيانات خاصة على الاعضاء الخبراء كل على حدة -حيث يطلب منهم أن يجيبوا على الاسئلة التي تتضمنها -ثم جمع هذه الاستبيانات والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة في شكل تقرير مختصر ثم إرسال هذا التقرير المرسل اليهم ثم تجميع الآراء النهائية وتخليصها في تقرير نهائي يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في بحث المشكلة محل القرار ويمكن استخدام هذا الاسلوب في صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا مما يوفر في تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي . أن أسلوب دلفي يحتاج إلى وقت طويل وذلك لأخذ آراء الخبراء وتجميعها لذلك فهو أسلوب القرارات وحل المشكلات المعقدة التي تتطلب الانتظار والتخطيط الاستراتيجي طويل الاجل.

## ٢- طريقة العصف الذهني:-

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال فهي لا تستخدم لتقييم بدائل الحل أو لاتخاذ قرار بالحل المناسب وإنما تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل للحل وبعد تقديم هذه الافكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات وتتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فردا وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة حيث تمنع مناقشة الافكار التي تقدم لتطوير فكرة سبق تقديمها أو للربط بين فكرتين أو أكثر سبق ذكرهما وفي جلسة العصف الذهني يقوم المشاركون بإطلاق العديد من الافكار وبسرعة حتي تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة ويستغرق الاسلوب فترة قصيرة نسبيا بين نصف ساعة وساعتين تقريبا وهذا الاسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وأثارة أذهانهم وتطوير حلول عديدة بديلة.

## ٣- طريقة الجماعات الاسمية .

ويعرف هذا الاسلوب بهذا الاسم لأن تكون الجماعة يكون صوريا على الورق فقط .حيث لا يوجد شيء فعلي وشفهي بين أفراد الجماعة. وهذا الاسلوب هو خليط من أسلوب عصف الافكار وأسلوب دلفي وتمر طريقة الجماعة الاسمية بالخطوات الاتية:-

- **تحديد المشكلة:** حيث يقوم المجير أو المشرف بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
- **طرح بدائل الحل:** يقوم كل عضو من أعضاء الجماعة بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورق أمامه.
- **تجميع الحلول والبدائل :** ويتم ذلك بواسطة المدير أو المشرف ويكتب كل واحد بعد الآخر على لوحة أو سبورة ولا تكتب أسماء مع البدائل المطروحة.

- مناقشة البدائل المطروحة: يقوم المدير أو المشرف بمناقشة الحلول ويشجع كل الاعضاء على المشاركة في المناقشة ثم يتم التوصل لعدة بدائل من بين البدائل المطروحة.
- الاقتراح على البدائل: يقوم كل عضو من الجماعة بالتصويت على البدائل واضعا إياها في ترتيب حيث يعطي رقم (١) الاحسن البدائل ثم رقم (٢) الذي يليه.....وهكذا.
- التوصل الى القرار النهائي: يقوم المدير أو المشرف بجمع الرتب لأفراد المجموعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل والبدل الذي يأخذ أقل الرتب هو أحسن البدائل.

#### ٤- طريقة فيلبس .

قدم هذه الطريقة Donald Philips من جامعة متشيجان وعرفت باسمه وفي هذه الطريقة يقسم الاعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد ولكل مجموعة فرعية رئيس وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة وبعد تقييم الافكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل ثم يقدم رؤساء المجموعات الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول وأصوبها للمشكلة .

#### ٥- طريقة التجميع الاحصائي:

تصلح هذه الطريقة لحل المشاكل الكمية مثل تقديرات مبيعات أو تقدير تكاليف عرض معين حيث يسأل مجموعة من الأفراد عن تقديراتهم الكمية لمشكلة معينة وتجمع آراء الافراد الكمية ثم يستخرج التقدير الكمي للمشكلة أو الظاهرة

باستخدام إحدى الطرق الاحصائية مثل الوسط الحسابي أو الوسيط... ويلاحظ أنه في هذه الطريقة لا يلتقي أفراد المجموعة وجهاً لوجه في جلسة القرار.

#### ٦- طريقة الرنجي اليابانية

وتستخدم هذه الطريقة في إتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية, وهي صورة من صور إتخاذ القرارات في شكل مجموعات, فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة, تحيل هذه المشكلة إلي أدني الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى, وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسئولية أكثر من قسم, وعلي أية حال, يجتمع المسئولون عن التنفيذ, ثم يتخذون قراراً جماعياً, وذلك بعد النقاش الذي يتم علي أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجهاً لوجه, وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسئول عن القسم ختماً بالموافقة, ثم يرفع إلي الإدارات في المستوي الإداري الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار, حيث تتم مناقشته علي هذا المستوي أيضاً وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسئولون عن القسم ختماً اخر علي القرار - حيث يدل الختم علي الموافقة - ويستمر ارتفاع القرار وقد يكون مدير المنظمة ذاته وفي القرارات الروتينية قد يكتفي بوضع ختم رئيس القسم المسئول عن التنفيذ المباشر بين أفراد المنظمة وهي عادة جيدة في المنظمات اليابانية حيث يوجد معظم العاملين في الغالب في حالات تسمح لهم بالاتصال المباشر وجهاً لوجه.

# الفصل الثامن

## الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات

## مقدمه:

لقد استحوذ موضوع اتخاذ القرارات علي اهتمام الكتاب في المجالات الفكرية المختلفة وتختلف مداخل الفكر في هذا الصدد فهناك مدخل العمليات Process Approach والذي يتمثل في ناحيتين أساسيتين هي تحديد وظائف الإدارة وأنشطتها ، وتحديد مبادئ وقواعد لتحكم كل هذه الوظائف والأنشطة . وهناك مدخل النظم System Approach والذي ينظر إلي الإدارة كنظام له مدخلات وعمليات تحويله ومخرجات .

ومن الصعب حصر جميع النماذج الكمية المستخدمة في الإدارة نظراً لتنوعها وتزايدها المستمر ولكن أهم هذه النماذج شيوعاً في التطبيق الإداري نماذج الكمية الاقتصادية للشراء ، نماذج الرقابة علي الجودة وتخطيط الإنتاج ، نماذج البرمجة الرياضية وتستخدم لحل مشاكل تخصيص الموارد المتاحة علي الاستخدامات ، ونموذج شجرة القرارات . ونظر لتغطية بعض جميع هذه النماذج في السنوات الدراسية القادمة ، سنتعرض لبعض النماذج الأساسية للتطبيق العلمي في الصفحات التالية .

## أولاً: مفهوم المدخل الكمي في اتخاذ القرارات :

يقوم المدخل الكمي في الإدارة Quantitative Approach علي استخدام الأساليب الرياضية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية ، ويصاغ الكثير من هذه الأساليب في شكل نماذج Models .

## ويتم تقسيم القرارات في ظل هذا المدخل إلي ثلاثة أقسام :

١. قرارات تتم في ظل التأكد بمعني أن متخذ القرار يكون لديه كافة البيانات اللازمة لحل المشكلة .

٢. قرارات تتم في ظل المخاطرة ويكون متخذ القرار هنا ليس لديه كل البيانات المطلوبة ولذلك يتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وأساليب المحاكاة للتقدير .

٣. قرارات تتم في ظل عدم التأكد وهنا يتم الاستعانة بنماذج وأساليب إحصائية تناسب حالات عدم التأكد .

ويمكن استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات للمفاضلة بين عدة بدائل منها :

- المفاضلة بين توسيع المشروعات القائمة أو إقامة مشروعات جديدة .
- المفاضلة بين إنتاج أنواع معينة من السلع .
- المفاضلة بين أساليب الإنتاج وصولاً لاختيار الأسلوب المناسب .
- المفاضلة بين المشروعات استناداً إلى الأهداف المحددة لكل مشروع .
- المفاضلة بين المواقع البديلة للمشروع المقترح .
- المفاضلة بين الأحجام المختلفة للمشروع المقترح .
- المفاضلة بين البدائل التكنولوجية .

ثانياً: اتخاذ القرارات باستخدام أسلوب تحليل التعادل Break even Analysis

ينحصر مفهوم تحليل التعادل في أن هناك نقطة معينة تتعادل عندها مجموع عناصر التكاليف مع مجموع عناصر الإيرادات أو المبيعات ، وتمثل حجماً معيناً من الإنتاج أو الطاقة الإنتاجية المستغلة . وبمعنى آخر فإن تحليل التعادل ينصرف إلى تحديد العلاقة بين الإيرادات والمصروفات عند أحجام الإنتاج المختلفة مما يمكن الإدارة من تحديد رقم الربح الناتج عن مبيعات السنة المقبلة .

والواقع أنه يمكن الوصول إلى نقطة التعادل للمشروعات موضع الدراسة بعد الانتهاء من تقدير المبيعات من خلال الدراسة التسويقية ، وتقدير التكاليف من خلال الفنية . وكلما انخفضت نقطة التعادل كلما ارتفعت فرص المشروع في تحقيق أرباح وانخفض احتمال تحقيق خسائر . والفرق بين حد الاستخدام المتوقع لطاقة المشروع وبين نقطة التعادل يمثل منطقة الأمان التي كلما اتسعت كلما كان ذلك أفضل .

وبعد تحليل التعادل لإدارة المنشأة حيث أن نقطة التعادل هي الحد الأدنى لتحقيق الربح عند وضع الأسعار وحساب الهامش وبالتالي فإن أي مستوى إنتاج يقل عن نقطة التعادل تحقق المنشأة معه خسارة تزداد البعد عن هذه النقطة . وبالمقابل فإن أي مستوى إنتاج يزيد عن نقطة التعادل تحقق معه المنشأة ربح يزداد البعد عنها .

يمكن تطبيق طريقة نقطة التعادل للمنتج ، والاستثمار ، أو إجمالي عمليات الشركة . كما تستخدم في تحديد ( البدائل ) للأسهم المطلوب الاستثمار فيها . ففي البدائل ، ينتبهي أن تبلغ نقطة التعادل سعر السوق والذي يصبح السهم خيار المشتري بأن يتفادي الخسارة عند تنفيذ العملية .

إن تحليل نقطة التعادل وسيلة مفيدة لدراسة العلاقة بين التكاليف الثابتة ، والتكاليف المتغيرة والعائد . كما تحدد النقطة التعادل الوقت المناسب لكي يولد الاستثمار عائد إيجابي .

**ويقوم تحليل التعادل علي استخدام أربعة مفاهيم رئيسية وهي :**

- التكاليف الثابتة : وهي التكاليف المرتبطة بطاقة التحول الإنتاجي اللازمة للمشروع وهي تكلفة مستغرقة سواء أنتج المشروع أو لم ينتج .
  - التكاليف المتغيرة : ويشمل مجموع عناصر التكاليف التي ترتبط وجوداً أو عدماً مع حجم الإنتاج وهي التي تتمثل أساساً في تكاليف العمل المباشر والمواد المباشرة والطاقة المباشرة وغيرها من بنود التكلفة المتغيرة .
  - الإيرادات : وهي تمثل إجمالي الدخل من مبيعات المنتج .
  - الأرباح : وهي ما تبقي بعد خصم التكاليف ( الثابتة والمتغيرة ) من الإيرادات . ويمكن توضيح تحليل التعادل باستخدام المعادلة أو بيانها الرياضية المبسطة .
- ١ . حساب نقطة التعادل رياضياً:

يتم حساب نقطة التعادل رياضياً باستخدام معادلة التعادل . ونقطة التعادل هي التي تتساعد عندها الإيرادات الكلية والنفقات الكلية وتصاغ كما يلي :

إجمالي التكاليف الثابتة	قيمة إنتاج التعادل =
إجمالي التكاليف المتغيرة	
- ١ إجمالي المبيعات	

الكمية في اتخاذ القرارات

$$\frac{ك}{ع-م} = \text{أو كمية التعادل ن}$$

حيث أن :

ن = عدد الوحدات المنتجة عند نقطة التعادل .

ك = التكاليف الثابتة .

ع = سعر بيع الوحدة المنتجة .

م = التكاليف المتغيرة

توضيح :

لو فرضنا أن :

ك = ١٠٠٠ جنيه

م = ٠.٧٥ جنيه

قيمة المبيعات ١٠٠٠٠ جنيه

حجم المبيعات ١٠٠٠٠ وحدة

إجمالي التكاليف الثابتة	قيمة إنتاج التعادل =
إجمالي التكاليف المتغيرة	
- ١ إجمالي المبيعات	

$$ع = ١٠٠٠٠ \div ١٠٠٠٠ = ١ \text{ جنيه}$$

$$\text{إجمالي التكلفة المتغيرة} = ( ١٠٠٠٠ \times ٠.٧٥ )$$

$$= ٧٥٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{قيمة التعادل} = \{ ( ١٠٠٠٠ \div ٧٥٠٠ ) - ١ \} / ١٠٠٠ =$$

$$= ٤٠٠٠ \text{ جنيه}$$

ويمكن تطبيق المعادلة ٢ لنحصل علي حجم إنتاج التعادل كما يلي :

$$\text{نقطة التعادل} = \underline{١٠٠٠٠} = ٤٠٠٠ \text{ وحدة}$$

الكمية في اتخاذ القرارات

٠.٧٥ - ١

وبالتالي فلو قامت الشركة بإنتاج وبيع ٤٠٠٠ وحدة فإنها لن تحقق ربح أو خسارة وبالتالي فإننا نتوقع أن تحقق أرباح إذا زادت المبيعات عن هذا الرقم ، وبالمقابل سيتحقق خسائر إذا قل رقم المبيعات عن ٤٠٠٠ وحدة .  
مثال:

إذا كانت التكاليف الثابتة للمشروع ٢٥ ألف جنيه ، والمتغيرة ٦٠٪ من حجم المبيعات المقدرة بـ ١٠٠ ألف جنيه ، وأن هذه البيانات خاصة بإنتاج وبيع ١٠ آلاف وحدة احسب نقطة التعادل بالقيمة والكمية .

الحل :

$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{إجمالي التكاليف المتغيرة} - ١}$	$\text{قيمة إنتاج التعادل} =$
--	-------------------------------

$$٢٥٠٠٠ =$$

$$٦٠٠٠٠ =$$

$$١٠٠٠٠٠ - ١$$

$$= ٦٢٥٠٠ \text{ جنيه}$$

فإذا كانت بيانات التمرين السابق خاصة بإنتاج وبيع ١٠ آلاف وحدة يكون ثمن بيع الوحدة ١٠ وحدات والتكلفة المتغيرة للوحدة ٦ وحدات وبالتالي تصبح :  
نقطة التعادل ن =

$$= \frac{٦٢٥٠ \cdot ١٠}{٢٥٠٠٠}$$

$$٢٥٠٠٠$$

$$= ٢٥٠ = \frac{٦٢٥٠٠ \cdot ١٠}{٦ - ١} \text{ جنيه}$$

ويمكن الوصول إلي نفس النتيجة باستخدام طريقة الرسم البياني لخريطة التعادل التي نتناقشها فيما يلي .

٢- تحليل التعادل بيانياً :

الكمية في اتخاذ القرارات

يتم تحديد نقطة التعادل يجعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف ، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أو المبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي ( الذي تمثل كل نقطة عليه الإيرادات المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج ) ومنحنى التكاليف الكلية ( الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج ) بالإضافة إلي منحنى التكاليف الثابتة والمتغيرة .  
ولتحقيق نقطة التعادل لابد من وجود الافتراضات التالية :

- ثبات سعر بيع الوحدة الواحدة .

- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة .

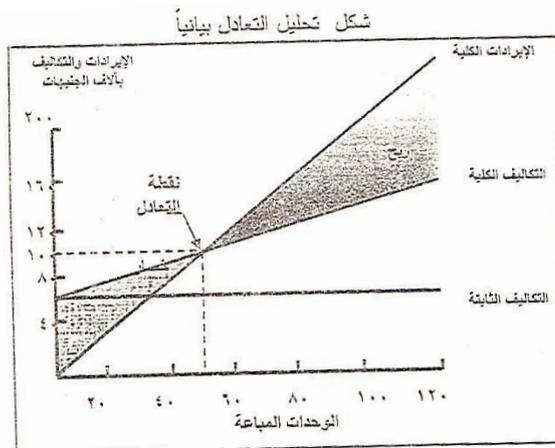
مثال :

بفرض أن شركة الإتحادالوحدة الواحدة من منتجها بقيمة ٢ جنيه وأن التكلفة الثابتة تبلغ ٦٠ ألف جنيه . والتكلفة المتغيرة للوحدة تبلغ ٠.٨ جنيه . المطلوب توضيح تحليل التعادل بيانياً وتحديد نقطة التعادل وقيمة وحدات التعادل .

من المثال السابق يمكن رسم تحليل التعادل بيانياً ، كما يتضح من الشكل التالي ، حيث يتم تمثيل الوحدات المباعة علي المحور الأفقي والإيرادات والتكاليف علي المحور الرأسي . ويتم تمثيل التكاليف والإيرادات في شكل خط مستقيم يتناسب مع عدد الوحدات المباعة . حيث يكون خط التكلفة الثابتة موازي للمحور الأفقي وتترايد كل من التكلفة الكلية والإيرادات الكلية مع زيادة عدد الوحدات المباعة .

وتتحدد نقطة التعادل بتقاطع منحنى التكاليف الكلية مع منحنى الإيرادات الكلية . بإسقاط عمود علي المحور الأفقي تتحدد عدد وحدات التعادل التي عندها تتساوي الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية .

شكل تحليل التعادل بيانياً



## مع ملاحظة أن :

- النقطة التي يتعادل عندها خط الإيراد الكلي مع خط التكلفة الكلية هي نقطة التعادل وتكون المنطقة العليا المظللة في الشكل السابق هي المنقطة التي تكون فيها الإيرادات الكلية أعلى من التكاليف الكلية .
- خط التكاليف الثابتة أفقياً كما هي بصرف النظر عن مستوى المخرجات .
- خط التكاليف المتغيرة يزداد تبعاً لزيادة حجم المخرجات .
- يقتضي حساب نقطة التعادل تقدير التكلفة والإيراد خلال الفترة الزمنية فإذا تغيرت الإيرادات أو التكلفة بناءً على تغيير الأساس الذي تحسب عليه فترة إلى أخرى فإن ذلك يستدعي حساب نقطة تعادل لكل فترة زمنية علي حدة ، مما يؤثر بالضرورة علي القرار النهائي الذي تصل إليه الإدارة .
- تعتمد قيمة نقطة التعادل علي مدي صحة التنبؤات الموضوعية .

## ثالثاً : شجرة القرارات

وتعتبر من الأساليب الرياضية القوية التي تستخدم في تحليل العديد من المشكلات كمشكلات الاستثمار والأسعار .. الخ ومن أجل استخدام هذا الأسلوب فمن الضروري تحديد ما يلي :

١. تحديد البدائل المختلفة عند كل نقطة .
٢. تحديد نقاط عدم التأكد والاحتمالات عند كل نقطة .
٣. تحديد الإيرادات والتكاليف المتعلقة بكل احتمال .

## مثال :

لنفترض إن إحدى الشركات ترغب في زيادة طاقتها الإنتاجية وهناك ثلاثة بدائل لمواجهة المشكلة هي :

الكمية في اتخاذ القرارات

١. إقامة مصنع صغير .
٢. إقامة مصنع متوسط .
٣. إقامة مصنع كبير .

وبافتراض أن هناك ثلاث حالات متوقعة للطلب هي :

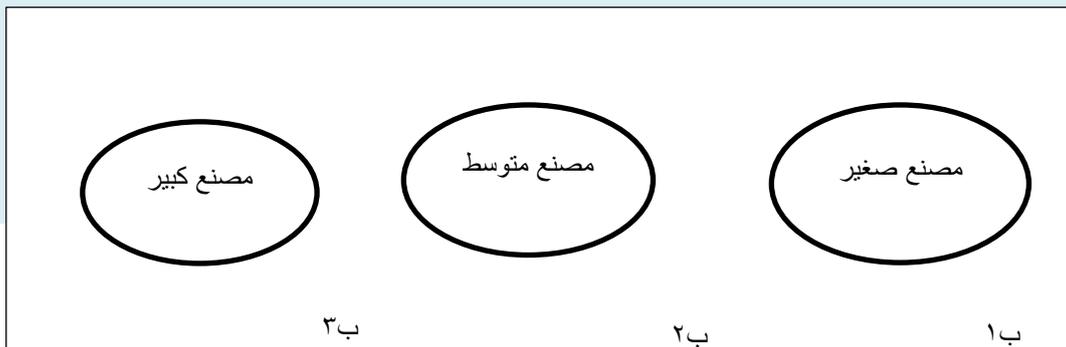
١. انخفاض معدل الطلب الحالي .
٢. استمرار معدل الطلب كما هو .
٣. زيادة معدل الطلب الحالي .

واعتمادا علي الخبرة السابقة فلقد قدرت الأرباح المتوقعة عن كل بديل في كل حالة من حالات الطلب المتوقع واحتمالات تحققها كما يلي بالألف جنيهه :

مستوي الطلب			البدائل
طلب مرتفع	طلب متوسط	طلب منخفض	
٣٠%	٥٠%	احتمال الحدوث ٢٠%	
٢٠	٦٠	١٠٠	١. إنشاء مصنع صغير
٤٠	٨٠	٨٠	٢. إنشاء مصنع متوسط
٦٠	١٠٠	٢٠	٣. إنشاء مصنع كبير

وهنا يتم تحديد المشكلة والبدائل المتاحة واتخاذ القرار المناسب كما يلي :

١. تحديد المشكلة التي تواجهها الشركة : وهي الحجم المناسب لإنشاء المصنع لزيادة الطاقة الإنتاجية .
٢. تحديد البدائل المتاحة وهي :



الكمية في اتخاذ القرارات

---

---



الكمية في اتخاذ القرارات

٣. جمع معلومات عن السوق حجم الطلب المتوقع ( ط ) واحتمالاته ( ح ) :

ط ١	ط ٢	ط ٣
طلب منخفض	طلب متوسط	طلب مرتفع
ح ١ الاحتمال	ح ٢ الاحتمال	ح ٣ الاحتمال
%٢٠	%٥٠	%٣٠

حدوثه .

- الربح المتوقع في حالة تطبيق البديل الأول ( المصنع الصغير )  $= 100 \times 0.2 = 20$  ألف جنيه
- الربح المتوقع في حالة تطبيق البديل الثاني ( المصنع المتوسط )  $= 80 \times 0.2 + 60 \times 0.5 + 20 \times 0.3 = 56$  ألف جنيه
- الربح المتوقع في حالة تطبيق البديل الثالث ( المصنع الكبير )  $= 20 \times 0.2 + 60 \times 0.3 + 100 \times 0.5 = 72$  ألف جنيه .

رابعاً: ظروف اتخاذ القرار

يمكننا استخدام الاستراتيجيات وحالات الطبيعة من أجل تحديد مصفوفة النتائج للظروف المختلفة كما يلي :

أ- اتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد :

في ظل ظروف التأكد يكون متخذ القرار مدركاً تماماً للنتائج الخاصة ببديل معين عند تنفيذه من خلال المعرفة التامة بالقرار والعوامل المؤثرة فيه ، والنتائج المترتبة عليه ، ومما لا شك فيه من الناحية الواقعية يصعب وجود تأكد تام بالنسبة لاتخاذ القرار ولكن نفترض هذه الحالة .

الكمية في اتخاذ القرارات

ومن ثم فإن القرار في ظل ظروف التأكد يتخذ في ظل توافر كافة المعلومات عن الظاهرة موضع القرار حيث يتوافر ما يلي :

- هناك درجة تأكد كاملة بالنسبة للنتائج .
- توافر عدد من الاستراتيجيات البديلة التي توصل لتحقيق الهدف الواحد ، أو الأهداف المتعددة ويرمز لها بالرمز س ١ ، س ٢ ، س ٣ ... الخ .

وفي ظل حالة التأكد التام يوجد ناتج واحد فقط لكل استراتيجية نظرا لوجود حالة واحدة فقط من حالات الطبيعة .

مثال:

لنفرض أن وزارة السياحة توافرت لديها بيانات كاملة بشأن استخدام عدد من الاستراتيجيات في تسويق الخدمة السياحية وإن كل استراتيجية لها عائدها ولها تكلفتها وهناك وزن أو قيمة معينة لكل هدف من الأهداف التي يوضحها الجدول التالي :

جدول مصفوفة القرار في ظل ظروف التأكد أهداف متعددة

مقياس الاداء للأهداف الثلاثة وأوزانها				
العائد المرجح لكل استراتيجية	النمو في عدد السائحين ٠.٢ %	الحصة من السوق ٠.٥ %	الربحية ١ %	الاستراتيجية
٠.٤٢٧	١	٤.٠	٩	س ١
٠.٣٥٨	٥.١	٥.٥	١٠	س ٢
٠.٤٠٩	١.٨	٦.٥	١٢	س ٣
٠.٤٦٢	٢	٦.٠	١١	س ٤

ويكون العائد المرجح لكل استراتيجية هو :

$$س١ = ١ + (٠.٣) ٩ + (٠.٥) ٤ + (٠.٢) ١ = ٠.٤٢٧$$

$$س٢ = ١٠ + (٠.٣) ١٠ + (٠.٥) ٥.٥ + (٠.٢) ٥.١ = ٠.٣٥٨$$

$$س٣ = ١٢ + (٠.٣) ١٢ + (٠.٥) ٦.٥ + (٠.٢) ١.٨ = ٠.٤٠٩$$

الكمية في اتخاذ القرارات

$$س٤ = ١١ ( ٠.٣ ) + ٦.٠ ( ٠.٥ ) + ٢ ( ٠.٢ ) = ٠.٤٦٣$$

وتكون الاستراتيجية التي تنظم هذه الأهداف هي ( س٤ ) وفقا للمعلومات الموضحة سابقا .

ب- اتخاذ القرار في ظل ظروف المخاطرة :

وفي هذه الحالة يفترض الآتي :

- وجود عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الهدف .
- لكل استراتيجية أكثر من نتيجة بسبب وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة .
- متخذ القرار يكون علي علم تام باحتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة من واقع خبرته في ظروف مشابهة في الماضي .

مثال: بفرض أن قيمة المبيعات لإحدى الشركات تختلف باختلاف قيمة المنفق علي الإعلان وتنشيط المبيعات . أتضح أن قيمة المبيعات والأرباح تتأثر باختلاف حالة الرواج الاقتصادي والتي يطلق عليها حالات الطبيعة والتي تتمثل في ن ١ الرواج المفرط ، ن ٢ الرواج المتوسط ، ن ٣ الرواج المنخفض ، والتي لها احتمالات حدوث هي الأخرى مجموعها يساوي واحد صحيح كما سلي :

- ٢ر بالنسبة للرواج المفرط (ن ١) .
- ٥ر بالنسبة للرواج المتوسط (ن ٢) ،
- ٣ر بالنسبة للرواج أقل من المتوسط (ن ٣) .

ولقد أوضحت السجلات الوضع الحالي كما هو مبين في الجدول التالي :

الأرباح	الرواج الاقتصادي			الاحتمالات الاستراتيجية
	ن ٣	ن ٢	ن ١	
	٠.٣	٠.٥	٠.٢	
٦.٨	١٠	٦	٤	س ١ ميزانية الترويج ١٠٠ الف جنيه
٧.٦	٦	٨	٦	س ٢ ميزانية الترويج ٢٠٠ الف جنيه
٧.٨	٤	١٠	٨	س ٣ ميزانية الترويج ٣٠٠ ألف جنيه

الكمية في اتخاذ القرارات

٧.٤	٢	١٠	٩	س ٤ ميزانية الترويج ٤٠٠ ألف جنيه
-----	---	----	---	----------------------------------

ومن الواضح أن الاستراتيجية الثالثة ( س ٣ ) هي أفضل بديل لأن المنفعة المتوقعة تصل إلي أعلى مستوي وهي : ٧.٨ وطبقا لهذه الطريقة فإن الاحتمالات أو النتائج قد تتحقق لذلك يقال أن متخذ القرار يخاطر عند اختيار استراتيجية معينة .  
مثال :

يرغب مدير أحد الشركات في اتخاذ قرار إنتاج أحد الأصناف من الملابس الجاهزة لتخزينها وبيعها مع بداية عام ٢٠٠٩م وقد طلب من مدير المبيعات بيانات الشركة خلال العشر سنوات الماضية من الصنف وعدد مرات تكرار نفس كمية الطلب علي السلعة كما في الجدول التالي :

احتمال الطلب في المستقبل	عدد المرات التي تم فيها طلب هذه الكمية	عدد الوحدات المنتجة والمخزنة من الصنف
٠.٢	٢	١٥٠٠
٠.٥	٥	١٦٠٠
٠.٢	٢	١٧٠٠
٠.١	١	١٨٠٠
١.٠	١٠	مج

سعر بيع الوحدة من الصنف ٢٠ جنيه ، وتكلفة الوحدة ١٦ جنيه . وتفقد الشركة ٥٠٪ من قيمة الوحدة من المنتج الذي لا يرد ولا يباع في نفس السنة بسبب تغير الموضة . المطلوب تحديد البديل المناسب من كمية الإنتاج للصنف.

- نفترض أن الكميات التي تم بيعها في الماضي وبالتالي تتراوح بين ١٥٠٠ وحدة ، ١٨٠٠ وحدة هي حالات الطبيعة أي تمثل حالات الطلب المتوقعة في المستقبل.
- أن احتمال حدوث أي حالة من حالات الطبيعة تساوي نسبة عدد المرات التي تم فيها طلب هذه الكمية إلي عدد التكرارات أو السنوات .

الكمية في اتخاذ القرارات

- يقوم متخذ القرار بحساب مصفوفة القيم الشرطية المرتبطة بالاستراتيجيات البديلة وحالات الطبيعة المحتملة باستخدام المعادلة التالية :  

$$ق ش = (س \times ط) - (ت \times ن) + ع د$$

حيث :

ق ش القيمة الشرطية

س سعر البيع

ط كمية الطلب

ت تكلفة الوحدة

ن كمية الإنتاج

ع سعر الوحدة غير المباعة

د كمية المردودات من الصنف
  - إذا كانت كمية الإنتاج وكمية الطلب متساوية لا يكون هناك مردودات من الصنف .
  - إذا كانت كمية الإنتاج أكبر من الطلب يكون هناك مردودات مبيعات تطرح قيمتها ( علي أساس سعر الوحدة من المردودات ) .
- جدول مصفوفة القيم الشرطية لقرار الإنتاج

حالات الطبيعة ( مستويات الطلب )				الاستراتيجيات البديلة ( كمية الإنتاج )
١٨٠٠	١٧٠٠	١٦٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠
٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٦٠٠
٦٤٠٠	٦٤٠٠	٦٤٠٠	٥٤٠٠	١٧٠٠
٦٨٠٠	٦٨٠٠	٥٨٠٠	٤٨٠٠	١٨٠٠
٧٢٠٠	٦٢٠٠	٥٢٠٠	٤٢٠٠	

الكمية في اتخاذ القرارات

• تكوين مصفوفة القيم المتوقعة :

نستخدم المعادلة التالية لحساب القيمة المتوقعة :

$$ق م = ق ش \times \text{احتمال الطلب}$$

نستخدم المعادلة التالية لحساب القيمة المتوقعة الكلية لكل استراتيجية :

$$\text{مج ( ق م )} = \text{مج ( ق ش )} \times \text{احتمال الطلب ( )}$$

جدول مصفوفة القيم المتوقعة لقرار الإنتاج

	حالات الطبيعة ( مستويات الطلب المحتملة )				الاستراتيجيات البديلة ( كمية الإنتاج )
	٠.١	٠.٢	٠.٥	٠.٢	
٦٠٠٠	٦٠٠	١٢٠٠	٣٠٠٠	١٢٠٠	١٥٠٠
٦٢٠٠	٦٤٠	١٢٨٠	٣٢٠٠	١٠٨٠	١٦٠٠
٥٩٠٠	٦٨٠	١٣٦٠	٢٩٠٠	٩٦٠	١٧٠٠
٥٤٠٠	٧٢٠	١٢٤٠	٢٦٠٠	٨٤٠	١٨٠٠

إن متخذ القرار يمكنه الآن اختيار أفضل البدائل حيث أكبر عائد متوقع أو أعلى قيمة متوقعة تكون عند إنتاج وتخزين ١٦٠٠ وحدة من المنتج المحدد . ولا شك أن هناك عوامل متعددة تؤثر في مدي نجاح أو فشل هذا القرار ومنها دقة البيانات التي تم علي أساسها اتخاذ القرار ، وظروف الطلب في المستقبل حيث أن الطلب يتأثر بعوامل مختلفة مثل تغير أنواق المستهلكين ، ووجود أخري أو سلع بديلة ، ودخول المستهلكين . إن متخذ القرار قد اتخذ قراره وفقا لافتراض أن ما حدث في الماضي سيحدث في المستقبل ، وعلي هذا يتضح حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها متخذ القرار في مثل هذه الظروف .

ج- اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد :

الكمية في اتخاذ القرارات

بالنسبة لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد يكون متخذ القرار غير قادر أو لا يعرف احتمالات حدوث حالات الطبيعة . ويعتمد القائم باتخاذ القرار علي وضع توقعات تختلف حسب خبرة ووجهة نظر متخذ القرار ، وحالته النفسية وتكوينه السلوكي ، فقد تكون التوقعات متشائمة أو متفائلة للعائد ، وهناك أربع معايير للاختيار كما يلي :

اتخاذ القرار اعتماد علي التقدير المتفائل :

يتم اختيار أعلى تقدير للعائد المتوقع بالنسبة لكل استراتيجية علي حدة ثم يلي ذلك اختيار ( أفضل الأفضل ) لتكون هي الاستراتيجية التي يتم الأخذ بها .  
مثال :

ففي المثال التالي هناك ثلاث استراتيجيات لتطوير خطوط الإنتاج عن طريق شراء آلات جديدة في ظل ثلاث حالات وظروف مختلفة للطبيعة هي ن ١ ، ن ٢ ، ن ٣ وكانت تقديرات العائد من كل استراتيجية في حالات الطبيعة المختلفة ألف جنيه كما يلي :

جدول مصفوفة القرارات في ظل عدم التأكد

( التقديرات المتفائلة )

أفضل الأفضل	ظروف الطبيعة			الاستراتيجية
	ن ٣	ن ٢	ن ١	
٢٥	٢١	٢٥	٢٠	س ١
١٨	١٤	١٨	١٠	س ٢
٢٦ ( أفضل استراتيجية )	٢٦	١٥	١٦	س ٣

حيث ن ١ رواج مفرد ، ن ٢ رواج متوسط ، ن ٣ رواج منخفض .  
يتضح من تقييم الاستراتيجيات الثلاث وفقا لمعيار أفضل الأفضل أن الاستراتيجية الأفضل هي الاستراتيجية س ٣ .

اتخاذ القرار اعتمادا علي التقدير المتشائم the best of the worst

الكمية في اتخاذ القرارات

القرار هنا عكس القرار السابق حيث يقوم متخذ القرار بتوقع أسوأ موقف لكل بديل ثم يقوم باختيار أفضل الأسوأ في مصفوفة القرارات في ظل ظروف عدم التأكد (التقديرات المتشائمة )

أفضل الأسوأ	ظروف الطبيعة			الاستراتيجية
	ن ٣	ن ٢	ن ١	
٢٠ (أفضل استراتيجية)	٢١	٢٥	٢٠	س ١
١٠	١٤	١٨	١٠	س ٢
١٥	٢٦	١٥	١٦	س ٣

يتضح من تقييم الاستراتيجيات الثلاث وفقا لمعيار أفضل الأسوأ أن الاستراتيجية الأفضل هي الاستراتيجية س ١ .

الجمع بين التقديرات المتشائمة والمتفائلة ( معامل الترجيح ) :  
ويتم ذلك عن طريق وضع أوزان وليست احتمالات بكل حالة من حالات التفاضل والتشاؤم ولنفرض إننا وضعنا وزنا ٠.٦ للتقدير المتفائل ، ٠.٤ للتقدير المتشائم فيكون القرار كما يلي :

مصفوفة القرار في حالة وضع أوزان للتقديرات المتفائلة والمتشائمة

العائد المرجح	أفضل الأسوأ	أفضل الأفضل ) ( المتفائل )	الاستراتيجية
	ر ٤	ر ٦	
$٢٣ = (٢٠) \div ٤ + (٢٥) \cdot ٦$	٢٠	٢٥	س ١
$١٤.٨ = (١٠) \div ٤ + (١٨) \cdot ٦$	١٠	١٨	س ٢
$٢١.٦ = (١٥) \div ٤ + (٢٦) \cdot ٦$	١٥	٢٦	س ٣

في ضوء ذلك نجد الآتي :

الكمية في اتخاذ القرارات

إن الاستراتيجية س ١ هي أفضل استراتيجية لأنها تعطي أعلى عائد في ظل كل من حالي التفاؤل والتشاؤم مع ملاحظة إن أرقام التقديرات المتفائلة والمتشائمة تم الحصول عليها من الجدولين السابقين .

لاحظ أن عدم التأكد هي تلك الحالة التي توجد فيها أكثر من حالة من حالات الطبيعة دون أن يعرف متخذ القرار احتمال حدوث أي منها نتيجة لعدم وجود بيانات سابقة .

معييار الأسف :

يستخدم متخذ القرار معيار الأسف عن طريق إعداد مصفوفة تسمى مصفوفة الأسف يحدد فيها تكلفة الأسف الذي سيلحق بالمنظمة لاتخاذها قرار لا يلائم حالة الطبيعة المواتية ( تكلفة الفرصة البديلة ويحسب الأسف عن طريق حساب الحد الأقصى للأسف عند كل بديل ( الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة في كل صف ) ثم اختيار الاستراتيجية أو البديل الذي يديني تكلفة الأسف . ويوضح الجدول التالي هذه الطريقة علي أساس بيانات المثال السابق .

جدول مصفوفة الأسف

الحد الأقصى للأسف	ظروف الطبيعة			الاستراتيجية
	ن ٣	ن ٢	ن ١	
٥	٢١	٢٥	٢٠	س ١
٨	١٤	١٨	١٠	س ٢
١١	٢٦	١٥	١٦	س ٣

من بيانات الجدول السابق يتضح أن الاستراتيجية س ١ هي الأفضل حيث أن تكلفة الأسف تكون أقل ما يمكن ٥ آلاف ج .

معييار السبب غير الكاف :

حيث يفترض متخذ القرار تساوي فرصة حدوث بالنسبة لكل حالة من حالات الطبيعة . وفي هذه الحالة تحسب القيمة المتوقعة لكل استراتيجية وفقا للمعادلة التالية:

$$ق م = ١ / ن ( ق ش ١ + ق ش ٢ + ق ش ٣ + ..... ق ش ن )$$

## الكمية في اتخاذ القرارات

حيث :

ق م = القيمة المتوقعة

ن = عدد حالات أو ظروف الطبيعة التي تقابل كل استراتيجية .

ق ش = القيمة الشرطية

وباستخدام بيانات المثال السابق :

ق م للاستراتيجية س ١ =  $3/1 = 1$  ( ٢٠ + ٢٥ + ٢١ ) ألف ج .ق م للاستراتيجية س ٢ =  $3/1 = 2$  ( ١٠ + ١٨ + ١٤ ) ألف ج .ق م للاستراتيجية س ٣ =  $3/1 = 3$  ( ١٦ + ١٥ + ٢٦ ) ألف ج .

ومن ثم فإن أفضل استراتيجية وفقاً لمعيار السبب غير الكافي هي الاستراتيجية

س ١ .

خامساً: قيود ومشكلات استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات:

بالرغم من أهمية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات إلا أنه يكتنفها العديد من الصعوبات

التي تتعلق بالآتي :

١. صعوبة الحصول علي البيانات أو عدم دقة ما يمكن الحصول عليه منها .
٢. يتطلب استخدام هذه الأساليب وجود مهارات معينة قد يصعب توافرها .
٣. ضعف ثقة بعض المديرين بها وصعوبة فهمها .
٤. صعوبة تكوين مجموعة من البدائل الصحيحة التي تتناسب مع المشكلة .
٥. صعوبة تحديد الأهداف النهائية للمشروع بدقة .
٦. أنه لا توجد طريقة مثلي واحدة للإدارة في كل الظروف والمواقف .
٧. إن المديرين ليسوا أحرار في إتباع طريقة أو أسلوب معين إذ أن كل موقف يناسبه تصرف معين .
٨. قصور هذه الأساليب أمام المواقف المرتبطة بالسلوك الإنساني لذلك فإن حل المشكلات واتخاذ القرارات يحتاج بجانب استخدام الأساليب الكمية إلي تفكير خلاق من متخذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى علي قدرة ومهارة المدير .

## الكمية في اتخاذ القرارات

وبالرغم من أوجه القصور السابقة إلا أن هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات يتميز بأنه يبحث المشكلة ككل في إطار جوانبها المتشابكة كما يمكن القول بأن النتائج التي ظهرت نتيجة لاستخدامه في المجال الإداري تبشر في فاعليتها في رفع كفاءة المنظمات سواء في مجال الإنتاج أو الخدمات .

# الفصل التاسع

## الإدارة الإلكترونية – مفاهيم وأساسيات

## أولاً: الإدارة الإلكترونية : (١)

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلي بعض موضوعاتها القليل جداً من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة .

ومن خلال الدراسة المتعمقة والتي اهتمت بالإدارة بصفة عامة والمجالات الإلكترونية بصفة خاصة ، فقد تم تقديم المفاهيم التالية لمصطلح الإدارة الإلكترونية :

- الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفاعلية الأداء .
- يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI والبريد الإلكتروني ، E.Mail وشاشات الكتالوجات EFT .
- الإدارة الإلكترونية ليست مجرد إنجاز للأعمال علي الإنترنت ، وإنما تشير إلي أية وظيفة إلكترونية تساعد المنظمات علي تنفيذ أعمالها .
- يقصد بالإدارة الإلكترونية تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد علي استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر .
- ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء .

( ١ ) تم الاعتماد بشكل كبير في إعداد هذا الفصل علي المرجع الآتي :

د. أحمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية ، ( المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٤ ) ، صفحات متفرقة .

- تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء ، ويعتمد علي استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية .
  - الإدارة الإلكترونية هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال ، والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس ، والنشرات الإلكترونية ، وآية وسائل إلكترونية أخرى.
  - ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية أيضا بأنها تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية .
- ومن خلال مهمة النظر المتأنية للمفاهيم السابقة ، فإنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة تري أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلي مقطعين أساسيين أحدهما " الإدارة " وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة ، بينما يقصد بالمقطع الثاني " الإلكترونية " بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول ، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة .
- ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أنه ليس معني أن يكون للمنظمة موقع علي شبكة الاتصال الإلكتروني أن تدير هذه المنظمة أعمالها إلكترونيا ، وإنما تتطلب الإدارة الإلكترونية لأعمال المنظمة أن تعيد هذه المنظمة التفكير في أسلوب أداء أعمالها ، كما يجب أن يكون لديها الرغبة والاستعداد الكاملين للسماح باستخدام التقنيات الإلكترونية المستحدثة في تحسين وتطوير وتحديث جميع الأعمال التقليدية للمنظمة وتحويلها إلي أعمال إلكترونية .

والأعمال الإلكترونية هي أعمال مستمرة تهدف إلي تقديم أسلوب أفضل لأداء الأعمال ، هذا وتشير بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية المعاصرة إلي إنه لا يوجد مجموعة واحدة من تقنيات الأعمال الإلكترونية تناسب جميع المنظمات علي اختلاف أشكالها وأحجامها ، وإنما يمكن القول أن ما تدور حوله الأعمال الإلكترونية يتمثل بصفة أساسية في استخدام التقنيات الإلكترونية المستحدثة في بناء أفضل العلاقات مع كل من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمة ، وأن هذه الأعمال يمكن أن تتم بصفة عامة كما يلي :

• يتم الإعلان علي المواقع المتخصصة علي شبكات الاتصالات الإلكترونية كشبكة الإنترنت عن احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين وكذلك عن منتجات الموردين وصفاتها ومميزاتها وخصائصها المختلفة .

ويستفيد من ذلك بالمنظمة الإلكترونية كل من إدارة البيع للتعرف علي احتياجات العملاء والمستهلكين الذين لا يعرفونهم ، وإدارة الإنتاج والعمليات للتعرف علي الموردين لاحتياجات المنظمة من الموارد المختلفة ، وإدارة الشراء للتعرف علي عروض الموردين لاحتياجات المنظمة من المستلزمات المختلفة .

• تقوم إدارة البيع بإمداد بعض الإدارات الأخرى في المنظمة بكل المعلومات التي حصلت عليها من المواقع المتخصصة علي شبكات الاتصالات الإلكترونية ، حيث توفر هذه المعلومات لإدارة البحوث والتطوير وإدارة الدعم التقني للبحث عن أدوات جديدة تجعل العمل أكثر سهولة ويسرا .

كما توفر إدارة البيع أيضا المعلومات التي حصلت عليها من المواقع المتخصصة علي شبكات الاتصالات الإلكترونية للإدارة المعلوماتية لتوفير المعلومات للموظفين ولتسهيل عملية استفادتهم منها ، وتوفرها أيضا لقسم الفواتير وإدارة التسويق وذلك في حالة البيع لإصدار فاتورة البيع وأخيرا توفر المعلومات

لشاشة العميل حتى يمكن إجراء محاولات معه خلال إتمام الصفقة لإصدار الفاتورة الإلكترونية وإبلاغ ذلك إلي إدارة التسويق التي تبلغها بدورها إلي إدارة الحسابات .

• تقوم كل من إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة الشراء بالحصول علي المعلومات من المواقع المتخصصة علي شبكات الاتصالات الإلكترونية ، ثم تقوم بالاتصال بالمورد المناسب لشراء احتياجات المنظمة وإبلاغ ذلك إلي إدارة الحسابات .

• تقوم إدارة الحسابات في ضوء النتائج التي توصلت إليها إدارة التسويق وذلك بعد إصدار فواتير المبيعات الإلكترونية ، وكذلك في ضوء ما قامت به كل من إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة الشراء بإجراء الاتصال الإلكتروني مع العميل لتحصل منه علي المبالغ المستحقة للمنظمة عن طريق استخدام بطاقة الائتمان الإلكتروني لهذا العميل ، كما تقوم أيضا بسداد قيمة المستحقات للمورد عن طريق استخدام بطاقة الائتمان الإلكتروني الخاصة بالمنظمة .

• يتم تسجيل جميع البيانات والمعلومات التي استفادت بها المنظمة علي موقعها علي شبكة الاتصال الإلكتروني ، ويصبح هذا الموقع بمثابة لوحة إعلانية عن المنظمة وأعمالها ومنتجاتها ، كما يصبح وسيلة لترويج هذه الأعمال والمنتجات ، هذا وبالنسبة للبيانات والمعلومات التي لا تكون متاحة للنشر الإلكتروني فإنه يتم تأمينها وحمايتها وتوثيقها بكلمة سر خاصة بالمنظمة .

ثانيا: أوجه المقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية :

وانطلاقاً من طبيعة كل من مفهومي الإدارة التقليدي والإلكتروني ، فضلاً عن الممارسات العملية لكل منهما ، فإنه يمكن تحديد أوجه الاختلافات الجوهرية بينهما وفقاً للعديد من الأسس التي تتمثل بصفة أساسية في الآتي :

- ١- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الطرفين .
- ٢- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل .
- ٣- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل .
- ٤- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات .
- ٥- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية .
- ٦- نطاق خدمة العملاء .
- ٧- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية .

ويمكن توضيح الفروق الأساسية بين كل من المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة في ضوء الأسس السابقة فيما يلي :

- ١- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف :  
تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى الاعتماد على استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة ، أو استخدام الوسائل التقليدية كالمنظمات التسويقية أو التليفونات والمراسلات وغير ذلك من الوسائل التقليدية. بينما تشير ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني ، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.
- ٢- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل :

تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى أنه غالباً ما توجد علاقة مباشرة بين أطراف التعامل ، كما تشير أيضاً إلى أنه قد توجد علاقة غير مباشرة

بين هذه الأطراف ، حيث تستخدم الاتصالات الشخصية ، والتليفونية والمراسلات لإنجاز الأعمال .

بينما تشير ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة إلي انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ، وأن ذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية ، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت علي شبكات الاتصال الإلكترونية والتي يتعاملون من خلالها وتعتبر بمثابة الوسيط الدائم بينهم .

### ٣- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل :

وتؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي ، حيث غالبا ما يحتاج إلي مرور وقت كافي حتى تؤدي عمليات الاتصالات باستخدام وسائلها التقليدية المختلفة آثارها المرجوة لكل طرف من أطراف هذا التعامل .

كما يتطلب هذا الأمر أيضا إعادة إرسال رسالة ما بحيث يتكرر عدد الإرسال وفقا لأعداد من ترسل إليهم مما لا يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين أطراف التعامل .

بينما تمكن ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلكترونية إلي عدد لا نهائي من المستقبلين لها من الأطراف الأخرى في نفس الوقت وذلك دون الحاجة إلي إعادة إرسالها في كل مرة ، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية .

### ٤- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات :

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة بصفة أساسية علي استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة .

بينما تتم ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية أوراق ، بل تعتبر الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانوني وحيد متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند وقوع أي نزاع ، ويعد ذلك ولا شك من الأسباب المعوقة لممارسات الإدارة الإلكترونية حيث يحتاج ذلك إلي وجود أدلة أخرى .

٥- مدي إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية :

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدم أي من وسائل الاتصال التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية .

هذا بينما في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية فإنه يمكن تحقيق ذلك ، حيث يمكن تسليم المنتجات غير المادية من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية ، وذلك كما هو الحال عند استخدام الفاكس في إرسال صورة طبق الأصل من التقارير المكتوبة .

٦- نطاق خدمة العملاء :

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات العملاء لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات ، ولمدة ثماني ساعات يوميا في مقر المنظمة أو عن طريق الهاتف وذلك استجابة لاتصالات العملاء ، كما قد تتم زيارات في الموقع لخدمة هؤلاء العملاء .

بينما توفر ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة خدمات أوسع نطاقاً من سابقتها للعملاء ، حيث يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا ، كما يتم إرسال كل الحلول المطلوبة عبر الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني ، كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة .

٧- مدي الاعتماد علي الإمكانيات المادية والبشرية :

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة علي وجود واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة. بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية علي استخدام تكنولوجيا الواقع ، حيث يتم غالباً استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية ، أو التقليل من استخدامها إلي أقل قدر ممكن .

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة لمنظمات الأعمال :  
يمكن إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال من خلال تحديد الفرص والمزايا الآتية:

١- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة :  
تؤدي الإدارة الإلكترونية إلي تخفيض التكاليف الخاصة بإنشاء وتجهيز وتشغيل المتاجر وذلك بالمقارنة بتكاليف إنشاء المتاجر التقليدية مما ينعكس بطريقة إيجابية علي تكاليف إتمام الصفقات التجارية .  
هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن شكل المنظمات يختلف أيضاً من الشكل التقليدي الذي يعتمد علي استخدام عدد كبير من العاملين وإنشاء المباني الضخمة واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلي الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة كبيرة الحجم ، الأمر الذي ينعكس بدوره علي التكاليف ويؤدي إلي انخفاضها.  
وبالإضافة إلي ما تقدم الإدارة الإلكترونية تمكن المنظمات من تقليل مخاطر تراكم المخزون السلعي عن طريق تخفيض الوقت الذي يستغرق في معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالطلبات ويترتب علي ذلك أيضاً تخفيض نفقات المخزون مما يخفض من تكاليف الإنتاج ويزيد الأرباح ويزيد أيضاً من كفاءة تشغيل المنظمة .

كما تساهم أيضا الإدارة الإلكترونية في تخفيض تكاليف كل من الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري ، ومما لا شك فيه أن هذا الأمر الذي يؤدي بدوره إلي تخفيض أسعار بيع المنتجات إلي العملاء والمستهلكين مما يؤدي إلي زيادة مبيعات المنظمة وبالتالي زيادة ربحيتها.

## ٢- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة :

تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من الاستحواذ علي مسافة أكبر من التواجد في الأسواق حيث تمكنها من إيجاد أسواق جديدة سواء علي المستوي المحلي أو العالمي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبير لاتصالات الإلكترونية ، وهذا ولا شك يجعل المستهلك يستحوذ علي مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة .

كما تساهم الإدارة الإلكترونية المنظمة علي فتح أسواق جديدة لها في بعض الأسواق العالمية مما يؤدي إلي إيجاد فرص عمل جديدة لها في هذه الأسواق ، هذا بالإضافة إلي أن الإدارة الإلكترونية تمكن المنظمة أيضا من إضافة منتجات جديدة إلي منتجاتها الحالية في هذه الأسواق وذلك مثل خدمات صيانة الشبكات والخدمات المختلفة لأطراف العمليات التجارية الأمر الذي يحقق إشباعا أكثر للعملاء والمستهلكين وما يترتب علي ذلك من استفادة المنظمة من زيادة حجم نشاطها وزيادة أرباحها .

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تعد تطبيقاً حقيقياً لفكرة العولمة ، حيث تعتبر العالم سوقاً واحدة لا تتقيد بحواجز المكان والزمان ، وتتطلب ضرورة التميز عند التعامل في هذه السوق من خلال التجديد المستمر والمتواصل في الأساليب والشروط المقدمة للعملاء ، والسرعة في الوصول إليهم بتقديم الجديد من المنتجات ، والمصدقية في العرض وصحة البيانات والوفاء بالوعود ، بالإضافة إلي الاستثمار المتواصل في البرمجيات المستحدثة والمتابعة المستمرة لتطورات

التقنية بغية الاستفادة مما هو جديد ومبتكر فيها للتعامل في الأسواق المحلية والعالمية .

٣- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين :  
بوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين ، حيث في ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمات من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء والمستهلكين ، الأمر الذي يزيد من مبيعاتها ويدر عليها الأرباح الوفيرة.  
كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمات من اختصار الدورة التجارية لديها ، الأمر الذي يؤدي إلى التلبية السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين ، ويتم ذلك عن طريق الشحن المباشر للمنتجات من مقر المنظمة إلى العميل أو المستهلك النهائي ، وكمثال ذلك فإنه يمكن طريق الاتصال الإلكتروني تسليم المستهلك مباشرة بعض المنتجات التي يحتاجها وبرغبتها كالجرائد والمجلات والأفلام والموسيقى .... الخ .

٤- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة :  
تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب بالأسواق ، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات واحتياجات العملاء وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوب، وهذا بدوره يجعل المنظمة قادرة على إرضاء هؤلاء المستهلكين والعملاء والسعي نحو إشباع رغباتهم واحتياجاتهم من خلال تحسين جودة هذه المنتجات ، فضلا عن تحسين مستوى خدمات ما قبل وما بعد البيع ، مما يؤدي إلى تحسين درجة التنافسية لهذه المنظمة .

٥- تلافي مخاطر التعامل الورقي :  
يمكن باستخدام الحاسب تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وأعمال المخازن وتوفير السجلات والدفاتر ، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وما له من

آثار سلبية ، والتي قد يمثل أهمها في بذل الجهد وضياح الوقت وزيادة التكاليف ، والتعرض للتلغ والفقد والضياح .

رابعاً: وظائف الإدارة الإلكترونية :

يمكن توضيح المعالم الأساسية لهذه الوظائف الإلكترونية للإدارة من خلال تحديد وبيان تأثير استخدام النظم الإلكترونية علي وظائف الإدارة المعاصرة علي النحو التالي :

أ- التخطيط الإلكتروني :

يعتمد التخطيط الإلكتروني علي التركيز بصفة أساسية علي استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو الأهداف الاستراتيجية ، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ، كما تتجه نحو تحديد الاتجاهات الرئيسة لأعمال المنظمة ومعاملاتها ولا تركز علي النواحي التفصيلية ، كما تصبح القرارات مركزية بحيث يتم اتخاذها في أعلى المستويات الإدارية بالمنظمة .

وبالإضافة إلي ذلك فإن القرارات الاستراتيجية بالمنظمة تتسم أيضا بأنها تحدد المعالم الأساسية التي تدير علي نهجها هذه المنظمة ، بالإضافة إلي أنها تكون قرارات طويلة الأجل تغطي فترات طويلة نسبيا ، وغالبا ما تشمل حياة المنظمة كلها .

هذا فضلا عن أن هذه القرارات تأخذ في اعتبارها ضرورة التكيف والتعامل أيضا مع كل العوامل والمتغيرات البيئية سواء كانت هذه العوامل والمتغيرات داخلية أو خارجية ، وذلك كي تتمكن من تحديد وتحليل الفرص والتهديدات البيئية وتحديد نقاط القوة والضعف لدي المنظمة بغية استغلال الفرص التي تجعلها في وضع أفضل ومواجهة التحديات التي تعرقل نشاطها وتوقعها عن النمو والاستمرار .

وليس معني ذلك أن المنظمة تتجاهل التخطيط التشغيلي ، بل يكون لهذا التخطيط دور أيضا في إتخاذ وتحقيق أهداف المنظمة من خلال الاعتماد علي استخدام مجموعة من السياسات التشغيلية عند ممارسة بعض الوظائف المختلفة. ويعتمد أيضا التخطيط الإلكتروني علي تبسيط نظم وإجراءات العمل والتي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد ، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى علي استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية وإلي تجعل أداء الأعمال يتم لحظيا .

ومما لا شك فيه أن ذلك يؤدي إلي تحقيق وفورات في كل من الوقت والتكاليف والجهد المبذول ، فضلا عن تحقيق عنصر الأمان ، مما يترتب عليه وصول المنظمة إلي أعلى مستوي من مستويات الكفاءة والفاعلية .

ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة علي استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار ، والنظم الخبيرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية ، حيث أصبح المهتمون بتطبيقات الحاسبات الآلية يؤمنون بأن عصر المعلومات قد ولى وانتهي وحل محله عصر المعرفة ، بحيث أصبح الاتجاه الآن نحو تنظيم قواعد للمعرفة ، وكذلك بناء مجتمعات لهذه المعرفة .

كما يساعد ذلك المنظمات أيضا علي تحسين وزيادة كفاءة وفاعلية عمليات صنع واتخاذ القرارات ، حيث يمكن تحويل حالات ومواقف عدم التأكد إلي حالات القرارات مع تحمل المخاطر المحسوبة ، كما يمكن تحول قرارات المخاطر إلي قرارات شبه مؤكدة ، فضلا عن إمكانية قياس المخاطر دوريا والاستعداد لمواجهتها أو تغطيتها ، بالإضافة إلي توسيع قاعدة البدائل والفرص وإمكانية تقييمها واستخدام أفضلها لمواجهة التحديات المحلية والإقليمية والعالمية ، وبحيث يمكن التوصل إلي إعداد خطط متميزة لتحقيق الطموحات المختلفة للمنظمة.

ب- التنظيم الإلكتروني :

يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة علي إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية ، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلي الشكل المفرطح ، وذلك علي اعتبار أن الهياكل الطويلة تتعدد مشكلاتها ، كما تتباعد فيها أيضا المسافات بين الإدارة العليا والعاملين ، مما يؤدي إلي وجود صعوبات في التنسيق وتتعدد عمليات الاتصال .

ولذلك فإنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة تميل إلي التفرطح ، مما يؤدي إلي وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات بالمنظمة .

وبالإضافة إلي ذلك فقد يتطلب التنظيم الإلكتروني أيضا إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة والقضاء علي كل عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية التقليدية ، ويتم ذلك من خلال إعادة تجميع الوظائف ، أو إعادة توزيع الاختصاصات ، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم ، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة وإضافتها إلي الخريطة التنظيمية الحالية ، وتحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية الحالية إلي وحدات تعمل وفقا للنظام الإلكتروني .

وكمثال في هذا الخصوص فإن الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة تتطلب أن يتضمن التنظيم الإداري لهذه المنظمات العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها أساسية في الوحدات التالية :

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا .
  - إدارة الدعم التقني للعميل .
  - إدارة علاقات العملاء إلكترونيا .
- ويمكن إلقاء الضوء علي كل إدارة من هذه الإدارات بإيجاز فيما يلي :
- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا :

تسعي هذه إلي الاهتمام بصفة أساسية بتجميع أكبر قدر من البيانات والمعلومات والتي تتوفر أمامها من مصادرها الإلكترونية المختلفة والمتعددة ، ثم تقوم بتحليلها للاستفادة منها بأفضل ممكنة ، الأمر الذي يترتب عليه صنع واتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفعالية .

• إدارة الدعم التقني للعميل :

تهتم هذه الإدارة بصفة أساسية بمساعدة العملاء خلال قيامهم بالتجوال في مقر أعمال المنظمة علي شبكة الاتصالات الإلكترونية وذلك لمواجهة والقضاء علي المشكلات والعقبات التي تواجههم ، ويتم ذلك عن طريق المحادثات النصية التي تتم الشبكات الإلكترونية مع هؤلاء العملاء ، ومن خلال ذلك فإن المنظمة تحتفظ بعملائها ولا تفقدهم .

• إدارة علاقات العملاء الكترونيا :

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الإدارة في المحافظة علي وجود أفضل علاقات للمنظمة مع عملائها ، كما تسعى أيضا إلي زيادة الزيادات التي يقوم بها هؤلاء العملاء إلي موقع المنظمة علي شبكات الاتصالات الإلكترونية .  
هذا وكمثال آخر فإن الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة تحتاج وتتطلب أيضا ضرورة تحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية لديها إلي العمل وفقا للنظيم الإلكترونية ، وتتمثل أهم هذه الوحدات الإدارية فيما يلي :

١- إدارة الشراء .

٢- إدارة البيع .

٣- إدارة الحسابات .

٤- إدارة الإعلان والترويج .

ويمكن إلقاء الضوء علي كل إدارة من هذه الإدارات بإيجاز علي النحو التالي :

١- إدارة الشراء :

يجب أن يتحول العمل في هذه الإدارة من العمل باستخدام أسلوب الإدارة التقليدية إلى العمل بالنظام الإلكتروني ، وعندئذ فإنه يطلق علي هذه الإدارة " إدارة الشراء إلكترونيا " حيث يتم الاستفادة من كل التطورات التكنولوجية سعياً وراء تخفيض تكاليف التسويق إلى أقل قدر ممكن.

وتهتم هذه الإدارة أساساً بالتعرف على الموردين من خلال التجول في الأسواق الإلكترونية للمفاضلة بين هؤلاء الموردين واختيار أفضل مورد منهم للتعامل معه .

#### ٢- إدارة البيع :

يجب أن يتحول عمل هذه الإدارة من العمل باستخدام أسلوب الإدارة التقليدية إلى العمل باستخدام الأسلوب الإلكتروني ويطلق عليها عندئذ " إدارة البيع إلكترونيا " .

وتهتم هذه الإدارة بصفة أساسية بتلبية طلبات العملاء من المنتجات المختلفة وشحنها إليهم ، بالإضافة إلى تسهيل مهمة رد بعض هذه المنتجات إلى المنظمة منهم .

#### ٣- إدارة الحسابات :

يجب أن تتحول أيضاً إدارة الحسابات من العمل وفقاً لأسلوب الإدارة التقليدية إلى العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية ، ويطلق عليها عندئذ " إدارة الحسابات إلكترونيا " أو وسائل السداد والتحصيل الأخرى .

وتهتم هذه الإدارة بصفة أساسية بإعداد كشوف العملاء والموردين إلكترونياً ، وإجراء عمليات السداد والتحصيلات بطريقة إلكترونية عن طريق استخدام البطاقات الائتمانية والإلكترونية ، أو رسائل السداد والتحصيل الأخرى.

#### ٤- إدارة الإعلان والترويج :

يجب ايضا أن تتحول إدارة الإعلان والترويج من العمل وفقا لأسلوب الإدارة التقليدية إلي العمل طبقا لأسلوب الإدارة الإلكتروني ، ويطلق عليها عندئذ " إدارة الإعلان والترويج إلكترونيا " .

وتسعي هذه الإدارة بشكل أساسي إلي إعداد التصميمات الجديدة للبرامج الإعلانية الخاصة بالمنظمة وأنشطتها عبر شبكات الاتصال الإلكتروني ، مما يترتب عليه زيادة كفاءة وفعالية عمليات الترويج بالمنظمة .

كما تسعي ايضا إدارة الإعلان والترويج الإلكتروني إلي التغذية الإضافية المستمرة لمواقع المنظمة عبر شبكة الاتصال الإلكتروني ، بالإضافة إلي القيام بأعمال النشر عبر هذه الشبكة والعمل علي إظهار رموز موقع المنظمة ومنتجاتها بشكل يؤدي إلي اجتذاب العملاء وزيادة عدد الزوار لهذا الموقع .

وبالإضافة إلي ما تقدم فإن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يتطلب ، أيضا ضرورة استخدام أنماط تنظيمية مستحدثة بدلا من استخدام الأنماط القديمة كنمط التنظيم البيروقراطي الذي يركز علي استخدام الوحدات أو الأقسام الإدارية الجامدة التي تقدر الروتين ولا تقبل التغير أو التجديد .

وفي ضوء ذلك فإن الأنماط التنظيمية الجديدة المستحدثة تتشكل من وحدات تنظيمية أو أقسام إدارية تتسم بالسرعة في التغير ، كما أنها قادرة علي التكيف مع كافة العوامل والمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية .

وفي هذا الصدد فقد كشفت بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتقدمة عن بعض الأنماط التنظيمية المستحدثة والتي تتصف بالمرونة وتتسم بفعاليتها للتغير والتكيف مع العوامل والمتغيرات العصرية والطبيعية والديناميكية لتكنولوجيا المعلومات في عصر ما بعد الصناعة ، وتعتبر فرق العمليات والمصفوفات التنظيمية من أهم تلك الأنماط .

٣- التوجيه الإلكتروني :

يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة علي وجود " القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلي تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل علي تحقيقها .

هذا ولابد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية ، كما لابد عليهم أيضا من تفهم الحاجة إلي ضرورة وجود فرد ما مسئول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه .

ولابد أن تكون هذه القيادات أيضا قادرة علي التعامل مع مواقع المنظمات علي شبكات الاتصالات الإلكترونية ، وأن يتوفر لدي كل منها حب العمل المقدره علي التعامل الفعال بالطريقة الإلكترونية مع الأفراد الآخرين ، والقدرة علي تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة .

بالإضافة إلي ضرورة توفر القدرة لديهم علي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بشأنها إلكترونيا ، فضلا عن توفر القدرة لديهم أيضا علي المبادرة والتعاون والدبلوماسية ، والإطلاع الواسع في مجال نظم المعلومات والمعرفة فضلا عن توفر القدرة لديهم علي قيادة فرق العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية .

وبالإضافة إلي ما سبق فلا بد أن يتم التركيز علي التوجيه كعمل أساسي للمديرين وبحيث يتحول هؤلاء المديرين من مشرفين إلي موجهين حيث يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلي فريق العمليات لإنجاز مهامه ، وبحيث يصبحون مدربين ومعلمين يساعدونهم ويعملون كمنسقين

ومساندين لهم وكذلك يعملون كقادة مهمتهم الأساسية تنمية الموظفين وتنمية مهارتهم في تنفيذ العمليات الخلاقة بأنفسهم .

وبالتالي فإن مهمة المديرين في ظل الإدارة الإلكترونية تتطلب منهم تخصيص وقت أقل لمتابعة المستندات المتداولة من الإدارات ، وتخصيص وقت أكبر في مساعدة ومساندة الموظف في فرق العمل المختلفة في معالجة المشكلات والقيام بأعمال أكثر إثراء عن ذي قبل .

هذا ويتحول المدير ليصبح بمثابة المرشد أو المعلم والذي يسعى إلي توفير المواد والعمل علي التطوير الوظيفي في الأجل الطويل ، والرد علي الاستفسارات ، وبالتالي قد أصبح هذا الأمر يتطلب ضرورة أن يتحلى هؤلاء المديرين بدرجة عالية من مهارات التفاعل الشخصي مع الآخرين والاعتزاز والتفاخر بإنجازات هؤلاء الآخرين .

وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المهارات الأساسية التالية :

١. مهارات المعارف التقنية : مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكة الاتصالات الإلكترونية ، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها ، بالإضافة إلي تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية كل في مجال تخصصه التطبيقي .

٢. مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين : حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية .

٣. مهارات إدارية : وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون ، بالإضافة إلي مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة .

كما يجب أيضا التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة علي استخدام شبكات الاتصالات الإلكتروني المتقدمة كشبكة الإنترنت وبحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه ، حيث يقوم المديرون بالاتصال بمرؤوسيههم وإصدار الأوامر وتبليغ المهام إليهم وإرشادهم وترغيبهم في العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة .

#### ١ - الرقابة الإلكتروني :

يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للرقابة الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة علي استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفعالية ، وكذلك تحديد السلطات والمسئوليات والصلاحيات المختلفة . وفي ضوء ذلك فإذا كانت المنظمة تتبني نظام مركزي في أعمال المراقبة الإلكتروني ، فإن الأمر يتطلب ضرورة تركيز كل القرارات لدي المركز الرئيسي لهذه المنظمة ، حيث يحقق ذلك فرصة أكبر للنجاح إذا كان المسئول يرفع تقاريره مباشرة إلي القادة المسئولين عن المنظمة من الناحيتين التكنولوجية والمتخصصة ، هذا وإذا ما تبنت المنظمة النظام اللامركزي ، فإن كل وحدة نشاط أو قطاع تعمل مع المجموعة التكنولوجية والمتخصصة الخاصة بها .

وعلي الرغم من وجود هذين النظامين ، إلا أنه من المحبذ عند إدارة أعمال المنظمات المعاصرة بالأسلوب الإلكتروني أن تكون الرقابة مركزية من خلال التنسيق في كل الجهود والأنشطة المبذولة ، بحيث تكون نابعة من مصدر رئيسي ومركزي واحد مسئول في المنظمة وذلك تجنباً لتوجيه رسائل متعارضة أو مختلطة للعامل الخارجي .

كما تتم المراقبة الإلكتروني لأعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها ، وكذلك المراقبة علي العاملين فيها باستخدام العديد من أساليب المراقبة الإلكتروني ، تلك تختلف في طبيعتها وجوهرها عن أساليب الرقابة التقليدية .

وكمثال لذلك فإنه يمكن الرقابة باستخدام أسلوب التقارير بطريقة إلكترونية ، ويتم ذلك سواء عند إعداد التقارير الداخلية داخل المنظمة حيث تعد إلكترونيا علي شكل مطبوعات يمكن إعادة استخدامها عدة مرات ، أو عند إعداد التقارير الخارجية تلك الموجهة إلي أطراف خارج المنظمة كالعلاء والموردين ، ويتم إعدادها وعرضها إلكترونيا علي شبكة الإنترنت لتعكس صورة المنظمة لدي جماهيرها المختلفة .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإنه يمكن إعداد تقارير إلكترونية تفصيلية عن الأنشطة المختلفة للمنظمة مثل تقارير حركة المواد ، بالإضافة إلي إعداد التقارير حسب الطلب إلكترونيا ، حيث قد يتطلب الأمر إظهار معلومات خاصة مطلوبة عن حالة معينة أو موقف معين .

وكمثال آخر فإنه يمكن استخدام أساليب التفتيش والفحص الإلكتروني ، وذلك للتأكد من هوية بعض الأطراف المتعاملة مع الأنظمة ، كما يمكن أيضا تصميم أساليب إلكترونية لمراقبة جودة أداء الأعمال بالمنظمة ، بالإضافة إلي تصميم أساليب للمراجعة الإلكترونية .

وبالإضافة إلي ما سبق فإن التطبيق الكفء والفعال للرقابة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة يتطلب أيضا ضرورة تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك باعتبار أن الإفراط في أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة ، وبالتالي فإن المنظمات الإلكترونية تسعى إلي التركيز علي استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط ، وتقضي بالتالي علي الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات .

وفي هذا الصدد فإنه يمكن تخفيض تكاليف الرقابة والمراجعة من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة باستخدام أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة والتجاوز عن نسبة أخطاء بسيطة مسموح بها .

المراجع

المراجع

١- المراجع العربية :

- د . أحمد صقر عاشور , د . علي شرقاوي , الإدارة - النظم والعمليات والممارسات , (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية , ١٩٩١ م) .
- د . أحمد علي أحمد حسين , إدارة الأعمال , الأصول - الوظائف , سوهاج , الناشر غير مبين , ٢٠٠٥ م .
- د . أحمد فهمي جلال , مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال , (القاهرة : الناشئة غير مبين , ١٩٩٦ م) .
- د . أحمد محمد غنيم , الإدارة الإلكترونية , (المنصورة : المكتبة العصرية , ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤ م) .
- د . أمير أحمد التوني , مقدمة في مبادئ وأصول الإدارة الناشر غير مبين , ٢٠١٥ م .
- د . الدسوقي حامد أبو زيد , إدارة الأعمال : المبادئ . الوظائف . المهارات , (القاهرة : دار الثقافة العربية , ١٩٩٤ م) .
- د . السيد الحضري أحمد , إدارة الأعمال : الأسس والتطبيقات العملية , الناشر غير مبين , ٢٠٠٦ .
- د . السيد عبده ناجي , الرقابة علي الأداء من الناحية العلمية والعملية , (القاهرة : دار النهضة العربية , ١٩٨٣ م) .
- د . ثابت عبد الرحمن إدريس , إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية , (الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٥ م) .
- د . جميل أحمد توفيق , إدارة الأعمال , (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية , ١٩٨٣ م) .
- د . خيري علي الجزيري , مقدمة في مبادئ الإدارة (القاهرة : مكتبة عين شمس , ٢٠٠٠ م) .
- د . رجب حسنين محمد رفاعي , مقدمة في الإدارة (١) الطبعة الأولى (أسيوط : المؤلف , ٢٠٠٥ م) .

- د . عادل حسن وآخرون , تنظيم وإدارة الأعمال , (بيروت : دار النهضة العربية , تاريخ النشر غير مبين) .
- د . عادل رمضان الزياى , أصول الإدارة والتنظيم , (القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٩١ م) .
- د . عبد السلام أبو قحف , أساسيات إدارة الأعمال , (الإسكندرية : قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة , جامعة الإسكندرية , ١٩٩٦ م) .
- د . عبد الغفار حفني , أساسيات إدارة المنظمات , (الإسكندرية : قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة , جامعة الإسكندرية ١٩٩٤ م) .
- د . علي الشرقاوي , إدارة الأعمال - العملية الإدارية , (الإسكندرية : الدار الجامعية , ١٩٩٣ م) .
- د . شريف , مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية , (الإسكندرية : الدار الجامعية , ١٩٩٣ م) .
- د . عمرو غنايم , د . علي الشرقاوي , تنظيم وإدارة الأعمال , الأسس والأصول العلمية , مدخل تحليلي , (بيروت , دار النهضة العربية , ١٩٨٠ م) .
- د . محمود علي الزقالي , إدارة الأعمال - أصول ومبادئ الإدارة والتنظيم , الطبعة الأولى , (سوهاج , الناشر غير مبين , ١٩٩٣ م) .
- د . محيي الدين الأزهري , الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات) , الطبعة الأولى , (القاهرة : دار الفكر العربي , ١٩٩٣ م) .
- د . يسري خضر إسماعيل , أصول الإدارة , (القاهرة : النشر غير مبين , ١٩٩٧ م) .

## ٢- المراجع الأجنبية

- Aldage , R . and steams , t ., Management , (Cincinnati :south-western publishing Co ., 1993) .
- Anthony , R., The Management control function , (Boston : Mass HBS press, 1988) .
- Certo , s . c ., Modern Management , (London : Allyn and Bacon , 1992) .

- Clifford , J ., Decision Making in Organizations , ( U K : Longman Croup Ltd, 1983 ) .
- David J. Cherrington, Organizational Behavior– Second edition (Boston: Allyn & Bacon, 1994 ) .
- Dess G., " Consensus on Strategy Formulation and organizational Performance : Competitors in a fragmented Industry" , Strategic Management Journal , May–June, 1984.
- Donnelly, J., Gibson, J and Invanecich J., Fundamentals of Management ( Boston: Irwin McGraw–Hill, Inc, 1998 )
- Douglas McGregor, The Human side of Enterprise,( New York: Mcgraw Hill, 1960 ) .
- Griffin, W.R., Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications, ( New York: Houghton Mifflin Co., 2000).
- H.Koontz & C.O'Donnell, Principles of Management–Fourth Edition, ( New York : Mc Graw– Hill Book Co., 1986 ) .
- Harrison, F.; The Managerial Decision Making Process, ( Boston: Houhton, 1974 ) .
- Hoit, D., Management: Principles and practices, ( New Jersey : Prentice–Hall, EnglewoodCliffs, 1998 ) .
- Huse E., Management, ( New York: West Publishing co., 1996 ) .
- James A. F.Stoner, Management–Second Edition, ( New Jersey: Prentice–Hall Inc., 1982 ) .
- James H. Donnelly, JR.et al., Fundamentals of Management Tenth edition, ( Mc Graw–Hill Co, Inc., ., 1982 ) .
- James H. Donnelly, JR.et al., Fundamentals of Management Tenth edition ( Mc Graw– Hill Co, Inc., 1998 ) .

- Jones R, G., George, M J., and Hill, W.C., Contemporary Management, ( Boston: Irwin McGraw–Hill,2000 )
- Laudon, G.K. and Laudon, P.J., Management Information Systems, ( New Jersey: Prentice–Hall International, Inc, 2000).
- Mills A., The Dynamics of Management Control Systems, (London : Business Publication Ltd, 1987 ) .
- Peter Dracher, Management: Tasks, Responsibilities, Practies, (New York: Harper & Row, 1974 ) .
- Richard M. Hodgetts ) Management : Theory Processand Practic (Philadelphia : W.B. Saunders Company, 1975 ) .
- Robert D. Gatewood, et. al., Management Comperhnsion– Analysis and Application, ( Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1995 ).
- Samuel C. Certo, Modern Management–Severth Edition, ( New Jersey Prentice–Hall International, Inc., 1997 ).
- Stoner, and freeman, R., Management: ( New Jersey Prentice–Hall Englewood Cliffs, 1996 ).