



أساسيات إدارة الأعمال

تأليف

دكتورة

سوسن عبد الفتاح وهب
دكتوره الفلسفة في إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

دكتور

عبد المنعم محمد السعيد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة عين شمس

مراجعة

أ.د. علي محمد عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
بكلية التجارة - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ
فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ]

صدق الله العظيم

(سورة الرعد- آية ١٧)

الفهرس

الصفحة	الموضوع
٧	مقدمة.....
٩	الفصل الأول: الإدارة والمديرون.....
٣٧	الفصل الثاني: تطور نظريات الإدارة.....
٥٥	الفصل الثالث: طبيعة منظمات الأعمال والبيئة المحيطة.....
٨٧	الفصل الرابع: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.....
١٠٥	الفصل الخامس: التخطيط الإستراتيجى.....
١٤٣	الفصل السادس: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية.....
١٧٩	الفصل السابع: السلطة والمسئولة.....
٢١٣	الفصل الثامن: القيادة الإدارية.....
٢٤٧	الفصل التاسع: الرقابة الإدارية والاتصالات التنظيمية.....
٢٦٧	الفصل العاشر: إتخاذ القرارات.....
٢٩٥	الفصل الحادى عشر: دور المعلومات فى إتخاذ القرارات.....
	المراجع:
٣٢١	المراجع العربية.....
٣٢٣	المراجع الأجنبية.....

مقدمة

يهدف هذا الكتاب إلى شرح بعض الموضوعات التي تهتم الدارسين لإدارة الأعمال والباحثين والممارسين الذين يعملوا في هذا المجال الحيوى والذي يتوقف مدى نجاح أى منظمة أو منشأة على قدرتها على حسن إدارة العمل وتنظيمه.

فيتعرض هذا الكتاب إلى :

- الإدارة والمديرون ثم تطور نظريات الإدارة وطبيعة منظمات الأعمال.
- البيئة المحيطة ثم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.
- التخطيط الإستراتيجى و التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية
- السلطة والمسئولية والقيادة الإدارية.
- الرقابة الإدارية والاتصالات التنظيمية.
- إتخاذ القرارات ودور المعلومات فى إتخاذ القرارات.

وقد إشتراك المؤلفان فى إعداد هذا الكتاب على النحو التالى:

تناول الدكتور/ عبد المنعم محمد السعيد موضوعات : الإدارة والمديرون وتطور نظريات الإدارة - طبيعة منظمات الأعمال والبيئة المحيطة ثم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة- التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية - إتخاذ القرارات - دور المعلومات فى إتخاذ القرارات.

وتناولت الدكتورة / سوسن عبد الفتاح وهب موضوعات : التخطيط الإستراتيجى - السلطة والمسئولية و القيادة الإدارية - الرقابة الإدارية والاتصالات التنظيمية.

ويأمل المؤلفان فى أن يكونا قد وفقا فيما قدماه من نظريات ودراسات فى هذا الكتاب وأن يعتبر إضافة له مردود إيجابى على أبنائنا الدارسين

والله الموفق

المؤلفان

الفصل الأول

الإدارة و المديرون

- ❖ تعريف الإدارة
- ❖ المدير و المنظمة
- ❖ وظائف الإدارة
- ❖ وظائف المنظمة
- ❖ أنواع المديرين
- ❖ الأدوار الإدارية
- ❖ المهارات الإدارية

الأهداف التعليمية للفصل :

بعد قراءة الفصل سيكون لديك القدرة على :

- ١- فهم ماهية الإدارة.
- ٢- تعريف المدير والمنظمة وما هي مهام المدير.
- ٣- التعرف على ومعرفة وظائف الإدارة ووظائف المنظمة.
- ٤- معرفة أنواع المديرين والأدوار الإدارية.
- ٥- معرفة المهارات الإدارية وأنواعها.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل :

يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة هذا الفصل :

- ١- المهارات الإدراكية والمعرفية بمعرفة ماهية الإدارة والمدير والمنظمة ومهام المدير.
- ٢- مهارات فكرية وذهنية تتناول وظائف الإدارة ووظائف المنظمة.
- ٣- مهارات مهنية وتطبيقية متعلقة بمعرفة المهارات الإدارية وأنواعها.

الفصل الأول

الإدارة والمدير

مقدمة:

يتوقف النجاح في تحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتنفيذها على الإدارة بدرجة كبيرة ، و يتمثل التحدي الحقيقي للمقدرة الإدارية الحديثة في بناء مجتمع اقتصادي أفضل، و الوصول إلى مستويات اجتماعية متقدمة ، و عن طريق ذلك بالدرجة الأولى هو وجود منظمات أعمال تؤدي دورها بفاعلية و كفاءة . يتناول هذا الفصل بالشرح أهمية الإدارة، و ماهيتها، و المديرون و وظائفهم، و الأدوار التي يلعبونها في منظماتهم و المستويات الإدارية و المهارات الإدارية.

تقوم الإدارة بدور رئيسي هام في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف أنواعها و على اختلاف مستويات تجمعها. فكلما ضم عدد من الأفراد جهودهم إلى بعضهم البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة. و تتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، و تداخلت هذه الجهود في علاقاتها، و تعقدت في طبيعتها . فالإدارة لها دور هام على مستوى الأسرة، و على مستوى جماعات العمل، و على مستوى المجتمع ككل.

الإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية، و العسكرية، و التعليمية، و الحكومية، لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتشبع بها الحاجات الجماعية و الفردية. و هي صانعة التقدم الاجتماعي، و يعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية . و هي رائدة الحكومات و وسيلتها في توجيه شئون الحكم من أجل تحقيق الأهداف القومية. و هي قوة المجتمع و حامية استقلاله و ثرواته من الأطماع الخارجية. و هي واجهة المتعلمين و الباحثين في سعيهم إلى معالجة مشاكل العصر، و مواجهة التغيرات السريعة.

ينادي الكتاب و الممارسون و العلماء بأن الإدارة السليمة تعتمد على المبادئ و النظريات العلمية، و تثقل بالممارسة و الخبرة . فقد نتمكن من معرفة المبادئ و النظريات العلمية في الإدارة، و لكن من الصعب أن نجد الفرد أو الأفراد الذين يستطيعون استخدام هذه المبادئ و

تطبيق هذه النظريات. لذلك فإن نموذج الشخصية، إلى جانب المبادئ و النظريات و الممارسة الإدارية هي من أكثر العوامل أهمية للنجاح في الإدارة.

إن الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية، و نذكر منها على سبيل المثال ما يأتي:

- ١- كبر حجم المنظمات، و زيادة الحاجة إلى تخصصات مختلفة، الأمر إلي يظهر أهمية التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة.
- ٢- المنافسة الشديدة في الأسواق ، الأمر الذي يتطلب التجديد و الابتكار في طرق الإنتاج و في أدوات لتحقيق الوفورات الاقتصادية .
- ٣- الندرة المتزايدة في الموارد المادة و البشرية، الأمر الذي يتطلب الرشد و البحث عن وسائل و طرق تحقيق الفاعلية.

تشير دراسة الإدارة تساؤلاً هاماً مؤداه : هل يولد المديرون الناجحون؟ أم يمكن إعدادهم بالدراسة و التعليم؟ إن الإجابة على هذا التساؤل لها شقين مختلفين، أولهما النظريات، خبرات الغير ..الخ، و لكن لن يكون مضموناً إن كل من تعلم موضوعات الإدارة سيكون مديراً ناجحاً. فالإدارة الناجحة ليست نتيجة مباشرة للموضوعات التي يتعلمها الفرد، أو لقدرته على الاستيعاب أو لدرجة ذكائه، و رغم أن هذه العوامل لها دورها في عملية التعلم، إلا أن العامل الرئيسي في الإدارة هو الشخصية، و ما تعكسه من سلوك أي الانطباعات و التأثير الذي يطبعه الفرد على هؤلاء الذين يديرهم.

و يرى الكثير من كتاب الإدارة و الممارسين لها أن النجاح في الإدارة لا يرتبط بنموذج معين للشخصية أو بقدرات إدارية معينة. فالمنظمات مختلفة في الظروف التي تعمل فيها، و الأهداف التي تسعى إليها، و المواقف التي تواجهها، و بسبب هذا الاختلاف، تظهر الحاجة إلى نماذج مختلفة للشخصية، و أنماط مختلفة للسلوك. ومن ناحية أخرى، فإن الكثير من مواقف العمل يمكن تعديلها لتتفق مع نماذج مختلفة للشخصية، و أنماط مختلفة للسلوك و العكس بالعكس. و هذا معناه عدم توافر نماذج مثالية للإدارة تصلح لكل المواقف بالإضافة إلى أن النجاح في الإدارة يختلف باختلاف المعايير المستخدمة.

أولاً: تعريف الإدارة

لم يتفق علماء الإدارة و الكتاب و الباحثين على تعريف واضح و محدد للإدارة و يرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب بعضها يرجع إلى طبيعة الإدارة المتغيرة، و البعض الآخر مرده إلى تباين اهتمامات و مداخل تفكير هؤلاء الكتاب و الباحثين إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة، و فيما يلي يمكن استعراض بعض المحاولات لهذه التعريفات على النحو التالي :

يقول "تايلور" : « إن الإدارة هي التي تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة ».

أما "دليل" يقول: « إن الإدارة هي عملية تنظيم و استخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة ».

و تعريف كل من "كوتز وأودنل" فنجدته يشير إلى أن الإدارة هي : « توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية ».

و تعرف "فوليت" الإدارة بأنها: « فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين ».

و يشير "دركز" : « إن الإدارة هي وظيفة و معرفة و عمل يتم انجازه و يطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و تولي هذه الأعمال ».

إذا نظرنا إلى كل تعريف على حدة نجد أنه يتصف بالقصور كما يفتقر إلى التكامل. و بالرغم من أن تعريف فيوليت يعتبر أكثر التعاريف شيوعاً إلا أنه يتصف أيضاً بالقصور، حيث أنه من المسلمات إلا أن الإدارة تنطوي على شقين أساسيين : الشق الأول : هو العلم الذي يمثل مجموعة من المعرفة و هذه المعرفة فضلاً عن إنها نتاج دراسات و بحوث و ملاحظات... الخ فهي تشمل النظريات و المبادئ التي تحكم أو تفسر الظواهر أو السلوك. أما الشق الثاني : فهو الفن . هو تطبيق للعلم ، أو المهارة في تطبيق المعرفة المكتسبة. و من ثم فإن تعريف فيوليت للإدارة مركز على الشق الثاني و يهمل الشق الأول .

و أخيراً يرى "ستونر" إن الإدارة هي: « عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على جهود كل الأفراد، كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية ».

و التعريف السابق بالإضافة إلى أنه يحتوي على معظم وظائف الإدارة فإنه يشير أيضاً إلى إن استخدام الموارد المتاحة (الأموال، الآلات، الأفراد... الخ) يمثل دعامة أساسية لتحقيق غايات و أهداف محددة بغض النظر عن اختلاف التنظيمات في أهدافها.

من واقع التعارف السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- ١- إن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة و ليس الفرد.
- ٢- وجود الهدف يمثل ضرورة، و إن تقرير الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها و تحديد أساليب و طرق بلوغها يمثل إحدى المهام الرئيسية للإدارة.
- ٣- إن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين، كما أن بناء علاقات فعالة بين الموارد المادية و الموارد البشرية يمثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الإدارة.
- ٥- إن القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.
- ٦- إن الإدارة فن كما إنها علم.
- ٧- إن استخدام الموارد المادية و البشرية يتطلب التوازن في نسب مزجها لبلوغ الأهداف.
- ٨- إن التنسيق الفعال بين جهود الأفراد يساهم في تهيئة بيئة العمل الملائمة للاستخدام الجيد للموارد الأخرى.

٩- إن عملية الإدارة تحتوى على عدد من الوظائف تتمثل في :

- | | | | |
|------|-----------------|-----|--------------------|
| (أ) | اتخاذ القرارات. | (ب) | التخطيط. |
| (ج) | التنظيم. | (د) | التوجيه و الرقابة. |
| (هـ) | القيادة. | | |

و هذه الوظائف تتكامل مع بعضها البعض كما تؤثر في بعضها البعض. بالإضافة إلى إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف ن ناحية على درجة جودة انجاز الوظائف الإدارية مجتمعة، و من ناحية أخرى على مدى ملائمة كل من بيئة العمل الداخلية و الخارجية بما يحتويها من متغيرات سلوكية و اجتماعية و سياسية... الخ، و التي تؤثر على انجاز الإدارة لوظائفها المختلفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً : المدير و المنظمة :

ليس كلمة تعريف محدد لكلمة مدير **Manager** ، بل أكثر من تعريف على النحو

التالى:

المدير هو فرد في منظمة **Organization** يكون مسئولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد: و تتمثل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على انجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال استغلال مواردها البشرية و المادية.

- المدير هو أي فرد يكون مسئولاً عن مجموعة من المرؤوسين و موارد تنظيمية أخرى.
- المدير هو شخص ما يخطط و ينظم و يتخذ قرارات و يقود و يراقب مجموعة من الموارد البشري و المالية و المادية و المعلوماتية.
- المدير هو فرد مسئول عن وضع الأهداف التنظيمية و لديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لانجاز تلك الأهداف.

و في ضوء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى تعريف أشمل و أوسع لمعنى كلمة المدير و هو:

« المدير و فرد في منظمة يكون مسئولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف- تخطيط و تنظيم و صنع و اتخاذ قرارات و رقابة - و لاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية ». بتحليل هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاث عناصر أو مكونات أساسية لتعريف المدير و هي :

- ١- العمل مع و من خلال الآخرين.
- ٢- القيام بالوظائف الإدارية .
- ٣- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

إذن للمدير صفة العمومية و الانتشار، بمعنى انه الأساس و الدعامة و المركز في كل المنظمات باختلاف أنواعها و أحجامها انه موجود في المصانع، المستشفيات، الجامعات، المكتبات، الفنادق، متاجر الجملة، الأجهزة الحكومية، و يمارس دوره المختلف باختلاف نوع المنظمة و أهدافها.

جدول رقم (١) أمثلة لبعض المنظمات و نواتج عملها

المنظمات	مخرجاتها
المصانع	منتجات استهلاكية و صناعية
الجامعات و المدارس	خدمات تعليمية
المستشفيات	خدمات صحية
الفنادق	خدمات الضيافة
الأجهزة الحكومية	خدمات اجتماعية
المكتبات	خدمات ثقافية

تعريف المنظمة:

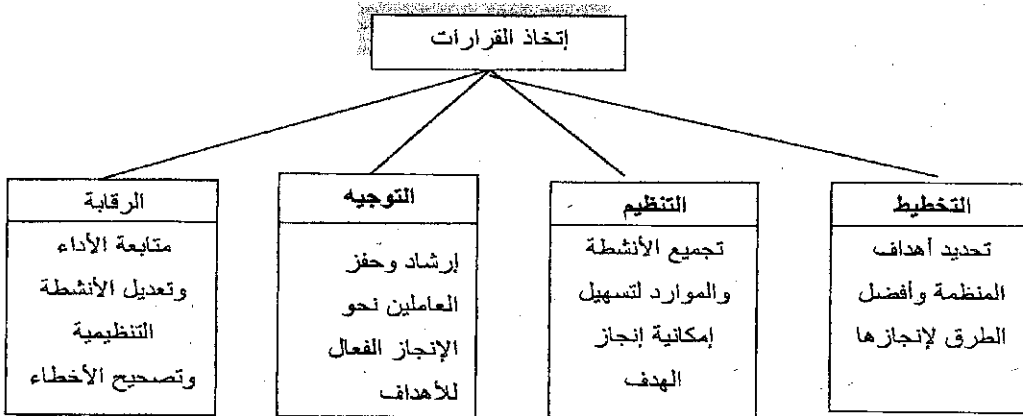
في ضوء ما تقدم يمكن تعريف المنظمة على النحو التالي: « المنظمة تركيبة أو مجموعة أفراد يعملون معاً و يتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.» و يقصد بكلمة عمل **Work** انه نشاط ما يحقق قيمة أو منفعة لأفراد آخرين. و فيما يلي جدول مبسط يوضح عدد من الأمثلة عن المنظمات و مخرجاتها أو نواتج عملها **Output**.

ثالثاً: وظائف الإدارة:

يقوم المدير بمجموعة من الوظائف و المهام. و من الأهمية بمكان التفرقة بين المهمة و الوظيفة حيث يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به المدير و ينتهي بتنفيذ هذا العمل، أما الوظيفة فتتصف بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن المعاش أو التقاعد. بالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات رئيسية هي اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة. و العلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الشكل رقم (١)

شكل رقم (١)

وظائف الإدارة



اتخاذ القرارات

و هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

اتخاذ القرار هو عملية تحويل خطط و أهداف المشروع إلى مجموعة من التصرفات و يتوافر عادة لدى المدير العديد من الموارد مثل الأفراد و الأموال و الخامات و الآلات و عليه أن يحدد طريقة استخدامهم منفردين و ممتزجين. فأي من العمال يؤدي أي من الأعمال؟ و كم من الأموال يخصص على من الاستخدامات المختلفة؟ و أي من الأهداف و النواتج له أولوية على باقي الأهداف؟ و كيف يمكن الرقابة على جودة المنتجات؟ و ما هي أحسن طريقة لدولة الآلات و ما هي أحسن طريقة لشراء الخامات؟ كلها أمثلة هامة تحتاج إلى البت فيه و اتخاذ قرار بصدها . و الإجابة على كل سؤال تعنى هناك بدائل عديدة. و المدير الفعال هو الذي يختار انسب البدائل و يتخذ بصده قرار... و بالتالي فإن اتخاذ القرار هو الاختيار الأمثل من بين البدائل المحتملة لتحقيق هدف محدد.

و يلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات متغلغلة في جميع الوظائف الإدارية. وظيفة التخطيط، وظيفة التنظيم، وظيفة التوجيه و وظيفة الرقابة.

وظيفة التخطيط

كما يتضح من الشكل (١) إن وظيفة التخطيط تتضمن تحديد أهداف المنظمة و أفضل الطرق لانجازها. و الغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل. و هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه انجازه في فترة زمنية مستقبلية.

على سبيل المثال لو إن الإدارة العليا في شركة ما و قررت زيادة حصتها السوقية لمنتجاتها و ذلك من خلال طرح خمس منتجات جديدة في الأسواق خلال نفس الفترة هذه الأهداف تعتبر بمثابة الخطوط التنفيذية لساتر المديرين - في ضوء هذه الخطط ، يقوم مدير التسويق بإعداد الحملات الإعلانية اللازمة كما يقوم مديرو الإنتاج بحساب التكلفة المحتملة و إمكانية الوصول إلى الحد الأدنى و بالتالي تحديد سعر مغر للإنتاج الجديد. أما المدير المالي فيقوم بحساب كل من تكاليف الإنتاج المحتملة و أيضا الإيرادات المحتملة للإنتاج الجديد. و تأثيرهما على التدفق النقدي للمنظمة. بالمثل فإن مديري أبحاث السوق يبدعون في

تحديد ما هي المنتجات الجديدة التي يحتمل أن تكون أكثر نجاحاً من غيرها كي تبدأ المنظمة بتوفيرها في السوق. و تبعث إلى مديري البحوث و التطور بتصوراتها في هذا الصدد.

عموماً فإن وظيفة التخطيط تتكون من ثلاث خطوات هي :

- ١- تحديد الأهداف الطويلة الأجل و القصيرة الأجل بواسطة الإدارة العليا.
 - ٢- وضع الخطط الإستراتيجية و التي تمثل خطوط الإرشاد العامة التي تحدد المسار المستقبلي للمنظمة، و يتم ذلك بواسطة الإدارة العليا.
 - ٣- وضع الخطط التكتيكية، و يقوم بها مديرو الإدارة الوسطى.
- أما عملية اتخاذ القرارات فإنها تدخل في ثانيا هذه المراحل الثلاثة.

وظيفة التنظيم

إن الوظيفة الإدارية الثانية هي وظيفة التنظيم . و التنظيم هو عبارة عن تحديد الأنشطة و المهام و الأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة و توزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات و مهارات كل فرد. مع منح هؤلاء الأفراد السلطة و الصلاحيات اللازمة لانجاز هذه الأنشطة ثم مساءلتهم عن نتائج الانجاز. و هناك الكثير من الموضوعات التي تندرج تحت التنظيم منها : تصميم هيكل التنظيم و تحديد إدارته، و توصيف أعباء و اختصاصات هذه الإدارات و تصميم الوظائف و تفويض السلطات لشاغليها و تحديد العلاقات بين الإدارات و أيضاً بين الأفراد.

وظيفة التوجيه

تشمل وظيفة التوجيه الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مروضيه من حيث كيفية إصدار الأوامر ، كيفية حفزهم و إثارة دافعيتهم للعمل، مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات، و تنمية روح التعاون بينهم، طرق توقيع الجزاءات، كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم، و بقدر نجاح كل مدير في أداء وظيفة التوجيه يتحدد نجاح أو فشل المنظمة .

إن وظيفة التوجيه بالمعنى السابق تختص بالجانب الإنساني في العملية الإدارية، و بالتالي فإن جميع المبادئ و النظريات التي تحدد أبعاد هذه الوظيفة تمثل إسهامات من جانب بعض العلوم الإنسانية مثل علم النفس و علم الاجتماع. و التي تمثل فيما بينها احد المدارس الرئيسية في علم الإدارة و هي المدرسة السلوكية.

وظيفة الرقابة

تمثل الرقابة الوظيفة الإدارية الرابعة والأخيرة. و هي عبارة عن عملية قياس أو تقييم الأداء على مستوى الفرد، القسم/ الإدارة و المنظمة ككل. أو إنها عبارة عن عملية مقارنة بين ما تم و بين ما يجب أن يتم.

الرقابة هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف أو انجاز الأنشطة. و التأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق و بالأسلوب المرسوم أو المخطط لها. و إذا ما تم اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي فإن هذا يعني ضرورة القيام باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية اللازمة. و الرقابة كعملية فإنها تتم من خلال عدد من الخطوات التي يمكن تلخيصها في الآتي:

- ١- تحديد مستويات أو معايير الأداء (تحديد الأداء المخطط)
- ٢- المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط.
- ٣- تحديد الانحرافات و دراسة أسبابها.

رابعاً : وظائف المنظمة :

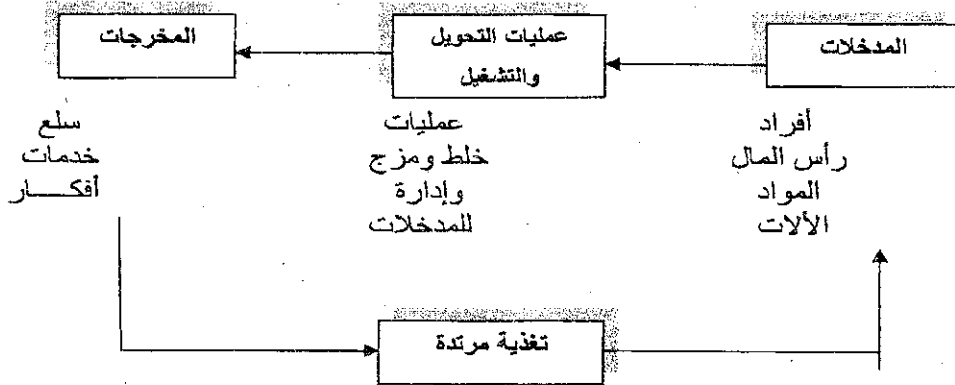
تمارس المنظمة عدداً من الأنشطة بما يمكنها من أداء رسالتها و تحقيق غاياتها و أهدافها، تهتم تلك الأنشطة بالعمليات الإنتاجية، و العمليات التسويقية، و عمليات التمويل، بالإضافة إلى العمليات المرتبطة بالأفراد و العلاقات الإنسانية و أعمال الشراء و التخزين و الجودة و البحوث و التطوير و غيرها من الأنشطة و العمليات. و فيما يلي نبذة عن كل نشاط منها :

١- نشاط الإنتاج و العمليات :

يعمل الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية، حيث يقوم على إيجاد شئ له قيمة و قد يتم ذلك من خلال عملية تحليلية أو تصنيعية أو تجميعية، كما قد تتم بإجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام، بالإضافة إلى إمكانية إتمام العملية الإنتاجية في المنشآت الخدمية من خلال التوليفة بين مجموعة المدخلات للوصول إلى مخرجات لها قيمة ينتظرها عملاء بذاتهم .

و عادة ما يمكن التعبير عن النظام الإنتاجي في صورة عدة عناصر متكاملة يمثلها الشكل
رقم (٢)

الشكل رقم (٢)
عناصر النظام الإنتاجي



و من أهم الأنشطة الفرعية التي يهتم بها الإنتاج :

- تخطيط النشاط الإنتاجي الخاص بالعمليات و العمالة.
- التنبؤ و تقدير حجم الطلب و بالتالي لكميات الواجب إنتاجها.
- الجدولة الزمنية للإنتاج و تحديد أولويات العمل و التشغيل.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية و الاستثمارات في الآلات و المعدات و نظم تحميلها.
- تخطيط و اختيار موقع المصنع و مراكز الإنتاج و الخدمات.
- تصميم المصنع و تصميم مراكز الخدمات.
- تصميم نظم العمل و أساليب التشغيل.
- تحديد المزيج المناسب من العمالة / رأس المال / الآلات / المواد.
- الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج و العمليات.
- الصيانة و الوقاية العلاجية. الرقابة و المتابعة و تقييم الأداء.
- مراقبة الجودة.

٢- النشاط التسويقي:

يمثل النشاط التسويقي ذلك النشاط الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات و رغبات الأفراد
من خلال عمليات التبادل بمراعاة ظروف المجتمع و قيمة تقاليده.

- ومن أهم الأنشطة الفرعية التي يهتم التسويق بالقيام بها:
- تخطيط و تصميم المنتجات (السلع، الخدمات، الأفكار..) التي يرغبها العملاء .
- تحديد الأسعار التي تمثل قيم للمنتجات بمراعاة مختلف العوامل المؤثرة.
- بيان المنافذ و السبل التي تسلكها المنتجات عند توزيعها.
- بيان السياسات الترويجية المختلفة للمنتجات كالإعلان و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات و النشر.

٣- النشاط الخاص بالموارد البشرية:

- تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تنمية قدراتها و رفع كفاءتها و منحها التعويض المناسب و التحفيز و الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها و فكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- و يمكن بيان أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :
- تخطيط الموارد البشرية و ما يتعلق بالقوى العاملة من عرض و طلب و تحليل و تصميم الوظائف هذا إلى جانب أنشطة الاستقطاب و الاختيار و التعيين.
- تنمية الموارد البشرية و تأهيلها و بحث عمليات التدريب و التطوير الفردي و الجماعي.
- التعويض و التحفيز و يتضمن تقييم الوظائف و تحديد الأجور و الرواتب هذا بجانب التحفيز الفردي و الجماعي.
- صيانة الموارد البشرية و تشتمل على دراسة المنافع المالية و الخدمات الاجتماعية و تحليل الروح المعنوية و الرضا الوظيفي .
- علاقات العمل و تشتمل على أنشطة تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و إدارة الحركة الوظيفية (النقل - الترقية - الاستقالة - المعاش) .

٤- نشاط التمويل :

- يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال و استخدامها، و إجراء عمليات التخطيط المالي، و الرقابة المالية، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة و الربحية بالمنظمة و الاهتمام بإدارة النقدية و الأصول الثابتة و المتداولة.
- و لهذا نجد إن هناك العديد من الأنشطة التي تقع في دائرة التمويل من بينها :
- التخطيط المالي و الطرق و الوسائل المستخدمة لإتمامه كالميزانيات النقدية التقديرية و قائمة نتائج الأعمال المتوقعة و تحليل التعادل.

- بحث مصادر التمويل الداخلية و الخارجية و أهمية كل منها و مدى الاعتماد عليها.
 - الاهتمام بإحداث التوافق بين مصادر الأموال و استخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.
 - التقييم و الرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات.
 - إجراء دراسات الجدوى و تقييم مقترحات الاستثمار.
 - التحليل و المراجعة المالية و حسابات التكاليف..و غيرها.
- في ضوء العرض السابق لوظائف الإدارة و وظائف المنظمة يمكننا ملاحظة العلاقة الوثيقة بينها من الشكل رقم (١/٣) الذي يوضح العلاقة المتداخلة بين وظائف الإدارة و وظائف المنظمة.

الشكل رقم (٣)

وظائف المنظمة وظائف الإدارة	التسويق	الأفراد	الإنتاج	التمويل	المحصلة النهائية
التخطيط	x	x	x	x	x
التنظيم	x	x	x	x	x
التوجيه	x	x	x	x	x
الرقابة	x	x	x	x	x
المحصلة النهائية	x	x	x	x	x

يتبين من الشكل رقم (٣) إن المحصلة النهائية لوظائف الإدارة من جانب المديرين تفرض عليهم ضرورة الاهتمام المتكامل بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية ، كذلك الاهتمام بكل الوظائف المنظمة حتى تكون المحصلة النهائية ايجابية مما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة في جميع أنشطتها.

خامساً: أنواع المديرين:

يمكن تصنيف المديرين وفقاً لعدة أسس مثل: المستوى الإداري، مجالات عمل الإدارة، الأنشطة التي يقومون بها، نوع السلطة التي يمارسونها وأخيراً حسب المسمى الوظيفي. و فيما يلي شرح لكل تصنيف على حدة شكل رقم (٤).

١- تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري :

يفترض هذا التصنيف إمكانية تقسيم المديرين وفقاً لمستواهم في الهيكل التنظيمي. في الواقع يوجد العديد من المستويات الإدارية داخل المنظمة، إلا أنه من الشائع الاعتماد على ثلاث مستويات أساسية وهي : الإدارة العليا، الإدارة الوسطى ، الإدارة الإشرافية، (أو الخط الإشرافي الأول).

أ- مديرو الإدارة العليا Top Managers

عبارة عن مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية إدارة المنظمة ككل، و يطلق على هذه المجموعة عدة مسميات مثل : الرئيس ، نائب الرئيس ، الرئيس الإداري، و تقوم الإدارة العليا بوضع أهداف المنظمة، الإستراتيجية الكلية، و السياسات التشغيلية، كما تقوم بتمثيل المنظمة رسمياً أمام البيئة الخارجية في حالة وجود اجتماعات مع مسؤولين في الحكومة أو إداريين من منظمات أخرى، و غالباً ما تكون وظيفة مدير القمة معقدة و متعددة الجوانب أو الأبعاد. و يقوم مدير القمة بصنع القرارات الإستراتيجية مل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الاستثمار في البحوث و التطوير، الدخول في أسواق جديدة، و بناء مصانع جديدة، و إنشاء خطوط إنتاجية حديثة، و غالباً ما يعملون لفترات زمنية أطول و ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في اجتماعات و اتصالات.

أ- مديرو الإدارة الوسطى Middle Managers

غالباً ما يمثلون أكبر عدد من المديرين في معظم المنظمات. و يطلق عليهم مسميات مثل مدير المصنع، مدير عمليات، و رئيس قطاع معين. و يتحمل مديرو الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات و خطط تم وضعها من قبل الإدارة العليا كما أنهم يشرفون على و ينسقون أنشطة المستوى الثالث (مديرو المستوى الأول).

ج- مديرو المستوى الأول First-line Managers

يقومون بالإشراف على و تنسيق أنشطة عمال التشغيل و يطلق عليهم مسميات مثل: مشرف ، مدير مكتب ،مسئول وغالباً ما يكون أصل هؤلاء من مستويات تشغيلية أدنى

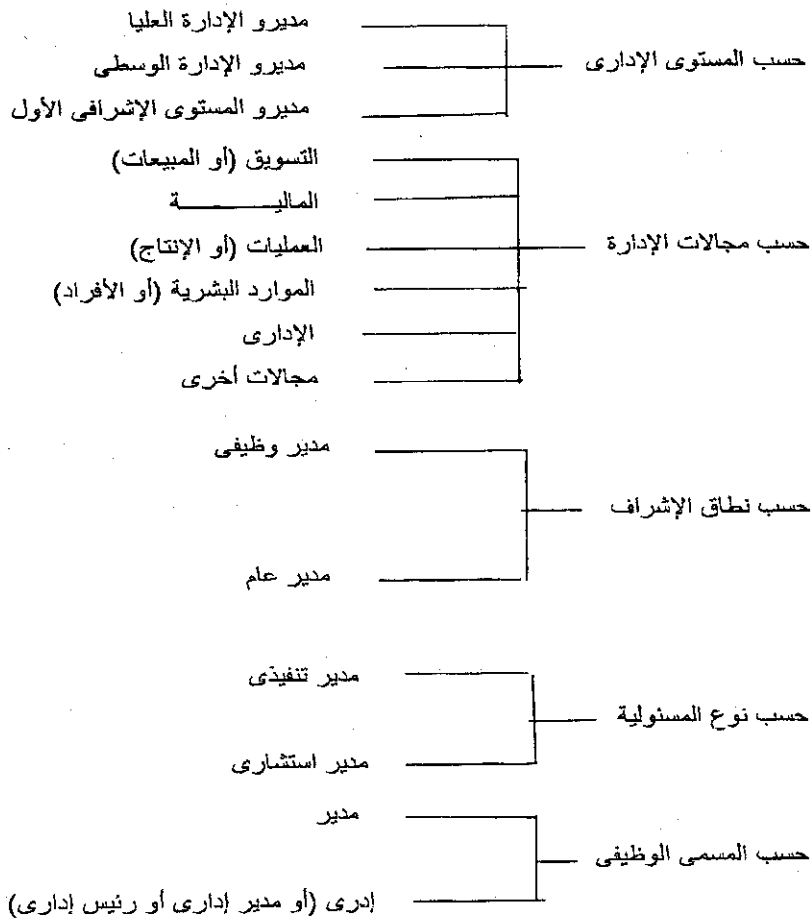
(موظفو تنفيذ) ثم تم ترقيتهم إلى مستوى الإشراف و على العكس من مديري القمة و الإدارة الوسطى فإن مديري المستوى الأول غالبا ما ينفقون نسبة كبيرة من وقتهم في الإشراف على عمل الآخرين (المرؤوسين) .

٢- تصنيف المديرين وفقا لمجالات الإدارة :

قد يعمل المديرون - من المستويات الإدارية المختلفة- في العديد من المجالات داخل نفس المنظمة مثل مجالات: التسويق، المالية، العمليات، شؤون الأفراد، الأنشطة الإدارية و مجالات أخرى و بكل المستويات الإدارية الثلاث:

شكل رقم (٤)

أنواع المديرين بشكل عام



و فيما يلي شرح مفصل لكل نوعية من هؤلاء المديرين و ما يؤدونه من أعمال:

(أ) مدير التسويق **Marketing Manager** :

يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق اى جعل ما تقدمه المنظمة من منتجات و خدمات في متناول المستهلكى و العملاء. و في إطار رغباتهم و حاجاتهم و تتضمن وظيفة التسويق عدة أنشطة محددة وهي : التسعير ، تطوير الإنتاج ، الترويج ، التوزيع و دراسة سلوك المستهلك . و من المفاهيم الحديثة في هذا المجال ما نسميه بالمفهوم التسويقي **Marketing Concept** بمعنى أن كل من في المنظمة يجب أن يوجه نحو تحقيق رضا المستهلك.

(ب) المدير المالى **Financial Manager** :

يتعامل أساسا مع الموارد المالية للمنظمة و ينصب عمله الأساسي على التخطيط المالى و طرق التمويل و مصادرها و العمليات المحاسبية و الاستثمارات و الموازنات و الرقابة المالية.

(ج) مدير العمليات و الإنتاج **Operation Manager** :

يهتم أساسا بوضع الأنظمة التي يترتب عليها إنتاج السلع او تقديم الخدمات كما يقوم أيضا بتخطيط و رقابة الأنشطة اليومية داخل تلك النظم و من أمثلة المهام التي يمارسها : التخطيط و الرقابة على الإنتاج ، رقابة المخزون ، الرقابة على الجودة ، التخطيط الداخلى للمصنع ، تصميم العمل ، حل المشاكل المتعلقة بالتسهيلات في إنتاج السلعة او تقديم الخدمة ، تصميم المواصفات الفنية ، تحسين طرق العمل.

(د) مدير الموارد البشرية او الأفراد **Human Resources Manager** :

يهتم بعمليات مثل: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب و اختبار العاملين، التعيين، التدريب و التنمية، تصميم نظم الأجور و العلاوات، وضع نظم لتقييم أداء العاملين، التعامل مع العمالة في حالة انخفاض الأداء و إثارتهم للمشاكل، الصحة و السلامة المهنية.

(هـ) المدير الإدارى **Administrative Manager** :

لا يرتبط الإدارى او مدير العموم بأى تخصص إدارى معين و من الأمثلة الواضحة على ذلك: مدير إدارى بمستشفى او عيادة (مستوصف) و يتمتع المدير الإدارى بصفة

العمومية أى لديه خلفية قوية و دراية بكل المجالات الوظيفية للإدارة و لا يقتصر على تخصص معين.

٣- تصنيف المديرين وفقا لنطاق الأنشطة :

يعتمد هذا التصنيف على نطاق الأنشطة التي يقوم المدير بإدارتها لذا يوجد نوعان من المديرين هما:

أ - المدير الوظيفي Functional Manager :

هو فرد مسئول فقط عن نشاط تنظيمي واحد و ليكن الإنتاج أو التسويق أو المبيعات أو التمويل (مدير إنتاج أو مدير تسويق أو مدير مبيعات أو مدير تمويل)

ب) المدير العام General Manager :

هو فرد مسئول عن كل الأنشطة مثل الإنتاج، المبيعات، التسويق و التمويل و الموجودة داخل المنظمة (شركة كبيرة أو فرع صغير). و من أمثلة ذلك مدير الشركة (أو المشروع) أو معاون مدير حيث يرأس أى منهما كل الأنشطة الوظيفية. و قد يوجد مدير عام واحد أو أكثر داخل المنظمة وفقا لحجمها (صغيرة أو كبيرة).

٤- تصنيف المديرين وفقا لنوع المسئولية

يتضمن التنظيم نوعين من المديرين يمارسون إما وظائف تنفيذية أو وظائف استشارية معاونة:

أ) المدير التنفيذي Line Manager :

يتولى مسئولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (تقديم منتج أو خدمة). و تؤثر مجهوداته بشكل مباشر و بوضوح في عملية تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات (سلع أو خدمات) و من أمثلة ذلك مدير الشركة ، مدير الإنتاج، و مشرفو الإنتاج (وظائف تنفيذية).

ب) المدير الاستشاري Staff Manager :

على العكس من المدير السابق، فإن المدير الاستشاري يستخدم خبرته المهنية المتخصصة بغرض تقديم المساعدة و الدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف الإنتاج . فعلى سبيل المثال نجد أن مدير الأفراد يتمتع بمسئوليات استشارية. فهو لا يسهم بشكل مباشر في وظيفة الإنتاج، بل انه يقدم خدمات مساعدة و أساسية لهذه العملية و من الأمثلة الأخرى للمدير الاستشاري: المستشار القانون للمنظمة، المراجع، محلل التخطيط الاستراتيجي، و مديرو العلاقات العامة.

٥- تصنيف المديرين وفقا للمسمى الوظيفي :

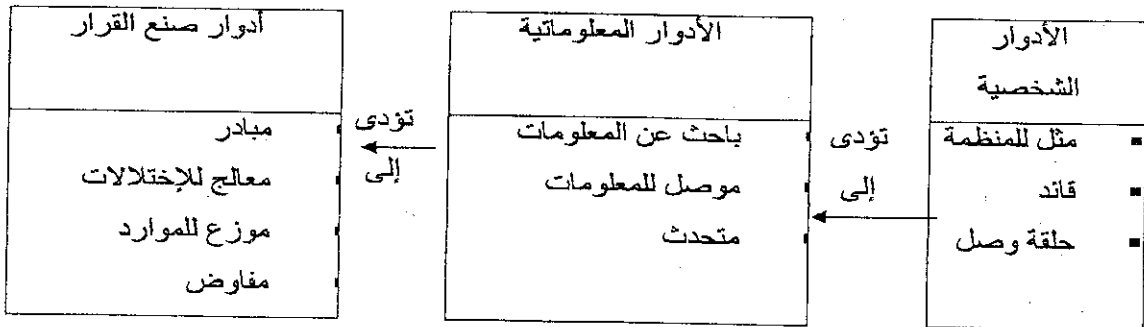
هناك تفرقة أخيرة من حيث المسميات و الألقاب بين ما يطلق عليهم إداريون Administrators و مديرون Managers. و في حقيقة الأمر، غالبا ما تستخدم هذه المسميات بمعنى واحد و لكن مع وجود اختلاف واحد. فالإداري هو مدير يعمل في منظمة عامة أو منظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح. بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساسا هو تحقيق الربح. (Schermmerhom 1984 p.15). و من أمثلة الإداريين: مدير إداري بمستشفى، مدير إداري بمنظمة عامة، مدير إداري لمحافظة أو مدينة، و مدير إداري في مجال تقديم خدمات إنسانية.

سادسا : الأدوار الإدارية Managerial Roles :

لكي يقوم المدير بوظائف التخطيط، التنظيم، و الرقابة، يستلزم الأمر منه أداء أدوار محددة و متعددة و في أوقات مختلفة. و تشير كلمة (دور) إلى نفس المعنى الذي نعرفه عن الدور الذي يلعبه من يقوم بالتمثيل (الممثل). و الدور هو عبارة عن أداء مجموعة من التصرفات و السلوكيات في ظل مواقف مختلفة. و ترجع فكرة الأدوار الإدارية أصلا إلى هنري منتزبرج (Mintzberg. 1985) الذي لاحظ عن قرب الأنشطة اليومية التي يمارسها رؤساء و مديري الشركات، و وجد أن السلطة الرسمية الممنوحة للمديرين صاحبها درجة معينة من المكانة التي تسهل من علاقاتهم الشخصية مع كل من الرؤساء، الزملاء، و المرؤوسين، و في مقابل هذا يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المدير بما يحتاجه من الأدوار المختلفة و التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي(انظر الشكل ٥)

الشكل رقم (٥)

الأدوار الإدارية



المجموعة الأولى: الأدوار الشخصية Interpersonal Roles :

تتكون من ثلاث أدوار هي :

- ١- المدير كممثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية حيث يدعو الزوار إلى تناول الغذاء أو العشاء و حضوره بعض المراسم.
- ٢- المدير كقائد حيث يقوم بتعيين و تدريب و زيادة دافعية العاملين و إرشادهم و توجيههم بشأن كيفية أداء المهام المطلوبة منهم.
- ٣- المدير كحلقة اتصال حيث ينمي علاقاته مع أفراد آخرين من خارج المنظمة و على أساس مستمر (مثال إقامة علاقات جيدة مع المديرين في الشركات الموردة)

المجموعة الثانية : الأدوار المعلوماتية (Informational Roles)

تساعد الأدوار الثلاثة السابقة المدير على تجميع المعلومات ثم نشرها للاستفادة منها و هناك ادوار أخرى تتعلق بالمعلومات و هي :

- ١- المدير كباحث عن المعلومات حيث يبحث بجدية عن المعلومات ذات الأهمية و يسأل المرؤوسين و يحاول أن يكون على دراية و علم بما يجري في المنظمة بقدر الإمكان.
- ٢- المدير كناشر أو موصل للمعلومات حيث ينقل المعلومات الملائمة إلى الآخرين في مكان العمل.
- ٣- المدير كمتصل أي كمتحدث إلى أطراف خارجية و يختلف هذا الدور عن دوره كممثل للمنظمة. ففي حالة تمثيله للمنظمة فهو يتواجد كرمز للمنظمة موضع الاهتمام أما في حالة دوره كمتحدث فإنه يحمل معلومات و يوصلها إلى الآخرين و بشكل رسمي.

سابعاً: المهارات الإدارية (Managerial Skills):

تناولنا في الصفحات السابقة عشرة ادوار متميزة للمدير و إن كل دور من هذه الأدوار العشرة لا يقل أهمية عن الأدوار الأخرى، و من ثم يتحتم أداؤه بمستوى مقبول من النجاح يتوقف كلية على المهارات التي يمتلكها المدير و تنقسم المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية و المهارات الفكرية.

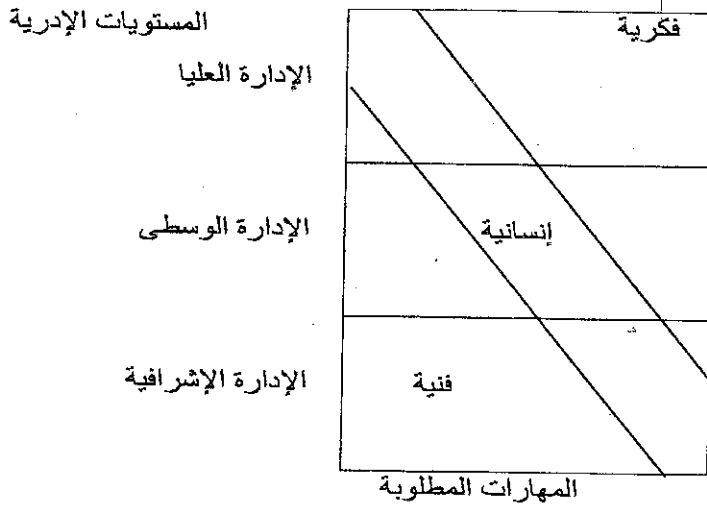
و يوضح الشكل رقم (٦) هذه المهارات و تختلف الأهمية النسبية لهذه المهارات لكل مستوى من المستويات الإدارية الثلاث.

(١) المهارات الفنية Technical Skills

المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين و يتم اكتسابها بالتعليم و الخبرة . فالمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة و المراجعة و التكاليف و الطبيب له معرفة فنية متخصصة في العمليات الجراحية ، و النجار له معرفة بأنواع الأخشاب و أدوات النجارة ... الخ ، و على العامل التنفيذي أن يكون على دراية تامة بالمهارات الفنية المطلوبة لأداء العمل، و المديرين تختلف احتياجاتهم من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإداري . فالمشرف في المستوى الإداري الأدنى و بحكم إشرافه على العديد من العمال التنفيذيين يحتاج إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مروضيه حتى يستطيع أن يتفهم طبيعة عملهم و أن يتخذ قرارات سليمة تمس عملهم و تقل الحاجة إلى هذه المهارات صعودا إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة العليا حيث أن معظم وقت هؤلاء المديرين يخصص للأنشطة الإدارية.

شكل رقم (٦)

المهارات الإدارية و علاقاتها بالمستويات الإدارية



(٢) المهارات الإنسانية Interpersonal Skills :

يقضي المديرون - مع اختلاف مستوياتهم الإدارية - وقتا طويلا في التفاعل و التعامل مع الآخرين. و لهذا فإن مهارات التعامل و التفاعل ذات أهمية بالغة لكل المديرين. و تتمثل المهارات الإنسانية في كيفية الاتصال مع الآخرين و التحدث إليهم و الاستماع لهم و قيادتهم

و دفعهم للعمل و توجيههم و معاقبة من لا يعمل. و يلاحظ أن المهارات الإنسانية وحدها لا تكفي لأداء العمل الإداري، ففي المستوى الإشرافي لابد من تعزيز المهارات الإنسانية بالمهارات الفنية و بعض المهارات الذهنية و التخطيطية. أما في المستوى الإداري الأعلى فتظهر أهمية المهارات الذهنية و الابتكارية بصورة جوهريّة.

٣) المهارات الفكرية Conceptual Skills

يقصد به قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية. فالمديرون يحتاجون إلى امتلاك رؤية العلاقات بين القوى و المتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم. و إلى تفهم مدى التدخل بين هذه القوى و إلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة أن المدير الذي يستطع أن يستشف إحدى الفرص التي يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة و يفرد بهذه الرؤيا تكون مهارته التنظيرية واضحة.

تعتبر المهارات الفكرية أو الإدراكية غاية في الأهمية في مستوى الإدارة العليا متوسطة الأهمية في المستوى الأوسط و قليلة الأهمية في المستوى الأول و تعتبر المهارات الثلاثة السابقة ضرورية للإدارة الفعالة فمديري الإدارة العليا يحتاجون إلى مستوى عال من المهارات الفكرية أو الإدراكية و مستوى أقل من المهارات الإنسانية و الفنية . و ذلك على عكس المستوى التشغيلي تماما أما المديرون في المستوى الأوسط فيحتاجون إلى قدر متوسط و متساو من جميع المهارات.

تطبيقات الفصل الأول

أولا : ضع علامة (•) أمام العبارة الصحيحة و علامة (X) أمام العبارة الخاطئة :

- (١) الإدارة هي التكامل و التنسيق الفعال للموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف المنظمة. ()
- (٢) تنشأ أهمية الإدارة من حيث المنظمات تعمل في بيئة مضطربة و محدودة من الموارد. ()
- (٣) تعتمد الإدارة على الكثير من ميادين المعرفة المتخصصة في العلوم المختلفة. ()
- (٤) يقصد بالعملية الإدارية كل من اتخاذ القرار و التخطيط و التنظيم و الرقابة. ()
- (٥) الطريقة الوحيدة لكي يصبح الفرد مديرا هو أن يتم اختياره بواسطة ملاك المشروع. ()
- (٦) هناك منظمات تدار ذاتيا و بدون مديرين. ()
- (٧) تتصف قرارات رئيس مجلس الإدارة بالشمول و العمومية. ()
- (٨) تشير المستويات التنظيمية إلى مجموعة الموظفين و العمال بالمنظمة. ()
- (٩) اتخاذ القرار هو تحديد سلطة القيام بالعمل. ()
- (١٠) اتخاذ القرار هو اختيار انسب بدائل التصرف لحل مشكلة معينة. ()
- (١١) التخطيط هو تحديد التصرفات التي ستتبعها المنظمة في المستقبل. ()
- (١٢) الرقابة هي التحقق من أن التنفيذ مطابق للخطة. ()
- (١٣) التنظيم هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يتم اكتشاف اختلاف بين الخطة و التنفيذ. ()
- (١٤) يجب أن يتصف المشرف التنفيذي بمهارات فنية أعلى من المهارات الذهنية. ()

ثانياً: اكتب مذكرات مختصرة في الآتي :

(١) وظائف الإدارة.

.....

.....

.....

.....

.....

(٢) وظائف المنظمة.

.....

.....

.....

.....

(٣) هرمية التنظيم.

.....

.....

.....

.....

(٤) المهارات الإدارية.

.....

.....

.....

.....

(٥) الأدوار العشرة للمدير.

.....

.....

.....

.....

ثالثاً: العبارات التالية صحيحة أذكر الأسباب :

(١) تقوم الإدارة بدور رئيسي في توجيه جهود الجماعة على اختلاف مستوياتها.

.....

.....

.....

.....

(٢) يقوم المدير بمجموعة من المهام و الوظائف.

.....

.....

.....

.....

(٣) المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين.

.....

.....

.....

.....

(٤) وظيفة التوجيه تختص بالجانب الإنساني في العملية الإدارية.

.....

.....

.....

.....

الفصل الثاني

تطور نظريات الإدارة

- المدرسة الكلاسيكية.
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- مدرسة النظم.

الأمثلة التعليمية للفصل الثاني :

- تعريف الطالب النظريات التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري.
- توضيح أهمية إدارة نظم المعلومات.
- تعريف الطالب بالنظريات المعاصرة للإدارة.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل :

بعد قراءة هذا الفصل يكون الطالب قد :

- تعرف على أهم النظريات التي ساهمت في تكوين الفكر الإداري.
- تعرف على أهمية نظم المعلومات.
- استوضح النظريات المعاصرة للإدارة.

الفصل الثاني

تطور نظريات الإدارة

ظهرت الحاجة إلى الإدارة منذ نشأة الإنسان، وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطته منذ آلاف السنين، وبالرغم من هذا لم يظهر الاهتمام علمياً بالإدارة كفكر ومفاهيم ومبادئ ونظريات إلا أواخر القرن الماضي. يجب ألا ننسى أن كل نظرية من نظريات الإدارة تعكس بطبيعة الحال فكر زمانها والاتجاهات السائدة فيه، وعلى الرغم من ذلك، فمن الواضح أنها تظل ذات تأثير كبير على أفكار وأساليب العمل اليوم. ولقد تطورت النظريات المعنية بأفضل طريقة لإدارة الأفراد على مر الأعوام منذ بداية القرن الماضي. وهناك ثلاث مدارس رئيسية في مجال علم الإدارة وهي : المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة النظم.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري، يعتبر كتابها رواداً للإدارة. بالرغم من أن آراء كتابها قامت في أساسها الأول على الخبرة، إلا أن هذه الآراء والمبادئ التي أقرحها هؤلاء الرواد مازالت تطبق حتى الآن، وتقوم هذه النظرية عامة على افتراض أساسي مؤداه : «إن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق أعلي كفاءة إنتاجية ممكنة».

كان من أهم رواد المدرسة الكلاسيكية : «فردريك تايلور» الإخوان «فرانك جيلبرت وهنري جانت وهنري فايول»، وتتلخص إسهامات كل منهم في الآتي :

فردريك تايلور والإدارة العلمية :

كان «تايلور» (١٨٥٦ - ١٩١٥)، والذي عمل مديراً في مصنع للصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، مهتماً بهيكل العمل والأنشطة في الشركات والمؤسسات، أي العدد الأمثل للموظفين الذين ينبغي أن يشرف عليه كل مدير وتقسيم العمل... الخ، وقد كان «تايلور» مؤمناً بأهمية استخدام الأسلوب العلمي المعتمد على الملاحظة والتحليل في الإدارة وكان أول من دعا لاستخدامه.

وضع «تايلور» المبادئ الأساسية التي أعتقد أنها أساس الإدارة العلمية، والتي يمكن تلخيصها كما يلي :

١- ضرورة الاعتماد على الحقائق العلمية بدلاً من الأمور المتعارف عليها، فقد اعتمدت شركات كثيرة (ومازال البعض منها يعمل) على مفاهيم وطرق إنجاز المهام الراسخة في أذهان الموظفين بدلاً من جمع الحقائق العلمية والمعلومات الراسخة في أذهان الموظفين بشأن الإدارة وتصنيفها بشكل مناسب. وكان «تايلور» يعتقد أنه عند التخلي عن مثل هذه القواعد وعدم الاعتماد عليها، فإن «كل موضوع - صغير أو كبير - يصبح مجالاً للبحث العلمي، الذي يفضى في النهاية إلى استخلاص حقائق علمية بشأنه».

٢- ضرورة استبدال «الفردية الفوضوية» بالتعاون بين المديرين والموظفين لتحقيق الصالح العام للجميع.

٣- اختيار العاملين على أسس علمية والتطوير المستمر لهم، أى أنه يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتدريبه بشكل جيد على أداء العمل المطلوب منه، مما يصب في صالح الشركات والموظفين على السواء، ويسمح للطرفين بالتطور.

٤- العمل من أجل زيادة الإنتاج بأكثر قدر ممكن بدلاً من الأكتفاء بمعدلات الإنتاج المحدود.

كان هدف «تايلور» من منظومته تلك المعنية بالإدارة العلمية زيادة كفاءة أساليب الإنتاج. ولم يكن هذا بهدف تقليل نفقات الشركات ومن ثم زيادة الربح فحسب، ولكن أيضاً لتمكين العاملين من زيادة إنتاجيتهم ليحصلوا على دخل أكبر. وكان «تايلور» يرى أنه من الممكن تحقيق إنتاجية أكبر من خلال استخدام أساليب علمية لتحليل الوظائف واستخدام أفضل الطرق وأكثرها فاعلية للقيام بالعمل وتدريب العاملين عليها، وأنه في إمكان الإدارة العلمية أن تقضى على جهل كل من المديرين والعاملين، والذي يقود إلى أهداف إنتاج غير واقعية وأجور مرتبطة بحجم الإنتاج وطرق غير فعالة للإنتاج.

لم يكن «تايلور» المؤيد الوحيد لنظرية الإدارة العلمية. فقد كان من بين المؤيدين الأوائل لهذه النظرية الأخوان «فرانك جيلبرث» و«ليليان جيلبرث» و«هنرى جانت» و«هنرى فايول».

الإخوان «جيلبرث» :

ساهم الأخوان «جيلبرث» في تطوير منهج الإدارة العلمية عن طريق دراسة مدى فاعلية العمل، وتحويل هذه الدراسة إلى أداة إدارية تستطيع تحليل أساليب العمل للوصول لأكثر الطرق فاعلية لتنفيذ أية مهمة.

ذكر «فرانك جيلبرث» أن الهدف من هذه الدراسة هو «تقسيم العمل إلى عناصره الأساسية قدر الإمكان، ودراسة هذه العناصر كل على حدة، بالإضافة إلى دراستها من حيث ارتباط بعضها ببعض، ومن خلال وضع معدلات زمنية لهذه العناصر بعد دراستها، يمكن وضع أساليب تضمن أقل معدل من الإهدار في المال والوقت والجهد». لقد تم تنفيذ هذه الدراسة عن طريق استخدام مخططات سير العمل. وقد تم استخدام الرموز لتحليل العمليات التالية:

- التشغيل.
- الفحص.
- التخزين.
- النقل.
- التأخير.

بخلاف «تايلور»، الذي كان يميل إلى اعتبار الأجر الحافز الوحيد للعاملين، وأن إنتاجيتهم ستتحسن إذا نالوا أجراً عادلاً يساعدهم في زيادة دخلهم، يرى الأخوان «جيلبرث» أن إنتاجية العاملين تتأثر بعوامل أخرى بالإضافة إلى الأجر. من هذه العوامل إرهاق العامل وضعف الإضاءة وظروف التدفئة والتهوية. ولهذا، استعان الأخوان «جيلبرث» بالدراسات المرتبطة بقياس مدى فاعلية العمل في المساعدة في تقليل إجهاد العاملين، كما اقترحوا أيضاً تخصيص فترات للراحة وتقليل أيام العمل.

هنري جانت :

كان «هنري جانت» من زملاء «تايلور»، وقد أضاف جانباً إنسانياً على أفكار «تايلور» في الإدارة العلمية. وذلك حين ابتكر نظام الأجور اليومية (بدلاً من نظام الأجر حسب الإنتاج)، وأدخل نظام العلاوات للعمال الذين يحققون معدلات إنتاج يومية أعلى من المعدل المطلوب، بالإضافة إلى تشجيع رؤساء العمال على تدريب العمال بمنحهم علاوة عن كل عامل يصلون به إلى معدلات الإنتاج المطلوبة.

كان أهم ما قدمه «جانت» هو أنه ابتكر نوعاً من المخططات الشريطية أطلق عليها اسم مخطط أو خريطة «جانت» لتوضيح العلاقات الزمنية بين مراحل الإنتاج وتوضيح مدى إنجاز مهمة ما مقارنة بالهدف الموضوع لها.

هنري فايول :

ساهم «هنري فايول» رجل الصناعة الفرنسي، أكثر من غيره في نشر فكرة «عمومية مبادئ الإدارة» وبذلك بمعنى أنه بصرف النظر عن نوع العمل موضوع البحث، يمكن تطبيق المبادئ العامة للإدارة نفسها. وبينما ركزت نظرية «تاييلور» على العاملين فلقد درس «فايول» دور الإدارة في جوانب المؤسسة كلها.

يشتهر «فايول» بأنه «أبو النظرية الحديثة لإدارة العمليات» وما زالت مبادئه في مجال الإدارة وأفكاره عما تتطوي عليه مهمة الإدارة مستخدمة حتى الآن. حدد «فايول» خمسة وظائف للإدارة وهي : التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة. وسيتم شرحها علي النحو التالي :

- ١- التخطيط : يتضمن تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- ٢- التنظيم: يشمل وضع هيكل للمهام يجب الالتزام به من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتقسيم هذه المهام إلى وظائف محددة للموظفين وتفويض السلطة والتنسيق بين المهام المختلفة وإعداد المعلومات والاتصال
- ٣- القيادة: تتضمن إعطاء التعليمات وتوجيه المرءوسين وقيادتهم.
- ٤- التنسيق: يشمل على تنسيق عمل المجموعات المختلفة حتى يعمل الجميع نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.
- ٥- الرقابة: تتضمن قياس ومراجعة وتصحيح النتائج التي تحققت للتأكد من أنها تقترب من النتائج المتوقعة.

مبادئ الإدارة عند «فايول» :

استنتج «فايول» من هذه الوظائف الخمس ١٤ مبدءاً للإدارة، وهي كالتالي :

١- تقسيم العمل : يرى «فايول» أن التخصص في مهام العمل أمراً ضرورياً لتحقيق كفاءة وإنتاجية أكبر.

٢- السلطة والمسئولية: إن الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات يأتي من السلطة، والمسئولية عن العمل المنجز تتعلق أيضاً بهذه السلطة، بل تنبع منها.

٣- الانضباط : يرى «فايول» أن المديرين الجيدين على كل مستويات المؤسسة مطلب ضروري لتحقيق الانضباط والنظام في الشركة.

٤- وحدة إصدار الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفون التعليمات من رئيس واحد فقط، ويسرى هذا حتى آخر التسلسل الإداري للمؤسسة.

٥- وحدة التوجيه: وينادي هذا المبدأ بأن يكون لكل العمليات ذات الهدف الواحد مدير واحد وخطة واحدة. وفي اعتقاد فايول أن هذا المبدأ يؤدي إلى التنسيق بكفاءة في استخدام الموارد وتوجيهها نحو الهدف المشترك.

٦- مصلحة الفرد بعد الجماعة: يجب الاهتمام بالصالح العام للشركة أكثر من المصلحة الفردية.

٧- المكافآت: يجب أن تكون المكافآت عادلة للموظفين وأصحاب العمل على السواء. وهذا مدعاة لعدم سخط أي من الطرفين.

٨- التوسط في توزيع السلطات : أي مدى تركيز السلطة أو تفويضها في المؤسسة.

٩- التسلسل الإداري : يرى «فايول» أنه يجب الالتزام بالتسلسل الإداري عبر المؤسسة، رغم أنه قد يمكن تجاوزه أحياناً إن كان الالتزام الشديد به سيلحق ضرراً بالشركة.

١٠- النظام : يجب أن يتم تنظيم العمل والأفراد بشكل جيد.

١١- العدالة: يجب أن يكون المديرون عادلين في تعاملاتهم مع الموظفين في مختلف المواقف.

١٢- الاستقرار الإداري : لا يتصور «فايول» أن مديراً تتوقف فرص ترقيته - أو وظيفته نفسها - على عقد قصير الأجل أو تقارير الرقابة الخاصة به يمكن أن يؤدي عمله كما ينبغي. لذلك، ينبغي أن يحصل المديرون على فترة مناسبة من التدريب والاستقرار، بالإضافة إلى عدم التدخل في عملهم في كل الأوقات.

١٣- المبادرة: لا بد أن يشجع المديرون روح المبادرة إلى أقصى حد لدى العاملين.

١٤- العمل بروح الفريق : من واجب المدير رفع معنويات القوة العاملة وتقوية روح الفريق لديهم.

إنجازات مدرسة الإدارة الكلاسيكية:

من الملاحظ أن كثيراً من الأفكار التي وضعها أشخاص مثل «تيلور» و«فايول» ما زالت تؤثر على أساليب الإنتاج والإدارة إلى اليوم. فتقسيم العمل إلى أصغر وأبسط عناصره مفهوم ما زال واسع الانتشار في الصناعات التي تعتمد على الإنتاج واسع النطاق وخطوط التجميع. كذلك، تستخدم دراسات العمل ودراسات مدى فاعلية العمل على نطاق واسع، وتلخص مبادئ الإدارة التي وضعها «فايول» بشكل كبير المبادئ التي يجب أن تقوم عليها الإدارة.

لقد ساعد أصحاب النظرية الكلاسيكية في إيجاد منهج للإدارة أكثر رسمية ومنطقية إلى حد بعيد عن ذي قبل، كما ساهموا، بلا شك، في تحقيق التطورات المستهدفة في الإنتاجية وأجور العمال.

مع ذلك، فقد كان من عيوب هذا المنهج تدني مهارات العمال وزيادة الشعور بالملل بسبب الطبيعة التكرارية للمهام، وهي مشكلة قائمة يجب حلها. افترض المنهج الكلاسيكي أيضاً أن العاملين يتمتعون بعقلية مادية منطقية، ولا يحفزهم إلا المال. وتعد صناعة السيارات مثلاً قياسيًّا على تركيز العاملين على عمل روتيني واحد. ولكن، قامت بعض شركات السيارات مؤخراً مثل شركة «تويوتا» وشركة «فولكس واجن» بإدخال نظام مجموعات العمل متعددة

المهام، التي يركز العاملون فيها على عدد من المهام في مجال معين.

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية :

بينما ركزت المدرسة الكلاسيكية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية أو المدرسة السلوكية، على الأفراد داخل المؤسسة. فذهبت إلى الاهتمام باحتياجاتهم الاجتماعية وسلوكياتهم والبحث في طرق تحفيزهم. وكانت البداية الحقيقية للمنهج السلوكي في فترة العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، عندما أصبح من الواضح أن نظريات الإدارة الكلاسيكية غير قادرة على منع انخفاض مستويات الإنتاج.

كان «إلتون مايو» (١٨٨٠ - ١٩٤٩) أول كاتب ذو تأثير حقيقي في المنهج السلوكي. فقد درس مستويات الإنتاجية وظروف العمل في مصنع «هوثورن» التابع لشركة «ويسترن إلكترونيك» في شيكاغو، بين عامي ١٩٢٧ و ١٩٣٢ ومع ذلك، فقد بدأ عدد من الكتاب قبل ذلك في التفكير في اتجاهات مماثلة، منهم عالم الاجتماع الفرنسي «إيميل دور كيم» (١٨٢٥ - ١٩١٧) الذي أدرك أن الجماعات البشرية تميل إلى وضع قيم وقواعد سلوكية خاصة بها، وتستطيع إخضاع سلوك أفرادها لهذه القيم الجماعية.

أتت من بعده «ماري باركر فولت» (١٨٦٨ - ١٩٣٣) لتكمل العمل الذي بدأه، قرأت مدى أهمية أن يفهم المدبرون كيفية وسبب تكوين الجماعات الاجتماعية، وأن يحاولوا التوفيق بين احتياجات العاملين الفردية واحتياجات هذه الجماعات.

دراسات «إلتون مايو» في «هوثورن» :

أثبتت الدراسات التي أجراها «مايو» في مصنع «هوثورن» التابع لشركة «ويسترن إلكترونيك» في شيكاغو بشكل حاسم أن الانتماء لمجموعة عمل أو مجموعة اجتماعية يحفز العمال بشكل كبير، وكذلك، تشاور المديرين معهم حول التغييرات التي يمكن إجراؤها في أساليب العمل وغيرها من الأمور. ومع ذلك، ففي إمكان هذه المجموعات القيام بعمل يتعارض مع مصالح المؤسسة عن طريق تحديد معايير خاصة بهم لمستويات الإنتاج وممارسة الضغط على أعضائها للالتزام بهذه المستويات.

وقد أحدثت مدرسة العلاقات الإنسانية أثر كبيراً على الفكر الإداري - كما أحدثته من قبل مدرسة الإدارة العلمية. وتجد أن المدرستين تتفقان وتختلفان في بضعة أمور. وربما يفسر

ذلك اختلاف مهنة صاحبيهما. فقد كان تايلور فنياً ومهندساً، بينما كان مايو عالماً نفسياً. وفيما يلي أهم نقاط الاتفاق والاختلاف، والتي تعطى في مجموعها ضوءاً وأبعاداً جديدة للباحثين وممارسي الإدارة وهذه النقاط هي:

(١) إتباع الأسلوب العلمي التحليلي القائم على التجربة وقياس النتائج والوصول إلى تعميمات من واقع هذه النتائج.

(٢) التركيز على جانب واحد من جوانب العمل وإغفال الآخر. فقد اهتمت الإدارة العلمية بالعمل وركزت العلاقات الإنسانية انتباهها على الإنسان.

(٣) التركيز أيضاً على حد واحد أو طريقة متلى لمشكلة العمل والعلاقات. فأما تايلور فرأى أن الطريقة العلمية لدراسة العمل ومختلف جوانبه المادية هي الكفيلة بزيادة الإنتاجية وحل المشكلات. بينما رأي مايو أن القيادة الديمقراطية أو المهارة الاجتماعية هي الكفيلة بتحقيق أهداف الطرفين : الإدارة والعاملين.

(٤) النظرة المحدودة للطبيعة البشرية للعاملين. فبينما كان تايلور يخاطب الجانب الإقتصادي في الإنسان، ويميل إلى النظرة التقليدية المادية للدوافع، إتجه مايو إلى الجانب النفسي واتبع النظرة المتفائلة للإنسان، وهي أنه ليس مخلوقاً إقتصادياً فحسب، ولكن الأهم من ذلك أنه مدفوع بحاجات اجتماعية وذهنية ونفسية.

(٥) الاعتقاد بأن مصلحة الإدارة والعاملين مشتركة أو متبادلة. ومن ثم فإن الحل الواحد أو الطريقة المثلى التي توصلنا إليها ترضى الطرفين، فتايلور يعتقد أن زيادة الإنتاجية هي السبيل لذلك، لأنه رأي مصلحة كل من الإدارة والعاملين في العائد المادي بينما أكد مايو أن القيادة الديمقراطية هي الأحسن لأن مصلحة الطرفين ليست مادية فحسب، ولكن يدخل فيها الجانب النفسي والاجتماعي.

(٦) إغفال كل من المدرستين للمؤثرات البيئية الخارجية والتي يمكن أن تحدث أثارها الكبيرة على كل من الإدارة والعاملين مثل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

ثالثاً : مدرسة النظم :

وضعت نظرية النظم في الإدارة خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين. ولا تقتصر هذه النظرية على دراسة جانب واحد للمؤسسات، مثل المدرسة الكلاسيكية أو

الإنسانية، وإنما تحاول أن تفسر سلوك المؤسسة ككيان متكامل - مكون من أفراد وهيكل تنظيمي وبيئة عمل ووسائل تكنولوجية. فهي تنظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها والتي يجب النظر إليها ككل. تنقسم النظم إلى نظم مفتوحة وأخرى مغلقة. فالنظام المغلق قائم بنفسه ولا يتفاعل مع البيئة الموحدة فيها. أما النظم المفتوحة مثل المؤسسات التجارية، فتتفاعل مع بيئتها الخارجية، فتحصل المؤسسة على ما تحتاجه من بيئتها (أى الأفراد والأموال والمواد الخام) وتستخدمها فى إنتاج منتجات تقوم ببيعها للمجتمع الخارجي.

إسهامات نظرية النظم :

يعرف «تى. موردين» النظام بأنه «كيان، مادي أو معنوي، يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها ويعتمد بعضها على بعض». ويفرق أصحاب نظرية النظم بين النظم المفتوحة والمغلقة. فالنظم المغلقة قائمة بذاتها، ولا تتفاعل مع بيئتها. فى حين أن النظم المفتوحة تتفاعل مع بيئتها، والتي تتلقى منها المصادر الضرورية مثل المعلومات والطاقة.

وإن النظام قد يكون مغلقاً أى غير متجاوب مع بيئته، أو مفتوحاً. وينتقد مؤيدو نظرية النظم فى الإدارة مؤيدي المدرسة الكلاسيكية والإدارة العلمية لتبنيهم لمنهج يؤيد النظام المغلق. فمن الصعب تصور تحليل للإدارة لا يتأثر بالوسائل التكنولوجية أو الثقافة السائدة. وهناك دراسات عديدة تناولت تأثير البيئة على المؤسسات، منها أبحاث «جيه. وودورد» وغيرها من الدراسات التي تناولت أثر الوسائل التكنولوجية على المؤسسات. وتناول «تى. برنز» و«جى. ستلكر» بالبحث العلاقة بين الهيكل الإداري وقدرة المؤسسة على التكيف مع ظروف السوق التي تتغير بسرعة. وعمل «إى. إل. تريست» وآخرون على دراسة أثر المنافسة الدولية، وعمل «جى. هوفستيد» على تناول أثر العولمة على المؤسسات.

لقد حقق النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح عدداً من الفوائد :

- 1- أظهر أن على المديرين الأخذ فى الحسبان كل العناصر التي تتكون منها المؤسسة - الأفراد والهيكل التنظيمي والوسائل التكنولوجية وبيئة العمل - ككيان واحد متكامل، وليس كوحدات منفصلة.

٢- أظهر أثر البيئة الخارجية على المؤسسة (وهو ما بات واضحاً أكثر في السنوات الأخيرة) تحديداً لأن النظم المفتوحة تتفاعل مع هذه البيئة.

٣- جذب الانتباه إلى أهمية التخطيط، لأنه أوضح كيف يجب أن يكون للمؤسسات هدف أو سبب للبقاء، ومن هنا ظهرت أهمية قيام المديرين بالتخطيط.

٤- يعتمد نجاح أية خطة على مراقبة النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المنتظرة، ثم تقويم أى خروج عن الخطة الموضوعية.

النظرية الموقفية:

تعتمد هذه النظرية على أن التعقد في مكونات المنظمات والتعقد في العملية الإدارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف وبالتالي فإن هذه النظرية تقول أن المدير يجب أن يتصرف بناءاً على الموقف والظروف المحيطة. وعليه يمكن القول، وللتبسيط أن هذه النظرية تشير إلى المدير يتصرف بناءاً على المنطوق التالي: لو أن الظروف هي كذا وكذا، فإن التصرف السليم هو كذا وكذا، وهو يمكن تصويره كالآتي: لو..... فإن.....

ويتشكك البعض في أصول هذه النظرية على أن نتائج البحوث العلمية في الإدارة لم تثبت وحدانية أو عمومية مبادئ الإدارة، أى أن مبادئ الإدارة لم يتم إثبات صحتها في كل الظروف والمواقف، ومن هنا يصبح القول بأن لكل ظرف أو موقف المبادئ التي تناسبه. أو أننا يمكن القول بأن مبادئ الإدارة التي تم الاستقرار عليها مثل هيراركية التنظيم وتعادل السلطة والمسئولية وغيرها هي مبادئ مستقرة ومقبولة إلى حد كبير ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج إلى بعض التعديل والتحرير حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أو الموقف. فعلى سبيل المثال يمكن القول أن من المبادئ العامة هو تفويض السلطة للمرؤوس ذو شخصية سوية ومدرّب وعلاقته بالرئيس جيدة فإن التفويض يؤتى ثماره، ولو أن المرؤوس ذو شخصية مضطربة وغير مدرّب إدارياً فإن تفويض السلطة يجب أن يكون بحساب وقدر وبصورة محدودة.

ويعاب على هذه النظرية أنها لا تسعى إلى وضع حلول جوهرية وتترك الأمر للموقف كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة. ولكن تتميز هذه النظرية بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب ما تمليه الظروف والمواقف.

تطبيقات الفصل الثاني

أولاً : ضع علامة (••) أمام العبارة الصحيحة و علامة (X) أمام العبارة الخاطئة

:

- (١) قامت النظرية الكلاسيكية على افتراض أن المنظمة وحدة اقتصادية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن. ()
- (٢) لم يهتم فردريك تايلور بدراسة الحركة والوقت بقدر اهتمامه بوضع نظام للأجور التشجيعية. ()
- (٣) تفترض وجهة النظر الكلاسيكية أن الناس غير مهمين. ()
- (٤) النظرية الكلاسيكية في الإدارة مازالت تقدم لنا العديد من المبادئ المستخدمة حالياً في ممارسات المديرين. ()
- (٥) يعاب على النظرية الكلاسيكية أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية للدرجة التي قد تصل إلى التدليل والإفساد. ()
- (٦) أن أهم ما يعرف عن هنري جانت <خرائط جانت> المشهورة. ()
- (٧) توصل هنري فايول إلى أحد عشر مبدأ من مبادئ الإدارة. ()
- (٨) تعتمد النظرية البيروقراطية على مبادئ التخصص ووضع الإجراءات والقواعد التي تتسم بالموضوعية والبعد عن الاعتبارات الشخصية. ()
- (٩) تفترض نظرية العلوم السلوكية سوء النية في سلوك الناس وتصرفاتهم. ()
- (١٠) تهتم نظرية العلوم السلوكية بالاتجاه الإحصائي والرياضي في اتخاذ القرارات. ()
- (١١) أثبتت تجارب هاوثورن صحة الافتراض القائل بأن هناك علاقة وثيقة بين إنتاجية العامل والعوامل المحيطة به. ()
- (١٢) تنظر نظرية الأنظمة إلى المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها. ()
- (١٣) النظرية الموقفية يمكن تمثيلها في الألفاظ : أو ... فإن. ()

ثانياً: اختر الإجابة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية:

(١) إن النظرية الإدارية التي استخدمت خصائصها في التركيز على الرشد الإقتصادي للإدارة والتنظيم تسمى:

- (أ) النظرية الكلاسيكية (ب) نظرية السلوكية (ج) نظرية الرشد

(٢) نفترض النظرية الكلاسيكية في الإدارة أن:

- (أ) الناس غير مهمين.
(ب) الناس يتم دفعها عن طريق المحفزات المادية.
(ج) الناس يتم دفعها عن طريق الحاجات الاجتماعية.

(٣) قامت النظرية السلوكية على افتراض أساسي مؤداه:

- (أ) الرقابة المباشرة على أداء الأفراد.
(ب) المشاركة في اتخاذ القرارات والأرباح.
(ج) أهمية تأثير المتغيرات البيئية على إنتاجية الأفراد.

(٤) أهم نتائج هاوثورن:

- (أ) أحداث الموقف
(ب) أهمية المناخ الإشرافي.
(ج) الشبكة الاجتماعية
(د) كل ماسبق

(٥) نظرية الإدارة الحديثة:

- (أ) أكدت عدم صدق نظرية الإدارة العلمية
(ب) أكدت عدم صدق النظرية الكلاسيكية.
(ج) أنسب تصرف يناسب الموقف

(٦) تركزت النظرية الموقفية على:

- (أ) الحاجة إلى الحوافز على أساس القطعة.
(ب) الحاجة للعمال المؤهلين بشكل جيد.
(ج) أنسب تصرف يناسب الموقف.

ثالثاً : أكتب مذكرات مختصرة في الآتي:

(١) أهم إسهامات فردريك في الإدارة العلمية.

.....
.....
.....

(٢) مساهمات الإخوان فرانك وجيلبرت في تطوير الإدارة العلمية.

.....
.....
.....

(٣) أهم مبادئ الإدارة عند هنري فايول.

.....
.....
.....

(٤) نظرية الموقف.

.....
.....
.....

الفصل الثالث

طبيعة منظمات الأعمال

والبيئة المحيطة

١. مفهوم منظمات الأعمال.
٢. خصائص منظمات الأعمال.
٣. أنواع منظمات الأعمال.
٤. أشكال ملكية مشروعات الأعمال.
٥. أهمية دراسة البيئة.
٦. ديناميكية المتغيرات البيئية.
٧. عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.
٨. البيئة الداخلية للمنظمة.

الأهداف التعليمية للفصل الثالث :

- تزويد الطالب بمفهوم منظمات الأعمال.
- إلمام الطالب بخصائص منظمات الأعمال.
- معرفة الطالب بأنواع المنظمات.
- تزويد الطالب بعناصر البيئة الخارجية.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل :

بعد قراءة هذا الفصل يكون الطالب قد أدرك الآتي :

- مفهوم منظمات الأعمال.
- أدرك وتفهم خصائص منظمات الأعمال.
- عرف أنواع منظمات الأعمال.
- أهمية البيئة التي تعمل فيها المنظمات.

الفصل الثالث

طبيعة منظمات الأعمال

والبيئة المحيطة

إن وجود حاجات ورغبات ضرورية لأفراد المجتمع وإشباع هذه الحاجات يتطلب شكل من أشكال التعاون بين الأفراد بطريقة منظمة تهدف إلى إيجاد شئ ما يمكن من خلاله تلبية تلك الحاجات والرغبات الإنسانية .

إن تعاون الأفراد يعنى مزج قدراتهم ومهاراتهم الفكرية والجسمية ضمن إطار تنظيمي معين للوصول إلى أهداف محددة من قبل إدارة هذه الجماعة.

إن تضافر الجهود الفردية بأسلوب منظم وبإدارة هادفة هو عبارة عن منظمة تقوم على تادية وظيفة اجتماعية أو اقتصادية معينة حيث أن تضافر الجهود الجماعية تعطى نتائج أفضل من الجهود الفردية وفى أى دولة من الدول توجد العديد من منظمات الأعمال، ولا تستطيع أى منظمة أن تحيا بمعزل عن البيئة المحيطة بها حيث تعتمد المنظمات على البيئة التي تعمل فيها كمصدر لمدخلاتها ومخرجاتها وتضع البيئة قيودا على أداء أى منظمة.

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على منظمات الأعمال وما يميزها عن الأنواع الأخرى من المنظمات، وتناول خصائص منظمات الأعمال، والأنواع المختلفة لها والأشكال القانونية لملكية منظمات الأعمال، وأهداف منظمات الأعمال، كما يتناول هذا الفصل بيئة منظمات الأعمال من حيث أهميتها ومستوياتها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية.

مفهوم منظمات الأعمال

يقصد بالأعمال كافة الأنشطة المبدولة وتوزيع السلع والخدمات اللازمة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية المختلفة، أما المنظمة فيقصد بها المصنع أو البنك أو المتجر أو غير ذلك من الأشكال.

ولذا يمكن القول بأن منظمات الأعمال هي تلك المنظمات أو الوحدات الاقتصادية التي تعمل على إشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح.

وبصفة عامة هناك نوعين من المنظمات:

١ - منظمات تهدف إلى تحقيق الربح.

٢ - منظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح.

ويطلق على النوع الأول لفظ منظمات الأعمال، وهو النوع من المنظمات الذي سيتم التركيز عليه في هذا الكتاب، بينما نترك المراجع الأخرى المتخصصة للتعرض للنوع الثاني من المنظمات الغير هادفة للربح.

وينحصر عمل منظمات الأعمال بصفة عامة في الآتي:

١ - تحقيق الأرباح.

٢ - إنتاج السلع والخدمات.

٣ - إشباع حاجات ورغبات الأفراد.

أى منظمه بصفه عامة لديها أهداف تعمل على تحقيقها، ولذا نجد أن الدافع الأساسي لمنظمة الأعمال هو تحقيق الربح، وهى تعمل على تحقيق الهدف المزدوج لإشباع احتياجات عملائها وتحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية. والغرض من وراء ذلك هو أن قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار إنما يتوقف على مدى تحقيقها للأرباح والذي بدوره يتوقف على مدى ولاء المستهلكين ومداومتهم على شراء منتجات المنظمة والتي تشبع احتياجاتهم ورغباتهم.

أيضا تقوم منظمات الأعمال بتوفير السلع والخدمات المختلفة التي تؤدي إلى إشباع احتياجات المستهلكين. فبعض السلع توجه إلى المستهلك النهائي (مثل المنتجات الغذائية، الأجهزة الكهربائية، الملابس بأنواعها، الآلات، المواد نصف المصنعة... الخ) والبعض الآخر يوجه إلى المشتري الصناعي. بينما تمثل الخدمات الأنشطة غير الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها دون امتلاك شئ مادي ناتج عن الشراء (مثل خدمات الإصلاح والصيانة والتنظيف والنقل والسياحة والفنادق والبنوك... الخ).

يهدف وجود المنظمات على اختلاف أنواعها إلى استخدام الموارد المتاحة في المجتمع لإشباع حاجات ورغبات أفراد هذا المجتمع. ولذا نجد أن منظمات الأعمال تهتم أساسا بإشباع الحاجات الاقتصادية (ويقصد بها السلع والخدمات اللازمة لبقاء الإنسان ولزيادة رفاهية المجتمع)، بينما تقوم المنظمات العامة - وهى المنظمات غير الهادفة للربح - بإشباع الحاجات

الأخرى. مثلاً تقوم التنظيمات النقابية بإشباع الحاجات الاجتماعية، والمستشفيات ودور العلاج بإشباع الحاجات الصحية، والمساجد والكنائس ودور العبادة وبعض المنظمات العامة بإشباع الحاجات الروحية وغيرها من الحاجات المختلفة لأفراد المجتمع.

خصائص منظمات الأعمال

إن التعريف السابق لمنظمات الأعمال يجعلنا نخرج ببعض الخصائص التي تميز منظمات الأعمال عن غيرها من الوحدات الاجتماعية والاقتصادية الأخرى وهي:

(١) تسمى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى خدمه مستهلكيها من خلال تقديم سلع وخدمات تشبع احتياجاتهم. ولكن يصعب عليها أن تقوم بخدمة السوق كله، ولذا فعلى هذه المنظمات أن تحدد ذلك الجزء من السوق الذي تنوى التركيز عليه وخدمته بطريقة أفضل من منافسيها. ويمكن التفرقة بين نوعين من المستهلكين الذين يمكن أن تخدمهم المنظمات:

- أ- المستهلك النهائي وهو المستهلك الذي يقوم بشراء السلع والخدمات بغرض استخدامه الشخصي.
- ب- المشتري الصناعي وهو من يقوم بشراء السلع والخدمات ليس بغرض استخدامه الشخصي ولكن لاستخدامها في العمليات المختلفة لمشروعه.

وفي حالة تحديد المنظمة أى نوع من المستهلكين تقوم بخدمته، بعد ذلك تحدد خصائص هؤلاء المستهلكين. مثال ذلك الشركات التي تقوم بإنتاج الملابس الجاهزة لذوى الدخل المرتفع أو لأعمار معينة أو حسب الجنس.. وهكذا إن قيام المنظمات بتحديد أسواقها بدقة يمكنها من تصميم المنتج الذي يتواءم مع احتياجات ذلك القطاع السوقي المخدوم بما يحقق لها النجاح المنشود والميزة التنافسية.

(٢) تواجه المنظمات مشكلة أساسية وهي كيفية تخصيص الموارد المتاحة على أفضل الاستخدامات الممكنة وبما يمكن من رفع إنتاجية المنظمة وزيادة أرباحها. والمنظمات بشكل عام تواجه مشكلة ندرة الموارد المتاحة على مستوى العالم، ومن ثم فإنها تستخدم التوليفة المثلى من هذه الموارد لتحويلها إلى سلع وخدمات تشبع احتياجات السوق الذي تخدمه.

ولذا يجب على المنظمات أن تقوم بالخطوتين الآتيتين:

* أن تقوم بتحويل الموارد الاقتصادية إلى سلع وخدمات ذات قيمة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

* إن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات لابد أن يترتب عليها زيادة قيمة المخرجات عن قيمة المدخلات المستخدمة وخلق منفعة لدى المستهلك، وسواء كانت منفعة زمنية أو منفعة مكانية أو منفعة حيازية.

إن الخطوتين السابقتين والتي تحققا الإشباع المطلوب للمستهلكين المستهدفين يجب أن يتحقق بطريقة اقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية للأنشطة المؤداة على مستوى المنظمة وذلك سواء في جانب المدخلات من خلال ترشيد استخدامها أوفى جانب المخرجات وذلك من خلال التقدم في الأداء.

٣) إن المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود منظمة الأعمال هي قدرتها على تحقيق الهدف المزدوج، وهو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربح مرضى للملاك.

وبناء على ذلك يمكن تحديد أهداف منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيقها إلى: أهداف الربح، أهداف النمو، أهداف البقاء، وأهداف المسؤولية الاجتماعية.

ومن الجدير بالذكر أن نتناول صفات المنظمات التقليدية والحديثة في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

مقارنة بين المنظمات التقليدية والحديثة

المنظمة الحديثة	المنظمة التقليدية
١- ديناميكية	١- مستقرة
٢- مرنة	٢- غير مرنة
٣- التركيز على فريق العمل	٣- التركيز على الفرد
٤- التركيز على المهارة	٤- التركيز على الوظيفة
٥- الوظيفة مؤقتة	٥- الوظيفة دائمة
٦- يشارك العاملون في صنع القرار	٦- يتفرد المدير يصنع القرار
٧- التركيز على المستهلك	٧- التركيز على القواعد
٨- تكون القوى العاملة متنوعة	٨- تكون القوى العاملة متجانسة
٩- لا يوجد تحديد ثابت لساعات العمل	٩- ساعات العمل محددة
١٠- علاقات شبكية أو تأخذ شكل المصفوفة	١٠- علاقات هيراركية
١١- الإهتمام بالأرباح في الأجل الطويل	١١- الإهتمام بالأرباح في الأجل القصير
١٢- التركيز على الإنزام	١٢- التركيز على الأوامر
١٣- الإهتمام بالجودة الشاملة المتواصلة للمنظمة ككل	١٣- الإهتمام بجودة المنتج أو الخدمة فقط

أنواع منظمات الأعمال

لا يمكن الاعتماد على تصنيف واحد يزودنا بكل ما يجب معرفته عن الأنواع المختلفة للأعمال. والتصنيف الذي نختاره يعتمد على الهدف من استخدامه. ولأن كل أنشطة الأعمال تختص بخلق منافع لإشباع حاجات الإنسان من السلع والخدمات فمن الملائم أن تصنف الأعمال على الأساس التالي:

- ١- العملاء
- ٢- السلع
- ٣- النشاط

١- تصنيف منظمات الأعمال على أساس العملاء:

يمكن استخدام العملاء كأساس لتصنيف منظمات الأعمال. فبعض المنظمات لا تتعامل مع الأفراد مباشرة، ولكنها تتعامل مع غيرها من المنظمات والأمثلة على ذلك متعددة، فشرركات الاتجار بالجملة، وشرركات الحديد والصلب لا تتعامل إلا مع شرركات التجارة أو الصناعة، بسبب طبيعة خدماتها أو منتجاتها.

وعلى العكس من ذلك هناك بعض الشرركات التي تنتج السلع أو الخدمات التي يشتريها المستهلك النهائي، مثل شرركات الأغذية، وشرركات صناعة السجائر وغيرها، في حقيقة الأمر هذا التصنيف غير قاطع. فهذان النوعان من العملاء- المستهلك الفرد أو الشرركة- قد يحتاجان إلى نفس السلع أو الخدمات. فكلاهما يشتري السيارة، ويحتاج إلى الخدمات التليفونية، ويستهلك التيار الكهربائي وغير ذلك. بالإضافة إلى أن بعض منظمات الأعمال قد لا تكتفي بالتعامل مع نوع واحد من العملاء مثلاً قد تجد شرركات السيارات أنه من الضروري أن تتعامل مع أنواع مختلفة من العملاء. وعندما تقوم منظمه الأعمال بالتعامل مع عملاء مختلفين، كالعملاء الأفراد والعملاء التجاريين أو الصناعيين فلا بد أن تستخدم أساليب مختلفة بسبب أنها تعمل في ميدانين منفصلين وهما ميدان المستهلك النهائي وميدان المستهلك الصناعي أو التجاري.

٢- تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع السلعة

يعتمد هذا النوع على الفترة الزمنية المتوقعة لاستهلاك السلع المختلفة فبعض المنظمات تتعامل بصفة رئيسيه في السلع ذات الطبيعة المعمرة، أى تلك السلع التي لها حياة متوقعة طويلة نسبياً، مثل الماكينات والأجهزة والكثير من أنواع السلع. وبعض المنظمات الأخرى تتعامل في السلع التي تستهلك في فترة زمنية قصيرة، مثل المأكولات والسجائر وغيرها من السلع ويطلق على هذه الأنواع السلع غير المعمرة. وعلى عكس السلع المعمرة، فإن السلع غير

المعمرة هي تلك التي لها حياة متوقعة قصيرة نسبياً.

والشركات التي تتعامل في السلع غير المعمرة أمامها فرص متكررة لخدمة عملائها بسبب تكرار عملية الشراء التي يقوم بها العملاء في فترة زمنية قصيرة. وعلى العكس فإن الشركات التي تتعامل في السلع المعمرة، تعلم - بعد أن تتم عملية البيع فقط - إن فترة زمنية أخرى طويلة نسبياً لابد أن تنقضي قبل أن يعود نفس المشتري مرة أخرى إلى الأسواق، مثل ما يحدث عند شراء السيارات والثلاجات وغيرها من السلع المعمرة.

ويلاحظ أن الطلب على السلع يتأثر بالعادات المتبعة، مثلاً رغم أن الكثير من ملاك السيارات قد يشترون سيارة جديدة كل خمس سنوات كنوع من التغيير، مثل هؤلاء العملاء قد يغيرون من عاداتهم ولا يشترون سيارة جديدة إلا بعد عشر سنوات. ولهذا نجد أن الشركات التي تتعامل في السلع المعمرة ليس عليها إقناع المستهلكين بشراء النوع الذي يتعاملون فيه فقط، ولكن عليهم أيضاً إقناع المستهلكين بحاجتهم إلى النماذج الجديدة في السيارات وغيرها من السلع المعمرة. وفي الحياة اليومية نشاهد العديد من الإعلانات بوسائلها المختلفة التي تقوم بها منظمات الأعمال لإقناع المستهلكين بضرورة إحلال السلع المعمرة بغيرها. أما السلع غير المعمرة فتتأثر بالعادات والتقاليد السائدة.

٣- تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع النشاط

يعتبر تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع النشاط من أكثر التصنيفات شيوعاً بين رجال الإدارة، ووفقاً لهذا التصنيف يمكن أن تميز بين ثلاثة أنواع من المشروعات هي: (أ) مشروعات صناعية. (ب) مشروعات تجارية. (ج) مشروعات خدمية وستتناول كل نوع من هذه الأنواع بإيجاز كما يلي:

أ- المشروعات الصناعية:

وهي المشروعات التي تختص أساساً بخلق المنافع الشكلية أو التحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة. بحيث تتزايد قيمتها بعد تصنيعها على قيمتها قبل التصنيع. وتصنف هذه الشركات وفقاً لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه إلى: مشروعات تعمل في مجال النشاط الاستخراجي (أي التي تختص باستخراج الثروات الطبيعية من باطن الأرض، أو من البحار، من المناجم أو المزارع أو الغابات..) وتسمى بالصناعات الاستخراجية. ومشروعات أخرى تعمل في مجال النشاط التحويلي أي تقوم

بتصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى سلع تامة الصنع من أنواع مختلفة، وتسمى بالصناعات التحويلية. والنوع الثالث من المشروعات الذي يقوم بتجميع مجموعه من الأجزاء المصنعة وتركيبها مع بعضها البعض لإنتاج سلعه تامة قابله للاستخدام أو الاستهلاك مثل صناعة السيارات أو التليفزيون. ويطلق على هذه المشروعات العاملة في هذا الميدان الصناعات التجميعية.

بـ المشروعات التجارية:

وهي تلك المشروعات التي تشارك مشاركة رئيسية في العمليات والأنشطة التسويقية، وتختص بتوزيع السلع والخدمات بين المنتج والمستهلك. ومن أمثلتها تجارة الجملة، وتجارة التجزئة، ووكالات الإعلان، والوسطاء الوكلاء، ووكالات البحوث وهي بهذا الوصف وثيقة الصلة بكل من المنتج والمستهلك.

جـ المشروعات الخدمية:

وهذه المشروعات لا تقوم بإنتاج أو توزيع السلع ولكنها تقدم خدمات في نظير الحصول على مقابل لها. ويمكن أن ندرك أهمية هذه المشروعات بإستعراض القائمة التالية ومقارنه كل نوع منها بأثره في حياتنا اليومية: النقل والمواصلات، الفنادق، البنوك، شركات التأمين، الخدمات الصحية والمستشفيات، مكاتب الخدمات المحاسبية والإدارية والقانونية، السينما والمسرح، والوكلاء والسماصرة.

أشكال ملكية مشروعات الأعمال

من أول ومن أهم الأسئلة التي تواجه أصحاب المشروعات المختلفة عند بدء النشاط التجاري أو الصناعي هو: ما هو أنسب أشكال الملكية التي يمكن استخدامها؟ فكل شكل من أشكال الملكية القانونية المتاحة له خصائصه، وله مزاياه وأيضاً عيوبه، ولهذا فإن مستقبل المشروع قد يعتمد على مدى الملائمة الذي يوفره الشكل الذي يتم اختياره للمشروع. ويمكن تقسيم الأشكال القانونية للمنظمات تبعاً لدرجة الرابطة التي تقوم بين الشركاء إلى قسمين أساسيين وهما:

(أ) شركات الأشخاص

تقوم هذه الشركات على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء. ويترتب على ذلك أنه لا يجوز للشريك أن يتصرف في حصته من غير رضا أو موافقة باقي الشركاء، لأن المتصرف إليه قد لا يحظى بثقة الشركاء كما أن الشركة قد تنتهي بموت أحد الشركاء، أو

بالحجر عليه أو إعساره أو إفلاسه. وذلك لأن الشركاء وثقوا بشخص معين، وقد لا تتعدى هذه الثقة إلى ورثته أو من ينوب عنه أو ممثله القانوني.

(ب) شركات الأموال

لا تقوم هذه الشركات على الاعتبار الشخصي بل على الاعتبار المالي فالعبرة ليست بشخصية الشريك بل العبرة هنا بما يقدمه كل شريك من مال. ولهذا يجوز للشريك التصرف في حصته دون حاجه إلى موافقة الشركاء. كما أن وفاة أحد الشركاء أو الحجر عليه أو إعساره أو إفلاسه لا يترتب عليه حل الشركة. وتسمى الحصص في رأس مال هذه الشركات «بالأسهم» ويسمى فيها الشركاء «المساهمين» وهؤلاء المساهمون ليسوا تجاراً ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود قيمة أسهمهم.

وسوف نتناول الأشكال القانونية للشركات السابقة طبقاً للقانون المصري على النحو

التالي:

أولاً: المشروع الفردي:

إن المشروع الفردي هو مشروع اقتصادي يمتلكه شخص واحد فقط ويمثل هذا الشكل أبسط أشكال الملكية خاصة في حالة الرغبة في البدء بممارسة النشاط دون أن يتوافر للمستثمر حجم كبير من رأس المال. وغالباً ما يقوم مالك المشروع بممارسته مهام الإدارة بنفسه حيث يحصل على جميع الأرباح المحققة في مقابل تحمله لجميع المخاطر المرتبطة بالاستثمار. يتميز المشروع الفردي بمزايا عديدة تتمثل في : سهولة التكوين من الناحية القانونية، السرعة في اتخاذ القرارات وممارسة الوظائف الإدارية الأخرى، وجود الدافع الشخصي القوي نظراً لتحمل المدير المالك لنتائج العمل من ربح وخسارة، الاتصال الشخصي بالعملاء والعاملين يمكن المالك من معرفة رغبات أو مشاكل العملاء والعمل على حلها، قلة التدخل الحكومي، وسهولة التحول من نشاط لآخر.

أما من حيث العيوب فتتمثل في: صعوبة الحصول على الائتمان المصرفي، صعوبة النمو والتحول إلى الحجم الكبير، وقصر حياة وبقاء المشروع نتيجة ارتباطه بحياة الفرد المالك، والمسؤولية غير المحدودة والتي يقصد بها أن أموال المشروع الفردي وجميع ممتلكات صاحبها تدخل ضماناً للدائنين.

ثانياً: شركة التضامن:

وهي شركة تتكون من شريكين أو أكثر يكونون مسؤولين بالتضامن في جميع أموالهم عن

ديون الشركة. ومن أهم خصائص هذا الشكل من الشركات: عدم جواز انتقال حصة الشريك إلى الغير أو الورثة، ويتكون عنوان الشركة من أسماء الشركاء واكتساب هؤلاء الشركاء صفه التاجر، والمسئولية التضامنية المطلقة للشركاء عن ديون الشركة.

من مزايا هذا النوع من الشركات ما يلي: تحتاج هذه الشركات إلى رأس مال محدود نسبياً وتتطلب قدرأ من الإجراءات القانونية من كتابة وتسجيل عقد الشركة ونشره في إحدى الصحف والتسجيل في السجل التجاري. كما تتميز المعاملات بينها وبين العملاء بالسرعة حيث أن كل شريك ينوب عنه الآخر.

أما بالنسبة للعيوب فهي تتخلص في أن وفاة احد الشركاء قد يترتب عليه انقضاء الشركة، وصعوبة تحديد اختصاصات كل شريك، وصعوبة قيام هذه الشركات بالأعمال التي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة. كما أن من أسباب انقضاء شركة التضامن انسحاب أحد الشركاء، أو الحجر على أحد الشركاء، أو إعسار أو إفلاس أحد الشركاء.

ثالثاً: شركة التوصية البسيطة:

يقصد بشركة التوصية البسيطة هي الشركة التي تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسئولين ومتضامنين، وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها وخارجين عن الإدارة ويسمون "موصين". ومن واقع هذا التعريف تتلخص خصائص هذا الشكل في الآتي:

- * وجود فريقين من الشركاء. شركاء متضامنين يكونون مسئولين تضامنية ومطلقة عن ديون الشركة. وشركاء موصين ليس لهم الحق في الإدارة ولا تدخل أسمائهم في عنوان الشركة ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصتهم في رأس المال. وتنقضي هذه الشركة بنفس الأسباب تقريباً التي تنقضي بها شركات التضامن أو المشروع الفردي.
- * عدم جواز انتقال الشريك الموصى أو المتضامن بالتنازل أو البيع للغير إلا بموافقة جميع الشركاء.

أما من حيث المزايا والعيوب فهي تتشابه تقريباً مع تلك المذكورة في شركة التضامن، غير أن قدرة الشركة على توفير الأموال تكون أكبر نسبياً نتيجة دخول شركاء موصين.

رابعاً : شركة التوصية بالأسهم:

يقصد بشركة التوصية بالأسهم تلك الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول. ويكون الشريك الموصى فيها خاضعاً للنظام القانوني الذي يخضع له المساهم في شركات المساهمة، ويكون شريك واحد أو أكثر فيها مسئولاً بالتضامن في كافة أمواله عن

ديون الشركة ويكون لها عنوان باسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين.

وقد أخضع القانون شركات التوصية بالأسهم لنفس القواعد والضوابط الخاصة بالشركات المساهمة فيما يتعلق بتأسيسها حماية للمساهمين فمثلاً: لا يجب أن يقل عدد الشركاء المؤسسين عن اثنين، ولا يجوز أن يقل رأس المال عن ٢٥٠.٠٠٠ جنيه كحد أدنى، ويقسم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة ولا تقل قيمة السهم عن خمسة جنيهات ولا تزيد عن ألف جنيه، بالإضافة إلى أن القانون حظر على الشركات ممارسة أعمال البنوك والتأمين أو استثمار الأموال لحساب الغير.

ومن مزايا هذا الشكل أن الشركة لا تنقضي ب وفاة أو انسحاب أى شريك موصى أو أكثر. ويجوز النص في نظام الشركة على أنها تستمر (رغم وفاة أحد الشركاء المتضامنين) مع شريك آخر أو ورثه الشريك المتضامن يختارون من يحل محله أو أن الشركة تتحول إلى شركة مساهمة بقوة القانون.

خامساً : الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

يمكن تعريف الشركة ذات المسؤولية المحدودة بأنها الشركة التي لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريكاً ولا يكون كل منهم مسئولاً إلا بقدر حصته، ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأسمالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام، ولا يجوز إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول، ويكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضعاً لاسترداد الشركاء طبقاً للشروط الخاصة التي يتضمنها عقد الشركة، فضلاً عن الشروط المقررة في هذا القانون. للشركة أن تتخذ اسماً خاصاً، ويجوز أن يكون اسمها مستمداً من غرضها ويجوز أن يتضمن عنوانها اسم شريك أو أكثر كما جاء بالقانون أن لايجوز أن يقل رأس مال الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن ٥٠.٠٠٠ جنيه ويقسم رأس المال إلى حصص متساوية لا تقل قيمة الحصة عن مائة جنيه تدفع بالكامل . لا يقل عدد الشركاء عن اثنين ولا يزيد عن خمسين شريكاً. تقييد التنازل عن حصص الشركاء حيث تكون هذه الحصص غير قابلة للتداول بالطرق التجارية على أنه يجوز بيعها بمقتضى محرر رسمي أو مصدق على التوقيعات فيه ويكون لباقي الشركاء أن يستردوا الحصة المباعة بالشروط نفسها. كما لا تنحل الشركة ب وفاة أحد الشركاء، وإنما تنتقل حصته إلى الورثة ويجوز أن تنحل هذه الشركة في حالة بلوغ الخسارة ثلاثة أرباع رأس المال أو انتهاء مدتها أو العمل الذي قامت من أجله أو موافقة أغلبية الشركاء على الحل.

سادساً: الشركة المساهمة:

تعتبر الشركة المساهمة أحد الأشكال المألوفة في عالم الأعمال. وبصفة عامة فإن معظم الشركات كبيرة الحجم تستخدم هذا الشكل. عادة فإن الشكل المساهم يحقق نسبة عالية من مبيعات الصناعات المختلفة على مستوى الدولة. تتخذ شركات قطاع الأعمال العام في مصر الشكل المساهم، ولكن من الممكن أن تتخذ بعض الشركات متوسطة وصغيرة الحجم أيضاً الشكل المساهم نظراً للمزايا التي يقدمها هذا الشكل للمساهمين.

تتمتع الشركة المساهمة بشخصية اعتبارية لها جميع الحقوق القانونية التي تتمتع بها الشخصية الطبيعية أى أنها تستطيع القيام بممارسة نشاط الأعمال وإملاك الأصول وبيع وشراء المنتجات واقتراض الأموال كما يمكن أن تقاضى أو تقوم بمقاضاة أطراف أخرى. كما أنها تتمتع بعمر إنتاجي غير محدد أى لانهايتي، وتعتبر مملوكة لحملة أسهمها من الأشخاص الطبيعيين والشخصيات المعنوية. وتتحدد مسؤولية حملة الأسهم بمقدار استثماراتهم، في رأس مال الشركة.

وتستند الشركات المساهمة قوتها الاقتصادية من طبيعة العلاقة بين الشركة وبين ملاكها أو حملة الأسهم. وينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص متساوية القيمة تسمى <أسهم>. وللمساهمين الحق في تحويل أو بيع أسهمه في أى وقت لذلك فإن ملكية المشروع تكون في تغيير مستمر ولكن بسبب انفصال الملكية عن الإدارة يتوفر للشركة المساهمة عنصر الاستقرار وعنصر الاستمرارية، وتمثل الشركات المساهمة في معظم المجتمعات، أكثر أشكال المشروعات الاقتصادية أهمية من حيث حجم استثماراتها وقوتها الاقتصادية وقدرتها على تحقيق الأرباح. تختلف أنواع الشركات المساهمة. فهناك شركات عامة، وشركات مساهمة خاصة، وشركات قابضة. ويؤجل شرح الشركات القابضة إلى موضوع آخر.

من الناحية العملية لا يستطيع حملة الأسهم القيام بممارسة عملية الإدارة لذلك يقوم المساهمون باختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين يقومون بدورهم باختيار أعضاء الإدارة ويساهمون في عمليات تخطيط وتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات.

إن حملة الأسهم هم إذن ملاك الشركة المساهمة وإن كانت قوتهم وقدرتهم على التأثير على المشروع تتوقف على كل من نوع الأسهم المملوكة (هناك أسهم تمتلك حق التصويت على القرارات الإدارية وأسهم لا تمتلك هذا الحق) وعدد الأسهم المملوكة (كلما زاد عدد الأسهم المملوكة للمستثمر زاد عدد الأصوات التي يمتلكها) ويجتمع حملة الأسهم مرة كل عام على الأقل (الجمعية العامة للمساهمين) بهدف انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومراقب

الحسابات (المراجع الخارجي) والتصديق على الحسابات الختامية للمشروع. أما مجلس الإدارة فهو الذي يمثل الملاك أو حملة الأسهم وهو الجهة المسؤولة عن توجيه المشروع، واتخاذ القرارات، واختيار أعضاء الإدارة وبصفة خاصة المدير العام الذي يملك السلطة الحقيقية في إدارة وتوجيه المشروع وتعيين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

الجمعية التعاونية:

تقوم الجمعية التعاونية على أساس الجهود المشتركة لمجموعة من الأفراد بغرض إنتاج السلع، أو تقديم الخدمات بأقل تكلفة ممكنة ويساهم الأفراد (الأعضاء) في تكوين رأس مال الجمعية التعاونية، كما أن لكل عضو الحق في صوت واحد تحقيقاً لديمقراطية الإدارة بصرف النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكها. إن الهدف الأساسي لتكوين الجمعية التعاونية الإنتاجية أو الاستهلاكية أو الزراعية أو الإسكانية أو الثروة المائية هو النهوض بمصالح الأعضاء عن طريق توفير احتياجاتهم من السلع أو الخدمات بأقل سعر ممكن، ومختلف أنواع الجمعيات لا تهدف إلى الربح إلا أن وجود الربح الناتج عن الأعمال يمكن من الاستمرار في العمل بكفاءة وفعالية ومن أهم مبادئ التعاون التي تطبقها الجمعية التعاونية الباب المفتوح للعضوية لأي شخص، ولكل عضو صوت واحد مهما كانت عدد الأسهم التي يمتلكها ومبدأ المساعدة الذاتية والبيع النقدي وتوزيع الأرباح المحققة على الأعضاء بنسبة معاملاتهم مع الجمعية إتباع سياسة عدم الانحياز السياسي أو الديني.

بالإضافة إلى المنظمات السابقة ظهرت في السنوات الأخيرة أشكالاً جديدة لمنظمات الأعمال أهمها المنظمات المشتركة التي يشارك فيها رأس المال المصري مع رؤوس الأموال العربية أو الأجنبية، والشركات متعددة الجنسية التي تباشر نشاطها من مركزها الرئيسي وخارج حدود الدولة الأم في دول مختلفة.

بيئة منظمات الأعمال

إن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ ولكنها جزءا من نظام أكبر تتأثر بمتغيراته، فأي منظمة تعمل داخل بيئة خارجية تؤثر عليها وعلى أعمالها. ومن ثم فإن دراسة البيئة ومتغيراتها، وكيفية تأثيرها على المنظمات يعتبر مدخل أساسي نحو فهم الكيفية التي تمارس بها هذه المنظمات أنشطتها والطريقة التي تتفاعل بها مع هذه البيئة بمتغيراتها المختلفة. إن السمة الأساسية في متغيرات البيئة الخارجية إنها غير قابلة للسيطرة والتحكم والرقابة بواسطة المنظمات. ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بدراسة متغيرات البيئة وتحليل عناصرها ومحاولة التكيف مع هذه العناصر وعادة ما تؤدي دراسة هذه العناصر إلى اكتشاف العديد من الفرص التي تتيحها البيئة، وعلى المنظمات الناجحة محاولة الاستفادة منها، أو التعرف على القيود التي تفرضها البيئة والتي ينبغي العمل على تلافيها.

أهمية دراسة البيئة

على الرغم من اختلاف المنظمات في طبيعة أهدافها وأنشطتها ونوع ملكيتها إلا أن هناك عدد من الجوانب تعتبر قاسماً مشتركاً بين جميع المنظمات. وهذا الجوانب قد تلقى ضوءاً على أهمية دراسة البيئة ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

(١) يعتبر تزويد المجتمع بالسلع أو الخدمات من الوظائف الرئيسية لأي منظمة. ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فقط، بل أن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة يعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية فالمواد الخام، والأيدي العاملة، والأرض ورأس المال وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل أو تتواجد فيه المنظمة. وبمعنى آخر، أن كل منظمات الأعمال والمجتمع يرتبطان بعلاقات تبادلية وتكاملية تستهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. كما أن وجود وبقاء أى طرف منهما هو شرط ضرورة لبقاء أو وجود الآخر، وبالتالي فإن كل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر حتى وإن كان وجود البيئة أو المجتمع يسبق وجود المنظمة في كل الظروف. ولا يقتصر الأمر على المنظمات القائمة ولكنه يمتد أيضا إلى المشروعات أو المقترحات الاستثمارية الجديدة. فالمجتمع (أو البيئة) هو بمثابة سوق لبيع السلع أو خدمات المشروع المقترح وأيضا هو سوق شراء خدمات عوامل الإنتاج المختلفة. فالبيئة التي يعمل فيها أى مشروع تقدم فرص النجاح أو الفشل وتحدد سلوك أو خطط واستراتيجيات المشروع لتحقيق أهدافه. كما أن العرض والطلب (قوى السوق) على

سلعة أو خدمة معينة ما هي في الواقع إلا متغيرات أو نواتج لبيئة تحدد مستقبل وبقاء المشروع الجديد.

(٢) إن جميع منظمات الأعمال (العامة والخاصة) تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أو الثقافية).

(٣) إن كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

(٤) إن ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات) في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل منظمة.

(٥) اختلاف المنظمات فيما يختص بنوعيه وأهداف أطراف التعامل (كالموردين والمستهلكين والحكومة والعمال وغيرهم كما هو الحال في منظمة تجارية أو صناعية مثلاً) فإن كل منظمة من منظمات الأعمال هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها أو تعارض كثيراً في طرق تحقيقها. وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المنظمة المعينة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

(٦) إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة وتحقيق أهداف جميع المنظمات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

(٧) إن جميع المنظمات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود أو المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية، ومن بين الأمثلة على هذا ما يلي:

أ- إن التغير في أسعار المواد الخام المستخدم في صناعة التغليف (التغير في أسعار الأخشاب، البلاستيك، الزجاج والاسمنت.. الخ) قد يؤثر على حجم الطلب من منتج لآخر، وطالما أن الطلب على سلعة معينة هو دالة في دخل الفرد فإن التنبؤ بالدخل القومي ومعدلات اتجاهاته يعتبر من الأهمية بمكان في هذه الحالة.

ب- تحول طلب المستهلك من سلعة لأخرى قد يكون بسبب التغير النسبي في الأسعار أو تغير ذوق المستهلك ومدى توافر السلع محل الطلب.. الخ وبالتالي فإن المنظمات المتخصصة في إنتاج سلعة واحدة قد تضطر إلى الاهتمام بتنوع منتجاتها بدرجة أكبر من تطوير أنماط وطرق التعبئة والتغليف.

جـ قد تضطر المنظمة. نتيجة التغيرات في الأسعار أو متوسط دخول الأفراد. لتعبئه منتجاتها في عبوات صغيرة بدلا من العبوات الكبيرة. وهذا قد يؤدي إلى تغيير سياسات التسويق والإنتاج في هذه المنظمة.

د- انخفاض الأسعار أو تكاليف الإنتاج قد يستلزم من المنظمة إعادة النظر في السياسات التمويلية بالمنظمة، أو قد يزيد من رغبتها في تنويع منتجاتها أو الدخول في أسواق جديدة أو تخصيص مبالغ كبيرة في ميزانيتها للإنفاق على بحوث تطوير الإنتاج.

هـ- تزايد عدد وحجم الشركات متعددة الجنسيات في بلد ما قد يؤثر على تكاليف استخدام عوامل الإنتاج المختلفة وأسعار بيع المنتجات وبالتالي هيكل المنافسة أو الصناعة أو أسواق البيع والشراء.

٨- إن درجة تأثير المتغيرات والقيود البيئية يختلف باختلاف أهداف المنظمات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا يؤثر (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) على هدف الربحية، بينما قد لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

٩- إن اختلاف درجة فعاليته أو نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها قد يختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف أطراف التعامل معها. أي أنه من المتوقع أن تزداد درجة فعالية المنظمة بزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها. فكلما زادت القدرة على استغلال الفرص المتاحة أو اكتشاف فرص جديدة بالإضافة إلى تجنب التهديدات أو المخاطر البيئية كلما كان من المحتمل أن تزداد كفاءة وفعالية المنظمة.

ديناميكية المتغيرات البيئية:

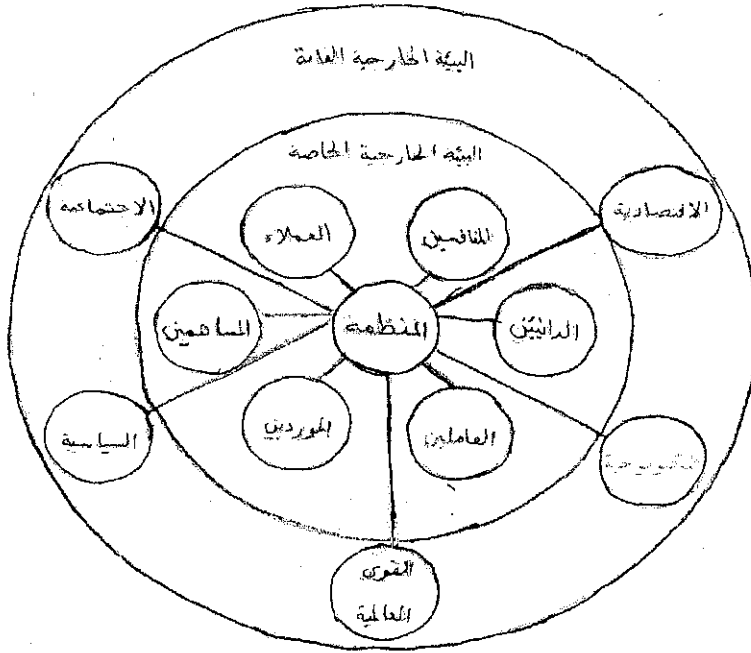
تخضع البيئة التي تعمل فيها المنظمات للكثير من التغيرات التي قد تؤثر على عملها إما بالسلب أو بالإيجاب. والمنتبع للتغيرات السياسية والاقتصادية على خريطة العالم، يلاحظ ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية، انهيار الاتحاد السوفيتي وتفككه، وظهور القوى الاقتصادية في شرق آسيا وما إلى غير ذلك من التغيرات. وعلى مستوى البيئة القومية فإن صدور قانون قطاع الأعمال العام وما يترتب عليه من تغييرات يتطلب أن تقوم كل منظمة برصد التغيرات التي تحدث في هذه البيئة وتحديد مدى تأثيرها على أعمالها وخططها وتعديل من هذه الخطط لكي تتلاءم مع ما يحدث في البيئة الخارجية. وليس هناك خطة مثالية لجميع المنظمات، بل على كل منظمة أن تحدد خططها التي تحسن من موقعها وفرصها وأهدافها. تتصف البيئة بعدة خصائص، يجب على المنظمات أن تأخذها في حسابها عند دراستها لهذه

البيئة. ومن ضمن هذه الخصائص: التعدد، التعقيد، الارتباط، الاستمرارية، القلق، عدم الاستقرار، الاتجاه الجماعي، الثبات، أمكانيه التنبؤ، التقلبات في الطلب، التجانس، الوفرة والندرة، معدل التغير، وعدم الاستقرار أو عدمه... الخ.

تتمثل بيئة الأعمال في العديد من المتغيرات التي تكون في مجموعها القوى التي تؤثر على عمليات وأنشطة المنظمة. وتتعدد المستويات التي تشملها بيئة الأعمال من حيث تأثيرها على المنظمات، ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمنظمات إلى بيئة خارجية عامه، بيئة خارجية خاصة وبيئة داخلية انظر الشكل رقم (٧).

الشكل رقم (٧)

البيئة الخارجية للمنظمة



عناصر البيئة الخارجية للمنظمة:

تتكون البيئة الخارجية من عدة عناصر مختلفة وهي : البيئة الاقتصادية، البيئة القانونية والسياسية، البيئة الاجتماعية والبيئة التكنولوجية.

١ - البيئة الاقتصادية:

تؤثر البيئة الاقتصادية على المؤسسة لسببين، أولاً : لأنها ترتبط بأثر التغيرات في مستوى الأسعار على الشركة. وثانياً: أن مستوى النشاط الاقتصادي العام في الدولة يشير إلى احتمالات ارتفاع أو انخفاض دخول المستهلكين. وهذا سيؤثر بدوره على مبيعات الشركة والتكاليف ومعدلات الأجور التي ستكبدتها.

عناصر البيئة الاقتصادية :

تتألف البيئة الاقتصادية من عدة عناصر، تتفاوت في قوة تأثيرها على المؤسسة على النحو التالي:

١- المورد: يوفر المورد للمؤسسة المواد الخام والمكونات الأخرى التي تحتاجها. ويجب على المؤسسة أن تشتري هذه الأشياء وفق السعر والجودة المناسبين لها، وفي الوقت نفسه ما زال عليها تحقيق الربح من خلال بيع السلع بعد اكتمال إنتاجها.

٢- العملاء : يشكل العملاء عنصراً آخرأ في البيئة الاقتصادية، ويؤثر على المؤسسة نظراً لأن حاجاتهم ومطالبهم تحدد نوعية الإنتاج الذي تضمن المؤسسة بيعه على شكل سلع وخدمات، كما أنها تحدد أسعار بيعها.

٣- المستثمر: يرتبط كل من الثقة في الشركة واستعداد البنوك والمستثمرين الآخرين لإقراض الشركات بشكل وثيق بالتوقعات بشأن مستوى النشاط الاقتصادي في الدولة في المستقبل. ولهذا، تحدد حالة البيئة الاقتصادية العامة في الدولة فرصة المؤسسة في اقترض المال بهدف إنشاء استثمارات رأسمالية.

٤- الحكومة: تعد الحكومة عنصراً شديداً الأهمية في البيئة الاقتصادية. فالسياسات المالية والنقدية للحكومة تؤثر على المؤسسة من ناحية التكاليف ومدى توفر القروض، ومستوى الضرائب، ومعدلات الفائدة، وأسعار صرف العملات (إذا كانت الشركة تصدر سلعها) والثقة العامة في النشاط الاقتصادي.

٥- المنافسون: يمثل منافسو الشركة ببساطة تهديداً في البيئة الاقتصادية. ولهذا، تتأثر مبيعات أية شركة بالحملات الدعائية التي يطلقها منافسوها في الأسواق.

٢ - البيئة القانونية والسياسية :

تمثل البيئة القانونية قيماً خارجياً مؤثراً للغاية على المؤسسات. وتنظم القوانين شروط العمل لأغلب الشركات، والتي تتراوح بين حظر سلوكيات معينة، وتصل إلى قوانين تطالب بتقديم تقارير عن الدخل والتوظيف عدة مرات في العام.

ويجب على الشركات أن تلتزم بالقوانين التي تضع حداً أدنى لمعايير الصحة والسلامة، وقوانين التوظيف، والقوانين التي تحظر التمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس أو الاتجاه السياسي، وقوانين النقابات العمالية، بالإضافة إلى مجموعة كاملة من اللوائح الخاصة بكل مجال وبكل شركة على حدة.

البيئة السياسية لا يجب إغفالها عند ذكر البيئة القانونية، لأن البيئة السياسية هي المسنولة عن وضع القوانين والتشريعات الجديدة في حيز التنفيذ. تتكون البيئة السياسية في فرنسا على «سبيل المثال» من الحكومة والبرلمان بالإضافة إلى مفوضية ومجلس وبرلمان الاتحاد الأوروبي. وتقوم هذه الهيئات بسن الحديد والعديد من القوانين والتشريعات التي تؤثر على عمل المؤسسات. وتتكون تلك البيئة القانونية من شبكة من القوانين والتشريعات والأوامر التوجيهية والأحكام الدستورية، مما يمثل بيئة شديدة التعقيد يجب أن تلتزم بها كل الشركات والمؤسسات في الدولة. ويتوقف نجاح أو إخفاق المؤسسة على كيفية استجابتها لهذه المؤثرات البيئية.

يمكن أن تستجيب المؤسسة لهذه القيود من خلال دراسة القواعد والتشريعات المنتظرة، من أجل وضع إستراتيجية عمل تتعامل مع الإطار القانوني الجديد وفق مدى زمني محدد فمثلاً، وضعت شركات صناعة السيارات في حساباتها خطورة التهديد الذي يمثله احتمال حظر استخدام الوقود المحتوى على الرصاص أو ارتفاع سعره جداً لصالح الوقود الخالي من الرصاص، ولهذا قامت بتصنيع محركات تعمل بأي من النوعين قبل فرض هذا الحظر، وبهذا تمكنت من تقادى مخاطره المحتملة على نشاطها.

مع ذلك، يلاحظ أن هناك مؤثرات سياسية تمارس على المؤسسات ومديريها بصرف النظر عن أى التزامات قانونية. فقد أثر الضغط السياسي الكبير الذي مارسه الجماعات المنتمية للتيارات المحافظة بشأن مخاطر التلوث المحتملة، على سبيل المثال، على الشركات الصناعية (مثل شركات الصناعات الكيماوية) بصرف النظر عن أية عواقب قانونية.

وترتبط البيئة السياسية بشكل وثيق بالبيئة الاجتماعية. فغالباً ما تُسن القوانين نتيجة لضغوط اجتماعية على الحكومة. وتعتمد قدرة الأحزاب السياسية أيضاً على سن القوانين على حجم القبول الشعبي لسياساتها وأفكارها الاجتماعية والاقتصادية التي يطرحونها في برامجهم الانتخابية.

٣- البيئة الاجتماعية:

تعد البيئة الاجتماعية العنصر الثالث الأساسي في البيئة الخارجية. وتتكون من اتجاهات الأفراد والمجتمع بوجه عام وتقاليدهم ومعتقداتهم وثقافتهم، وغير ذلك. وأهم العوامل على الإطلاق في البيئة الاجتماعية هي الطبقة والثقافة والعمر والجنس والمعتقدات السياسية لدى الأفراد. وتؤثر البيئة الاجتماعية بشكل كبير على المؤسسات وأساليب إدارتها، لأن المؤسسات نفسها تتكون من أفراد يشكلون جزءاً من هذه البيئة الخارجية. ومن الأمثلة على البيئة الاجتماعية التي تؤثر على سلوك العمل أن بعض المكاتب قررت منع بيع الإصدارات المنافسة للأخلاق.

ترتبط البيئة الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً بما يمكن أن يسمى البيئة الأخلاقية، والتي تتكون من مجموعة من القواعد الراسخة التي تحكم السلوكيات والقيم الإنسانية والمؤسسية. وتشير البيئة الأخلاقية للمؤسسات إلى العدالة واحترام القانون والعرف الأخلاقي. ويقاس العملاء والموردون والجمهور التزام أية شركة بهذه المعايير الأخلاقية. إلا أن مشكلة هذه المعايير الأخلاقية تمكن في أن رؤية المؤسسة للعالم قد تتعارض أحياناً مع الأعراف الأخلاقية المعتادة للمجتمع. على سبيل المثال، فقد تأسست العديد من شركات توظيف الأموال وفقاً للمبادئ الأخلاقية حيث تقوم بالاستثمار النظيف في شركات تطبق مبدأ تكافؤ الفرص، ولا ترتبط بصناعة السلاح وما شابه.

٤- البيئة التكنولوجية:

تمثل البيئة التكنولوجية العنصر الأخير في البيئة الخارجية. فقد كان التطورات التكنولوجية الحديثة أثر هائل على أساليب إدارة الشركات. وقد أحدثت أجهزة الكمبيوتر ثورة هائلة في تصميم المنتجات وتصنيعها. فمثال، أي ظهور الأجهزة الآلية أو ذاتية التشغيل في صناعة السيارات إلى قيام مجموعة صغيرة من الأفراد بما كان يستلزم قيام مؤسسة صغيرة بأكملها بتنفيذه منذ أعوام قليلة فقط. كما أنها عادت مؤخراً لتطبيق نمط مجموعات العمل بعد

أن كان خط الإنتاج هو النمط السائد لفترات طويلة.

قامت شركة «فولفو» للسيارات في السويد بتجربة توزيع فرق عمل تعمل كل منها على تصنيع السيارة من الألف إلى الياء. كما أدت التطورات التكنولوجية الحديثة إلى إمكانية فتح أسواق جديدة لم تكن مستغلة من قبل، إما بسبب قصور المعرفة الفنية، وإما بسبب ارتفاع التكاليف. وتعد عمليات استكشاف الغاز والبتروول في البحر والمحيطات مثلاً على ذلك.

يمكن أن توفر التطورات والابتكارات التقنية فرصاً ضخمة للشركات، لكنها مقترنة ببعض المخاطر السلبية. فإذا لم تتبع المؤسسات الاحتياطات اللازمة، فقد تجد نفسها فجأة عاجزة عن مجاراة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، سواء من ناحية المنتجات أو من ناحية عمليات التصنيع. ولهذا، فلا بد أن تولي المؤسسات اهتماماً فائقاً لمراقبة البيئة التكنولوجية وأن تحاول التنبؤ بالتغيرات المحتملة على كل من المدى المتوسط والطويل.

البيئة الداخلية للمنظمة :

تتكون البيئة الداخلية للمنظمة، من مزيج فريد من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك، وغير ذلك، والتي تميز أسلوب العمل الجماعي لموظفي المنظمة كجماعات وأفراد من أجل تحقيق أهدافهم. ولهذا تتعكس شخصية المنظمة من خلال ثقافتها المميزة.

حدد «تشارلز هاندي» أربعة أنواع رئيسية لثقافة المنظمة، هي : ثقافة السلطة وثقافة الدور الوظيفي وثقافة المهمة وثقافة الفرد.

ثقافة السلطة :

في هذه الثقافة، تتولى مقاليد السلطة جهة مركزية واحدة، يكون لها اليد العليا في فرض الرقابة من خلال اختيار أفراد رئيسيين. وتعمل المؤسسة التي يسودها هذا النوع من الثقافة دون الكثير من اللوائح المكتوبة، وتتخذ فيها القرارات غالباً بناءً على التوازن بين القوى المؤثرة وقت اتخاذ القرار، وليس وفق المنطق أو الإجراءات المتبعة.

تتمثل نقاط القوة الرئيسية في هذا النوع من المؤسسات في قدرتها على التحرك والتفاعل بسرعة في مواجهة أي تهديد. ومع ذلك، فهذا التحرك السريع - أو الصحيح يعتمد على من ييدهم السلطة. ولهذا يعتمد نجاح المؤسسة ذات ثقافة السلطة بشكل كبير على كفاءة الأفراد الذين يمتلكون مقاليد هذه السلطة، حيث تضع ثقافة السلطة قدراً كبيراً من الثقة في العنصر

البشرى. وتسود هذه الثقافة في المؤسسات المنشأة حديثاً والتي يديرها مؤسسوها. يمثل حجم المؤسسة ومدى نموها مشكلة للمؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة. فغالباً ما تنمو الشركات الناجحة من هذا النوع إلى جانب مؤسسيها الذين يتمتعون بالديناميكية بشكل أسرع من منافسيهم إلى الحد الذي لا يستطيع فرد واحد أن يدير الشركة. وإذا كانت هذه المؤسسة تهدف إلى أن تُعدل من ثقافة السلطة الحالية بحيث يتم فيها تحديد معايير جديدة للإجراءات الإدارية وذلك لإتمام الهيكل الرقابي الحالي. وإلا، كانت هذه المؤسسة عرضة لأن تكون ضحية لتجاحها.

ثقافة الدور الوظيفي :

تنشأ المؤسسة التي تعتمد على هذه الثقافة وفق وظائف أو خبرات، مثل قسم الشئون المالية، وقسم شئون العاملين، وغير ذلك. ويتميز كل واحد من هذه الأقسام بأنه قوى في حد ذاته، لكن يتم تنسيق أدوارها عبر مجموعة صغيرة من كبار المديرين ومن خلال مجموعة من الإجراءات والقواعد المكتوبة، مثل :

- إجراءات المهام أو الأدوار الوظيفية (أى وصف الوظيفة).

- إجراءات التواصل.

- إجراءات فض المنازعات.

تشكل هذه القواعد والإجراءات المصدر الرئيسي للتأثير في هذه الثقافة. وربما يعرف هذا النوع من الثقافة أكثر باسم البيروقراطية.

في ثقافة الدور الوظيفي، يكون الدور (أو الوظيفة) هو العامل المهم، وينظر إلى الفرد كعامل ثانوي. ويتم اختيار بعض الأفراد لتنفيذ مهمة محددة، ويتم توصيف هذه الوظيفة بأن العديد من الأفراد يستطيع القيام بها. ولهذا، لا تعتمد فاعلية المؤسسة كثيراً على كفاءة الأفراد العاملين بها - كما هو الحال في ثقافة السلطة - وإنما على التوزيع المنطقي للعمل والمسئولية.

يعتمد نجاح المؤسسات التي تتبنى ثقافة الدور الوظيفي على استقرار البيئة الذي يوفر لها الأمن والقدرة على التنبؤ بالأحداث القادمة، وهو ما سيتحقق نظراً للخبرات المتخصصة المكتسبة والتي تطورت مع الزمن ودون التعرض لمخاطر غير محسوبة. غير أن عيب المؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة أنها تتأخر غالباً في إدراك الحاجة للتغيير، كما أنها تتأخر في تنفيذ ذلك التغيير حتى وإن كانت الحاجة لذلك التغيير ملحة. وتسود ثقافة الدور الوظيفي في المؤسسات التي يكون لديها خفض متوسط لتكلفة مع زيادة معدل الإنتاج أهم من المرونة،

أو في المؤسسات التي يكون لديها الخبرة الفنية وتعمق التخصص أكثر أهمية من الابتكار في المنتجات أو تقليل تكلفته.

ثقافة المهمة :

على العكس من ثقافة الدور الوظيفي، والتي تركز على كيفية القيام بالشئ بدلاً من التركيز على الأمر الذي ينبغي القيام به، ينصب تركيز ثقافة المهمة على إنجاز المهمة أو المشروع. وفي سبيل تحقيق ذلك، تسعى المؤسسة التي تتبنى ثقافة المهمة إلى جمع الأفراد المؤهلين تأهيلاً مناسباً في فريق واحد، وإمدادهم بالموارد التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم وتوفير ثقافة المهمة للفريق قدرأ من الحرية في ممارسة عملهم، كما يتبادل الموظفون داخل المجموعة الواحدة الاحترام اللازم، بناءً على الكفاءة وليس فقط العمر أو الدرجة الوظيفية. وتشدد هذه الثقافة على العلاقة بين تماسك فريق العمل وتحديد هدف إنجاز مشروع معين، وذلك من أجل زيادة الكفاءة، وإطلاع الفرد على جميع أهداف المؤسسة، وتعزيز قيمتها لديه.

يتولى المديرون سلطة توزيع المشروعات والأفراد والموارد، وبهذا فهم يحتفظون بالسلطة في المؤسسات التي تتبنى ثقافة المهمة. ولكن هذه السلطة ليست مستديمة طوال الوقت، حيث يتمتع أفراد الفريق بحرية لا بأس بها في عملهم، وفي الواقع، ستواجه أية محاولة من الإدارة العليا لممارسة رقابة يومية لصيقة في هذه الثقافة بالرفض.

إن ندرة الموارد وحدها هي التي تجعل الإدارة تشعر بالحاجة للتدخل في رقابة عمل فريق المشروع. كما يبدأ رؤساء الفرق في التنافس على جميع الموارد المتاحة، وبذلك، تبدأ ثقافة المهمة في التغير إلى ثقافة السلطة.

يشجع تطبيق ثقافة المهمة في المؤسسات، ولهذا تكون هي الأنسب عندما تكون الأولوية للمرونة والحساسية للسوق أو للبيئة الخارجية (أي عندما يكون السوق تنافسياً وتكون دورة حياة المنتج قصيرة). وعلى النقيض، لا يصلح تطبيق هذه الثقافة في المواقف التي تتطلب تحقيق انخفاض في متوسط التكلفة مع زيادة معدل الإنتاج أو عند الحاجة لصقل الخبرات.

وتلقى ثقافة المهمة شعبية كبيرة بين المديرين. ويرى «هاندى» أنها :

«أكثر ثقافة قادرة على الانسجام مع أيديولوجيات التغير والتكيف الحالية، كما أنها قادرة على التوافق مع الحرية الفردية، والاختلافات الطفيفة في المكانة الاجتماعية». مع ذلك، لا تعد هذه هي البيئة المناسبة دائماً للمناخ والتكنولوجيا السائدين.

ثقافة الفرد :

تهدف المؤسسات التي تتبنى ثقافة الفرد إلى خدمة الفرد نفسه. ولهذا، فالفرد هو المحور الأساسي في هذه الثقافة. والمؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة قليلة في العادة تكون شركات مملوكة للعائلات. ولكن، يُلاحظ وجود أفراد في الثقافات الأخرى تكشف سلوكياتهم ومواقفهم عن تفضيل ثقافة الفرد. وخير مثال على ذلك، أستاذ الجامعة الذي يميل لثقافة الفرد، ويعمل في بيئة تلتزم بثقافة الدور الوظيفي. فهو يؤدي مهام عمله بموجب عقده، ويقوم بالتدريس عندما يطلب منه، حتى يكون له مركز مرموق في المؤسسة التي يعمل بها. لكنه، في الأساس، يتطلع إلى الجامعة أو الكلية كقاعدة يبني عليها حياته المهنية ويحقق من خلالها مصالحه الشخصية. وهذه الأمور قد تضيف، بشكل غير مباشر، إلى قيمة المؤسسة، رغم أن ذلك لم يكن هو الدافع الأساسي الذي يسعى لتحقيقه الأستاذ الجامعي.

العوامل المؤثرة على ثقافات المنظمات :

تقوم كل منظمة باختيار الثقافة الخاصة بها. وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد هذا الخيار، منها ما يلي :

١- حجم المؤسسة : يعد هذا العامل متغيراً غاية في الأهمية يؤثر على اختيار المؤسسة لثقافتها. وكلما زاد حجم المؤسسة، زاد الميل لإتباع منهج رسمي وتشكيل مجموعات منسقة متخصصة. لذلك، فإن نمو حجم المؤسسة بشكل عام يدفعها نحو تبني ثقافة الدور الوظيفي.

٢- التكنولوجيا : تتناسب العمليات البرمجية الروتينية بشكل عام مع ثقافة الدور الوظيفي أكثر من أية ثقافة أخرى، كما هو الحال بالنسبة للوسائل التكنولوجية باهظة التكاليف، والتي تتطلب الملاحظة والإشراف الدقيق والخبرة العميقة، وكذلك الوسائل التكنولوجية التي تحقق انخفاضاً في متوسط التكلفة مع زيادة معدل الإنتاج. مع ذلك، تعد ثقافتنا السلطة أو المهمة مناسبتين أكثر للمؤسسة التي يقوم نمط العمل فيها على الإنتاج بالوحدة، لا على أسلوب الإنتاج المستمر. وتعد هاتان الثقافتان الأخيرتان مناسبتين أيضاً عندما تتميز الوسائل التكنولوجية المستخدمة بالتطورات المتلاحقة.

٣-تاريخ المؤسسة ونمط ملكيتها : عندما تكون ملكية المؤسسة مركزية، أى في المؤسسات المملوكة للعائلات، فإنها تميل أكثر لثقافة السلطة. أما الملكية اللامركزية فتتميل إلى توزيع التأثير على مصادر بديلة للسلطة.

٤-الأهداف والغايات: يمكن مراقبة الجودة المستهدفة بشكل أسهل في ظل ثقافة الدور الوظيفي، بينما يمكن مراقبة النمو المستهدف بصورة أفضل في ثقافة السلطة أو المهمة.

٥-الأفراد: إن وجود أفراد مؤهلين بالشكل المناسب يعد عاملاً أساسياً في اختيار ثقافة المؤسسة. كما أن اتجاهات الأفراد المؤثرين في المؤسسة سيكون لها الكلمة العليا في تحديد الثقافة السائدة، بصرف النظر عن الأفضل لصالح الشركة.

تطبيقات الفصل الثالث

أولا : ضع علامة (++) أمام العبارة الصحيحة و علامة (X) أمام العبارة الخاطئة

:

- (1) جميع منظمات الأعمال تهدف إلى الربح فقط. ()
- (2) تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى خدمة المستهلكين. ()
- (3) يمكن تصنيف منظمات الأعمال على أساس السلع. ()
- (4) يوجد فرق بين المشروع الصناعي والمشروع التجاري. ()
- (5) لا يوجد فرق بين شركة التوصية بالأسهم وشركة التوصية البسيطة. ()
- (6) تتميز الشركات المساهمة بالقدرة على جذب الاستثمارات والموارد المالية. ()
- (7) يكون رأس مال الشركة القابضة مملوكا للدولة أو المنظمات العامة بالكامل. ()
- (8) إن الإدارة الناجحة هي التي تتأقلم مع التغيير بمجرد حدوثه. ()
- (9) تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها بنوعين من البيئة وهما البيئة الخارجية العامة () والبيئة الخارجية الخاصة فقط.
- (10) تنقسم عناصر البيئة الخارجية للمنظمة إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة. ()
- (11) إن التطوير التكنولوجي عادة ما يكون له آثار إيجابية على المنظمات والمجتمع. ()
- (12) البيئة تتصف بعدة خصائص منها: التعدد والتعقيد والارتباط والاستمرار. ()
- (13) تؤثر البيئة على عمل المنظمات بالإيجاب فقط. ()
- (14) إن المنافسة بين مشروعات الأعمال تدور حول السعر أو الجودة فقط. ()
- (15) إن استمرار وبقاء منظمات الأعمال يعتمد على تقبل الأفراد للدور الذي تقوم به. ()

ثانياً: أجب عن الأسئلة الآتية:

(١) ما هو مفهومك لمنظمات الأعمال؟

.....
.....
.....

(٢) ناقش أهم خصائص منظمات الأعمال؟

.....
.....
.....

(٣) ما هو الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الحديثة؟

.....
.....
.....

(٤) أشرح تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع النشاط.

.....
.....
.....

(٥) الفرق بين شركات الأشخاص وشركات الأموال.

.....
.....
.....

(٦) ناقش البيئة الداخلية للمنظمة.

.....

.....

(٧) ناقش البيئة الخارجية للمنظمة.

.....

.....

.....

(٨) وضح العوامل المؤثرة على ثقافة المنظمات.

.....

.....

.....

الفصل الرابع

المسئولية الاجتماعية

والأخلاقية للإدارة

- ❖ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- ❖ العلاقة المتبادلة بين المنظمة وفئات الجماهير.
- ❖ مداخل المسؤولية الاجتماعية.
- ❖ مجالات المسؤولية الاجتماعية.
- ❖ المسؤولية الأخلاقية للإدارة.

الأهداف التعليمية للفصل الرابع :

- ❖ توضيح العلاقة المثالية بين المنظمة والمجتمع.
- ❖ تزويد الطالب بدور منظمات الأعمال في المجتمع.
- ❖ شرح العلاقة التبادلية بين المنظمة وفئات المجتمع.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل :

بعد قراءة هذا الفصل يكون الطالب قد:

- ألم بالعلاقة بين الإدارة والمسئولية الاجتماعية.
- عرف الدور المناسب لمنظمات الأعمال في المجتمع.
- استوضح العلاقة التبادلية بين المنظمة وفئات الجماهير.
- تفهم مداخل المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

الفصل الرابع

المسئولية الاجتماعية وأخلاقياتها الإدارية

مقدمة:

نظراً لأن الاتجاه الحديث في إدارة منظمات الأعمال هو اعتبار المنظمة نظام مفتوح على البيئة التي يعمل فيها ويخدمها، فقد كان من متطلبات هذا الاتجاه إسهام المنظمة في خدمة البيئة التي تعمل فيها وحمايتها من التلوث والأخطار الصناعية، والمساهمة بوجه عام نحو تنمية البيئة وزيادة رفاهيتها. هذا مع ملاحظة أن البيئة تقدم للمنظمة عديد من المساهمات سواء من حيث توفير العنصر البشري أو الموارد المالية والمادية أو إمداد المنظمة بالبيانات والمعلومات التي تحتاج إليها سواء عن المستهلك أو توفير الحماية والأمن للمنظمة ضد الأخطار المختلفة.

مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال :

إن فكرة المسؤولية الاجتماعية ليست حديثة العهد، ولكنها موجودة منذ أوائل القرن العشرين وأن المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن سلسلة من التأثيرات المتبادلة بين المجتمع والمنظمة. بمعنى مدى قدرة المنظمات على إقامة علاقات على أساس تبادل المنفعة بين المجتمع والمنظمة. هذا ويجب أن تقوم المنظمات من آن لآخر بتقييم الدور الاجتماعي المتبادل بينها وبين المجتمع، أي تقييم مدى التزامها تجاه البيئة وتقييم المنافع والفوائد التي حصلت عليها من البيئة. وذلك بهدف التعرف على حجم المسؤولية الاجتماعية وأهمية العلاقات التبادلية بالإضافة إلى التعرف على جوانب الضعف والمشكلات السائدة وإيجاد الحلول الملائمة لها.

كما تعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها تلك الأنشطة التي تقوم المنظمة بتنفيذها اختيارياً دون إلزام قانوني والتي تعنى بالتزام المنظمة تجاه المجتمع. وطبقاً لهذا التعريف فإن صفة الاختيار أو الإلزام القانوني هي المعيار الذي يحكم تحديد ما إذا كان النشاط اجتماعياً من عدمه وليس طبيعة النشاط ذاته.

وهناك تعريف آخر يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لا تقتصر على القيام ببعض الأنشطة اختياريًا، ولكنها تشمل كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي بصرف النظر عما إذا

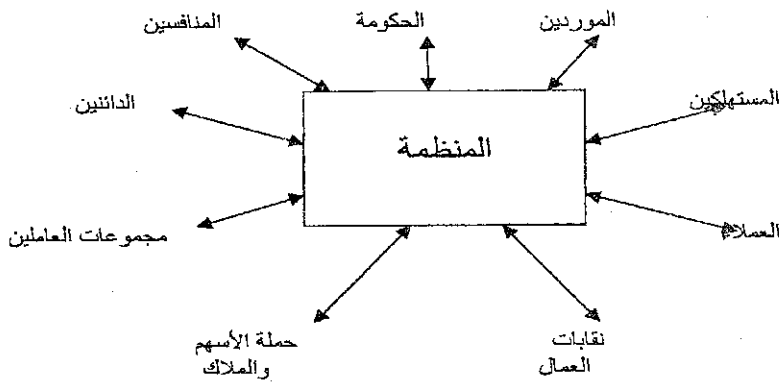
كانت المنظمة ملزمة بها قانوناً أم لا. أي أن الأنشطة الاجتماعية هي تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة اختياريّاً استجابة لضغط المجتمع والأفراد أو لإدراك الإدارة وتجاوبها مع المشكلات الاجتماعية ويقوم المشروع بتنفيذ هذه الأنشطة بهدف رفع مستوى العاملين أو تحسين ظروف البيئة المحلية ونوعية الحياة بصفة عامة.

العلاقة المتبادلة بين المنظمة وفئات الجماهير :

سبق وأن ذكرنا في تعريفنا للإدارة بأنها عملية هادفة، أي تسعى الإدارة إلى تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي في حوزتها. ولكن الإدارة ليست لها مطلق الحرية في سعيها لانجاز الأهداف التي تتوخاها لأن المنظمة تتعامل مع العديد من فئات الجماهير مثل : الموردين، العملاء، نقابات العمال، العاملين، الحكومة، المشتركين، المنافسين، البنوك ... الخ. أنظر الشكل رقم (٨) يوضح جمهور المستفيدين والمتعاملين مع المنظمة.

شكل رقم (٨)

خريطة جمهور المتعاملين مع المنظمة



جميع الفئات السابقة لها مصالح قد تتفق وقد تتعارض مع بعضها البعض كما أن للمنظمة ذاتها مصالح تتمثل في الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وهذه المصالح الأخيرة قد تتعارض بدورها مع مصالح الفئات الأخرى مع الجماهير.

إن التساؤل الذي يفرض نفسه في مواجهة الوضع السابق هو هل يجوز لإدارة المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها أن تضر بمصالح الأطراف الأخرى؟ أو بمعنى آخر، هل إدارة المنظمة

يكون لها مطلق اليد في إتباع ما تشاء من التصرفات التي قد تساعد على تحقيق أهدافها حتى لو كانت هذه التصرفات تضر بمصالح الآخرين؟

إن إدارة المنظمة إن لم تلتزم بمسئولياتها الاجتماعية تصبح عرضة لانتقادات من جماهير المتعاملين معها. هذه الانتقادات لا تلبث أن تجذب انتباه الرأي العام الذي قد تكون استجابته بطيئة أو سريعة، محدودة أو يمكن أن تترك آثار متفاوتة الشدة والقسوة على المركز التنافسي للمنظمة.

مداخل المسؤولية الاجتماعية :

إن الجدل السائد بين مؤيدي ومعارضتي تحمل منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية، كان من الضروري أن ينتج عنه عدة مداخل لتحديد نطاق ومضمون هذه المسؤولية ولقد توصل علماء الإدارة إلى أن هناك ثلاثة مداخل رئيسية للمسؤولية الاجتماعية وهي :

١- الالتزام الاجتماعي:

إن فكرة الالتزام الاجتماعي تتطابق مع المبدأ القائل بأن أي تصرف من جانب منظمة الأعمال لا يسهم في تحقيق الربح لا ينصح به. وبالتالي فإن المنظمة التي تطبق مدخل الالتزام الاجتماعي تكون راغبة في تحمل التزاماتها الاجتماعية كما تحددها المعايير السائدة والتشريعات الحكومية. مثال ذلك قبول شركات بيع السجائر بأن تضع تحذيراً يبين أن التدخين ضاراً جداً بالصحة على كل علبة سجائر منتجة ومع كل إعلان عن السجائر. وهذا التصرف من جانب أي شركة لبيع السجائر بجمهورية مصر العربية لم يكن من اختيار الشركة بل مفروضاً من التشريعات الحكومية مما يدل على أن هذه الشركات تؤمن بفكرة الالتزام الاجتماعي.

٢- رد الفعل الاجتماعي :

طبقاً لهذا المدخل فإن المنظمة تتحمل التزاماتها الاجتماعية. ولكنها - إضافة إلى ذلك - تكون راغبة في الاستجابة لمطالب وحاجات أكثر للمجتمع بما يزيد من رفاهيته. على سبيل المثال، فإن العديد من المنظمات تتبرع بمبالغ متفاوتة للإنفاق على أنشطة خيرية أو رياضية أو ثقافية. وقد يتم ذلك بطريقة روتينية منتظمة. وينبغي ملاحظة أن دور المنظمة هنا يقتصر على رد الفعل فقط. وهذا يعني أنها تستجيب لبعض مطالب المجتمع الخيرية أو الثقافية أو الرياضية عند طلبها فقط، ولكنها لا تأخذ دور المبادرة.

٣- الاندماج الاجتماعي:

إن المنظمة التي تطبق هذا المدخل لا تكتفي بالالتزام الاجتماعي، ولا تتوقف عند رد الفعل الاجتماعي فحسب، بل تتعدى ذلك إلى السعي الجاد للبحث عن وسائل أخرى إضافية لمساعدة المجتمع من أمثلة تطبيقات هذا المدخل ما قامت به بعض الشركات عندما أنشأت مراكز لمساعدة عائلات المرضى وهذا العمل من جانب الشركة يعتبر خارج نطاق الواجب الاجتماعي، علاوة على أنه تم بمبادأة من الشركة، حيث لم يطلب منها القيام بهذا العمل.

مجالات المسؤولية الاجتماعية :

ابتكرت منظمات الأعمال العديد من الأساليب لخدمة المتعاملين معها على اختلاف أنواعهم، وهذه الجهود يمكن تصنيفها في سبعة مجالات للمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي: خدمة المجتمع، الصحة، التعليم، حقوق الإنسان، البيئة الطبيعية، حقوق المستهلك، والثقافة.

١- خدمة المجتمع:

إن منظمات الأعمال التي تعترف بمسؤولياتها الاجتماعية كاملة يمكنها أن تضع فاصلاً أساسياً بين مختلف أنواع المسؤوليات بتقديم نفسها كقدوة للريادة والقيادة في مجال المساعدة لحل وتلبية الاحتياجات الحيوية للمجتمع.

مثال ما تقدمه بعض الشركات الكبرى في جمهورية مصر العربية من تبرعات لبناء بعض المساكن لمحدودي الدخل من الشباب من المناطق النائية، وما قامت به بعض المنظمات من تبرعات للأفراد الذين أصابهم أضرار أثناء زلزال أكتوبر سنة ١٩٩٢.

٢- الصحة:

يعتقد الكثير من أصحاب منظمات الأعمال أن الاستثمار في صحة المجتمع ليس فقط مسؤولية اجتماعية بل أمر مرغوب فيه أيضاً وضروري لكل فرد، لكل شركة ولكل موظف وعامل بل والمجتمع بأسره. ويمتد ذلك ليشمل البرامج الخاصة بالأطفال والبرامج الخاصة بكبار السن مثال ذلك ما تقوم به العديد من منظمات الأعمال بجمهورية مصر العربية بدعم الخدمات الصحية والاجتماعية ورفاهية المجتمع عن طريق تشجيع العاملين للقيام بأعمال تطوعية في المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية. وتقديم التبرعات المالية. إن عنصر

المصداقية والأمانة في هذه المشاريع واضح للعيان ولكن تطور ونمو المجتمع يعطى الشركات الفرصة لممارسة الثقة بالنفس للقدرة على المساهمة في تقديم الخير للمجتمع، إن المجتمعات المليئة بالحياة والصحة توفر أسواقاً أفضل للمنظمات التي تعمل فيها.

٣- التعليم:

تطلع جميع المنظمات باختلاف أنواعها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه التعليم وحيث أنها تواجه النقص في العمالة الماهرة فلقد أدرك المديرون أن عليهم أن يفعلوا شيئاً لتحسين وتطوير التعليم في مراحل المختلفة، الابتدائية، الإعدادية، الثانوي، العالي، والمهني، ليس فقط ليكونوا أصحاب فضل أو لضمان نشر دعاية إيجابية عنهم، بل حتى لا تفلس المنظمات بسبب نقص الأيدي العاملة المدربة، ولأنه يمكن لهذا النقص أن يتطور من سيء إلى أسوأ.

أثبتت الدراسات والأبحاث الحديثة أن معظم الوظائف الجديدة خلال الخمس عشر سنة القادمة سوف تتطلب مستوى تعليمي أعلى من التعليم الثانوي بمهارات وقدرات ذهنية عالية.

ولقد قامت العديد من منظمات الأعمال بجمهورية مصر العربية بتقديم التبرعات المناسبة بهدف إنشاء المدارس وتزويدها بالتجهيزات المناسبة كما تقوم بعض الشركات الأخرى بتقديم التبرعات للمعاهد والجامعات لتجديد المعامل وتزويدها بالتجهيزات المناسبة للعملية التعليمية.

٤- حقوق الإنسان :

تركز بعض منظمات الأعمال جهودها تجاه المسؤولية الاجتماعية على تبني حملات الدفاع عن حقوق الإنسان وتؤمن غالبية المنظمات بجمهورية مصر العربية بذلك إيماناً منها بأن العدل أساس الملك وما تقوم به الدولة بجمهورية مصر العربية بإصدار مختلف التشريعات التي تؤكد على أهمية حقوق الإنسان في مختلف المنظمات.

٥- البيئة الطبيعية:

تختار الكثير من منظمات الأعمال البيئة الطبيعية (والتي يمكن أن تشمل على علم البيئة. وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، وحماية الأنواع المعرضة للانقراض، ومسئولية التخلص من النفايات بطريقة سليمة) كمجال لنشاط مسؤوليتها الاجتماعية.

إن السمعة البيئية للشركة لها تأثير على الشراء منها من عدمه وتقوم بعض الشركات بدعم ومساندة جهود أعمال إعادة المعالجة الصناعية للنفايات والقمامة والمخلفات ويقللون بذلك من كمية النفايات الملوثة للبيئة.

كما تبحث إعداد متزايدة من المنظمات عن طرق لجذب اهتمام المستهلك نحو البيئة، وذلك بتسويق منتجات لا تضر بالبيئة.

٦- حقوق المستهلك:

كثير من منظمات الأعمال تهتم بحقوق مستهلكيها، وتحمل عبئاً كبيراً من أجل ضمان منتجات ذات جودة عالية مع تقديم الإعلان الحقيقي الصادق الخالي من المبالغات أو تضليل للمستهلك، مثال: أن اهتمامات ورغبات المستهلكين ومجموعات المتعاملين مع أي شركة هي في قمة أولويات الشركات بجمهورية مصر العربية وتقوم معظم الشركات باختبار وفحص سلامة المنتج وضمان الأداء في مختلف ظروف الاستخدام ولكل شركة معامل اختبار حيث يقوم العلماء فيها بالبحث عن نقاط الضعف في المنتجات الجديدة للشركة والبحث عن أي عيوب بالمنتج لتلافيها إيماناً بأن كسب ثقة المستهلك ورضاه عن منتجات الشركة أمراً هاماً كما اهتمت الدولة في جمهورية مصر العربية بجمعية حماية المستهلك من الغش والتضليل.

٧- الثقافة:

إن أصحاب الأعمال الذين يدعمون الفنون يؤمنون بأن هذا الدعم هو شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية لشركاتهم تجاه مجتمعهم، وأن وجهة نظرهم هي «أن دعمهم للثقافة وللمناسبات الثقافية هو ما يحتاجه المجتمع وأن هذا هو أفضل استثمار لهم». وفي المقابل نجد أن المستهلكون المحليون والموظفون ومجموعات المتعاملين الآخرين يجنون الفوائد من دعم المجتمع بهذه الطريقة.

المسؤولية الأخلاقية للإدارة :

الأخلاقيات هي عبارة عن تلك المبادئ والقيم التي تؤثر على كل من الفرد والمجموعة عند اتخاذ أي قرار. وتلتزم الإدارة بسلوكيات ومبادئ إنسانية معينة ويكون الهدف منها هو جعل الأفراد أكثر سعادة ورفاهية مع الرقى بمختلف أنواع الأفعال والأنشطة والقرارات التي تخدم هذا الهدف.

إن تحقيق الرفاهية والسعادة للآخرين تستمد تأثيرها وقوتها من خلال أخذ القيم والأصول والأخلاقيات الاجتماعية للأفراد والبيئة في الحسبان، وهذه عملية صعبة ومعقدة في نفس الوقت فالأفراد يتفقون حول مفهوم الرفاهية والسعادة فالكل يحتاج إلى منزل مناسب، غذاء

مناسب وكافي، ملابس ملائم، ولكن هناك اختلاف بين الأفراد حول المستوى المرغوب لتحقيق هذه الاحتياجات فالمنزل أو الملابس أو الغذاء المناسب يختلف من فرد إلى آخر حسب المستوى الاجتماعي والثقافي والتعليمي... الخ.

هذا بالإضافة إلى أن هناك بعض الأفعال التي تقوم بها الحكومة وهي تعتبر من قبيل الأشياء التي تحقق العدالة الاجتماعية بين المواطنين، فمثلاً إلزام صاحب العمل بالتأمين علي العامل، وقيام المنظمة أو الأفراد بدفع الضرائب المستحقة عليهم، كل هذا بالرغم من أنه تابع من جوانب اجتماعية وأخلاقية تلتزم بها الدولة تجاه الفقراء أو محدودي الدخل، إلا أن دافعي الضرائب وأصحاب الأعمال يعتبرون أنفسهم من سيئ الحظ عندما يلتزمون بذلك.

وهناك إطار قانوني وأخلاقي تتحدد من خلاله تصرفات وقرارات وأنشطة الإدارة فالقوانين لها معايير وقيم اجتماعية تفرض علي المنظمات وبالتالي من السهل التعامل معها، أما الإطار الأخلاقي الذي تعمل من خلاله المنظمة فهو صعب ومعقد نظراً لاختلاف هذا الإطار وتشابك وتداخل العوامل المؤثر فيه، وتحكم الإطار الأخلاقي لسلوكيات وتصرفات وقرارات المنظمة ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

١- مفهوم الحقوق الأخلاقية.

٢- مفهوم المنفعة.

٣- مفهوم العدالة.

أولاً: مفهوم الحقوق الأخلاقية:

ويركز هذا المفهوم على أن القرارات الإدارية يجب أن تأخذ في الحسبان مجموعة المبادئ والحقوق الشخصية والجماعية والامتيازات والأسرار الخاصة بالأفراد والمجتمع مثل الحرية والصحة وخصوصية الأفراد في الاحتفاظ بأسرارهم وغيرها.

وطبقاً لهذا المفهوم هناك ستة حقوق أخلاقية وأساسية للأفراد على المنظمة أن تراعى في قراراتها وتصرفاتها وسلوكياتها وهي باختصار :

(١) الحياة والأمن:

أي أنه يجب على المنظمة أن توفر الأمن والاستقرار سواء للموظفين أو المستهلكين أو المجموعات الأخرى ويجب ألا تسبب المنظمة أي أضرار أو مشاكل للعاملين فيها أو المتعاملين معها

ب) المصادقية:

لابد للمنظمة أن تتميز بالصدق والالتزام تجاه موظفيها ومستهلكيها ومختلف المجموعات العامة الأخرى حتى تكون محل ثقة الجميع.

ج) السرية والخصوصية:

بمعنى أن على المنظمة أن تراعى السرية الشديدة والكتمان المطلوب بالنسبة للمعلومات التي تحصل عليها سواء من الموظفين بها أو الخاصة بالعملاء والمقرضين وغيرهم. ويتميز أداء البنوك وأنشطتها بقدر كبير من السرية من حيث عدد العملاء أو أرصدتهم وحساباتهم ومختلف الإمكانيات الأخرى لدى البنوك من حيث الودائع وغيرهم.

د) حرية العقيدة :

إن للأفراد الحق في الإحجام عن كل ما يتعرض لمعتقداتهم أو قيمهم الخاصة، ولهم الحق في الدفاع عن كل ما يؤدي إلى انتهاك القيم والمعتقدات التي يدينون أو يؤمنون بها.

هـ) حرية التعبير:

للموظفين والأطراف الأخرى التي مع المنظمة الحق في توجيه النقد أو اللوم للمنظمة نتيجة لأي تصرفات أو أفعال تقوم بها، أي أن على المنظمة أن تكون رحيمة الصدر في تقبل أي نقد لها من البيئة الخارجية أو من الموظفين والعاملين فيها. فهناك تقارير عديدة يقوم بها الموظفون داخل المنظمة عن اتجاه المنافسة وأراء المستهلكين في منتجات المنظمة وحجم المنظمة التنافسي وغيرها من التقارير التي تعدها جهات خارجية مثل الأجهزة الرقابية والشعبية التي تراقب أداء المنظمة. وعلى المنظمة أن تتعرف على أوجه النقد والتعامل معها بإيجابية شديدة، كما عليها أن تتقبل النقد من الموظفين بها عندما تكون هناك شكاوى من الأجور أو نظام الحوافز أو ظروف العمل.. الخ، فالتعامل مع هذه الانتقادات وتباين صحتها أو خطئها ومحاولة تصحيح الأخطاء - إن وجدت - من جانب المنظمة يترتب عليه زيادة مصداقية المنظمة وبالتالي زيادة كفاءتها بوجه عام.

و) الملكية الخاصة:

تؤيد النظم القانونية والقيم في عديد من الدول التي تتمتع بحرية كافية مثل الولايات المتحدة وكندا وبريطانيا العظمى وألمانيا الموحدة وغيرها حق الأفراد في الملكية الخاصة. هذا الحق يجعل الفرد قادراً على الكسب والامتلاك والاستخدام بالإضافة إلى أن الفرد يكون قادراً على تنظيم مختلف جوانب حياته كما يريد.

ثانياً : مفهوم المنفعة :

وهذا المفهوم قائم على المنفعة أي تحقيق أكبر عائد ومنفعة لأكثر عدد من الأفراد، بمعنى آخر أن الأعمال التي تؤدي تكون صالحة إذا كانت نافعة لأكثر عدد من الأفراد. ومن خلال الالتزام الأخلاقي والسلوكي لمنظمات الأعمال تجاه الآخرين أن تقوم بتحقيق أكبر نفع لأكثر عدد من الأفراد وذلك من خلال المعايير الأخلاقية الآتية:

أ) تحقيق الأهداف التنظيمية:

حيث تقوم المنظمة بالحفاظ على أكبر قدر من المستهلكين وأفادتهم وتقديم الضرائب النفع لأصحاب رأس المال أو المقرضين والقيادة والموظفين وحملة الأسهم وغيرهم. وبصفة عامة تحاول المنظمة تقديم أكبر قدر من المنافع والعوائد لأكثر عدد من الأفراد. ويركز هذا المفهوم على تعظيم أرباح المنظمة، وتحقيق درجات عالية من الربح أن يكون من خلال تقديم السلع والخدمات المرتفعة الجودة بأسعار منخفضة للمستهلكين. حيث يتم تحقيق الربح من خلال تقديم المنافع «السلع والخدمات» لعدد كبير جداً من الأفراد.

ب) الكفاءة:

وتحقيق الكفاءة في ظل هذا المدخل يتم من خلال التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل قدر ممكن من المدخلات «العمل / رأس المال / الموارد الأخرى» مع أخذ المتطلبات البيئية في الحسبان وبما لا يؤدي إلى تلوث البيئة سواء من حيث الماء أو الهواء أو النظافة العامة وغيرها.

ج) تعارض الاهتمامات :

وهو يعنى أن الإدارة وهي تتخذ قراراتها يجب أن تدرك وتتعرف على التعارض والتضارب الذي يحدث بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية للمنظمة، فهناك تعارض بين هدف تحقيق الربح من جانب المنظمة وهدف زيادة الأجور والحوافز والمكافآت من جانب الأفراد، وتعارض آخر يحدث بين الربح كهدف للمنظمة وبين رغبة المستهلك في الحصول على السلعة المطلوبة بالجودة المناسبة وبالحجم أو الشكل الملائم وفي الوقت الذي يناسبه ويعتمد مدخل المنفعة على ركيزة هامة وهي تقديم أكبر قدر من المنافع لأكثر عدد من الأفراد.

ثالثاً : مفهوم العدالة:

يركز هذا المدخل على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الفوائد وتحمل التكاليف سواء بالنسبة للأفراد أو المجموعات الأخرى. ومفاهيم الوضوح والعدالة والتزاهة وعدم التحيز سوف يتم مناقشتها من خلال المبادئ الثلاثة الآتية:

أ - مبدأ التوزيع العادل:

ويركز هذا المبدأ أنه على الإدارة والمديرين ألا يعاملوا الأفراد معاملة واحدة من خلال النمط التحكيمي أو الاستبدادي الذي يحكم الإدارة في القيادة ويقوم هذا المبدأ على:

- أن يعامل الأفراد المتساوون في الصفات والمهارات والخبرات اللازمة للوظيفة معاملة متساوية.

- أن تكون هناك تفرقة في المعاملة بين الأفراد حسب درجة توافر الصفات والخصائص والمهارات اللازمة للوظيفة والمتوافرة في كل منهم، ويتطلب هذا المبدأ ألا تختلف معاملة المديرين للأفراد بسبب مواصفات محددة تحكيمياً.

وتستنتج من هذا المبدأ أن المنظمة يجب أن تضع حدود واضحة سواء من حيث المرتبات أو المكافآت أو الأجور الإضافية حسب قدرة وخصائص ومهارات الأفراد في العمل.

ب) مبدأ الالتزام المتكافئ:

وطبقاً لهذا المدخل يكون الأفراد أو الموظفين في المنظمة على استعداد للالتزام بالقواعد التنظيمية إذا تحقق شرطين:

- أن يكون التنظيم واضحاً وعادلاً.

- عندما يحصل الموظف على المزايا والفوائد التي يقدمها له التنظيم عن طيب خاطر، والعاملين بالمنظمة يكونوا على استعداد للالتزام بهذه القواعد حتى ولو كانت لا تتماشى مع اختياراتهم.

وعلى سبيل المثال فقد يطلب من الموظفين الحضور في وقت معين للعمل، ويترتب على عدم حضور أو غياب الموظفين آثار سلبية تلحق بهم وبالمنظمة في آن واحد.

أي أن طبقاً لهذا المبدأ نجد أنه على كل من الأفراد والمنظمة التزامات ومسؤوليات متبادلة تجاه كل منهما الآخر.

وهذه الالتزامات المتبادلة تكون أكثر توضيحاً من خلال المعايير الآتية:

- حصول المنظمة والأفراد على نتائج وفوائد متبادلة.
- تشترك المنظمة والأفراد في وضع القواعد التنظيمية والتي تحدد دور كل منهم.
- هناك مسئولية متبادلة بين الأفراد والمنظمة وذلك لتنسيق الحصول على المنافع المتبادلة، حيث أن كل من الأفراد والمنظمة يساهمون في تحقيق المنافع العامة مادامت المنظمة تباشر أنشطتها.

ج- مبدأ الواجبات الطبيعية:

- يتطلب هذا المدخل أن تتخذ إدارة المنظمة قراراتها الأساسية في ظل الالتزامات المتعددة، والتي تشمل :
- توفير الأعمال المناسبة للأفراد الذين هم في حاجة إلى هذه الأعمال بدون أن يؤدي ذلك إلى تحملهم مخاطر أو خسارة زائدة.
- أن هذه الواجبات أو المهام يجب ألا تسبب الظلم أو توقع الأذى على الآخرين.
- المهام والواجبات يجب ألا تسبب مصاعب أو متاعب إضافية للعاملين.
- يجب أن تكون المهام أو الواجبات في إطار المهام التنظيمية للمنظمة.

تطبيقات الفصل الرابع

أولا : ضع علامة (++) أمام العبارة الصحيحة و علامة (X) أمام العبارة

الخاطئة :

- (١) إن المنظمة لها مطلق اليد في سعيها لإنجاز الأهداف التي تتوخاها. ()
- (٢) إن المنظمة تتعامل مع العديد من الجماهير مثل الموردين والعملاء، والبنوك ومجموعات العاملين والنقابات والمستهلكين وجميع هذه الفئات لها مصالح قد تتفق أو تتعارض مع بعضها البعض. ()
- (٣) إن إدارة المنظمة لم تلتزم بإطار أخلاقي مقبول تصبح عرضة لانتقادات من جماهير المتعاملين معها. ()
- (٤) يقصد بالأخلاق المعايير التي يحددها الفرد لنفسه للتمييز بين ما هو جيد وما هو ردي وبين ما هو صحيح وما هو خطأ؟ ()
- (٥) إن الأخلاق الشخصية للمدير هي المكون الأول لسلوكه داخل المنظمة. ()
- (٦) إذا كان السلوك الأخلاقي للمديرين ينظر إليه بمنظور فردى فإن مفهوم المسؤولية يمتد ليشمل مسؤولية المنظمة تجاه حماية وتطوير المجتمع الذي تعمل فيه. ()
- (٧) لا تختلف المعايير الأخلاقية من دولة لأخرى ومن ثقافة لأخرى. ()
- (٨) إذا قام أحد المديرين باختلاس أموال المنظمة للإففاق منها على علاقة مشروعة فإن هذا التصرف يعتبر غير قانوني وغير أخلاقي. ()
- (٩) إذا اكتشف أحد المديرين أن زميلا له في نفس المنظمة يحصل على رشاوى من بعض العملاء. وفضل عدم الإبلاغ عنه. هذا التصرف يمكن اعتباره تصرف غير أخلاقي. ()
- (١٠) تتحمل المنظمة الالتزامات الاقتصادية والاجتماعية التي يحددها القانون فقط. ()

ثانيا: اختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات البديلة المطروحة أمام كل عبارة:

(١) مصادر أخلاقيات الفرد هي:

(أ) العائلة. (ب) الأصدقاء

(ج) القيم والمعتقدات. (د) العوامل الموقفية.

(هـ) كل ما سبق.

(٢) المستفيد من تحمل منظمات الأعمال لمسئوليتها الاجتماعية

(أ) العاملون (ب) الملاك

(ج) العملاء (د) الجماهير

(هـ) كل ما سبق

(٣) تتحدد المسؤولية الاجتماعية في المستويات التالية:

(أ) الاقتصادية. (ب) القانونية.

(ج) الأخلاقية (د) الاختيارية

(هـ) كل ما سبق.

(٤) علاقة المنظمة بالعملاء من الناحية الأخلاقية تتوقف على:

(أ) الحملات الإعلانية (ب) سعر المنتجات

(ج) مستوى الجودة والأمان (د) كل ما سبق

ثالثاً : أجب عن الأسئلة الآتية:

(١) ما هو مفهومك للمسئولية الاجتماعية؟

.....

.....

.....

(٢) أشرح العلاقة التبادلية بين المنظمة وفئات الجماهير؟

.....

.....

.....

(٣) أشرح مداخل المسؤولية الاجتماعية.

.....

.....

.....

(٤) ناقش المجالات السبع للمسئولية الاجتماعية.

.....

.....

.....

(٥) ما هو مفهومك للحقوق الأخلاقية.

.....

.....

.....

الفصل الخامس

التخطيط الإستراتيجي

- مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
 - أهمية التخطيط الإستراتيجي.
 - عناصر التخطيط الاستراتيجي.
- أولاً: تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- ثانياً: تحديد الأهداف.
- ثالثاً: دراسة وتحليل وتقييم عوامل البيئة الخاصة بالمنظمة.
- رابعاً: وضع وتصمم الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- خامساً: وضع الخطط الوظيفية والسياسات الإدارية والبرامج الزمنية.

الأهداف التعليمية للفصل :

بعد قراءة هذا الفصل سيكون لديك القدرة على :

- ١ - شرح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ٢ - معرفة عناصر التخطيط الاستراتيجي.
- ٣ - التعرف على إدارة عملية تصميم الأهداف والعوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف.

المخرجات التعليمية المستمدة من دراسة الفصل :

يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة هذا الفصل :

- ١ - المهارات الإدراكية والمعرفية المتعلقة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ٢ - مهارات فكرية وذهنية تتناول شرح عناصر التخطيط الاستراتيجي.
- ٣ - مهارات مهنية وتطبيقية متعلقة بمعرفة إدارة تصميم الأهداف والعوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف.

الفصل الخامس

التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يتبلور مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تركيز الاهتمام على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتنبؤ بكافة المتغيرات المستقبلية التي سوف تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل، والاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار في ضوء نواتج دراسة وتحليل البيئة وتحقيق الاستفادة من كافة نقاط القوة (الفرص)، والتصدي ومعالجة نقاط الضعف (المعوقات).

وذلك بهدف تصميم استراتيجية واضحة للمنظمة تعبر عن رؤيتها ورسالتها وفلسفتها والأهداف المستقبلية التي تريد تحقيقها في الأجل الطويل.

والمفهوم السابق يحدد العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والتي تتبلور حول :

- ١- تركيز التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل في الأجل الطويل.
- ٢- التخطيط الاستراتيجي يعد بمثابة منهج ونظام متكامل يتعامل مع المستقبل بشكل مخطط ومحدد بدقة.
- ٣- يشمل التخطيط الاستراتيجي وضع الإطار العام للاستراتيجية والتي تتمثل في تحديد رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها بدقة ووضوح.
- ٤- يوضح التخطيط الاستراتيجي الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف وتكون الأهداف الاستراتيجية بمثابة علاج تلك الفجوة وإدارة الموارد المتاحة بشكل يحقق الاستخدام الأمثل لها.
- ٥- يعنى التخطيط الاستراتيجي بدراسة وتحليل وتقييم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على فعالية أداء المنظمات والمتمثلة في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتشريعية والتسويقية والطبيعية.
- ٦- يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تتمثل في دراسة كافة السياسات والاستراتيجيات والنظم والجراءات والخطط والبرامج الزمنية إلى جانب رصد

جميع الخبرات والمهارات المتوافرة للقيادات في المنظمة، وتحليل جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

٧- نواتج الدراسة والتحليل والتقييم لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تمكن من تحديد نقاط القوة والفرص التي يمكن أن تدعمها المنظمة وتحقق من خلالها الميزات التنافسية المختلفة والتميز في الأداء، وكذلك تحدد التهديدات ونقاط الضعف التي يجب على المنظمة مجابته والتغلب عليها.

٨- تمكن الدراسات السابقة المنظمة من المفاضلة بين المسارات البديلة واختيار أفضل المسارات والذي يمكنها من تحقيق أهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

٩- وضع الخطط الاستراتيجية العامة والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة وذلك يعني تصميم وتطوير الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من النمو والاستمرار والبقاء وزيادة قدرتها التنافسية بين المنظمات الأخرى.

١٠- تلعب الإدارة العليا الدور الرئيسي في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة بما يكفل دعم الاتجاه التصاعدي لكفاءة المنظمة وفعاليتها، ويتحدد بناء على ذلك الأدوار الأخرى المنوطة بكافة المستويات الإدارية الأخرى.

أهمية التخطيط الاستراتيجي في حياة المنظمات :

تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى التميز في الأداء والبحث عن الأساليب المثلى التي تمكنها من التكيف مع كافة المتغيرات على الصعيدين العالمي والمحلي واللاحق بلاتطورات التكنولوجيا الحديثة في أساليب الانتاج والتسويق والتصدير وامتلاك الأسواق ومواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، وتحقيق أهداف البقاء والاستمرار والنمو، وتحقيق الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي العديد من تلك الأهداف وتحدد أهميته في النقاط التالية :

١- يعد التخطيط الاستراتيجي دليل ودستور للعمل تسترشد به المنظمات ويبلور خططها لمواجهة المستقبل وتحدياته.

٢- يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاختيار أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.

٣- يساهم فى دعم أساليب التفكير الابتكارى والتحديث فى نمط وأساليب الإدارة الجماعية والمشاركة فى اتخاذ القرارات مع توافر وضوح فى الرؤيا للعناصر التى تؤثر فى مستقبل المنظمات المحلية والعالمية.

٤- يمكن المنظمة من إدارة مواردها المتاحة بشكل متوازن يحقق أقصى عائد وأفضل استثمار ممكن فى حدود القيود والمعوقات التى تنعكس بشكل سلبى على كفاءة الاستخدام.

٥- الدراسة التحليلية لمتغيرات البيئة تمكن المنظمة من التنبؤ بكافة الفرص المتاحة والتى تنتجها البيئة الخارجية، ونقاط القوة التى تتبع من بيئة المنظمة الداخلية والناجمة عن توظيف مواردها بشكل جيد لخدمة أهداف التنمية والنمو والإرتقاء، وبذلك تستطيع المنظمة أن توظف إمكاناتها بشكل يحقق لها التميز والفعالية.

٦- الدراسة التحليلية لمتغيرات السوق والمتغيرات الداخلية تمكن المنظمة من التنبؤ بكافة التهديدات والمعوقات والقيود ونقاط الضعف التى تحيط بالمنظمة وتحد من فعاليتها، وذلك ينمى لدى المنظمة التفكير الابتكارى للبحث عن حلول ومعالجات لمواجهة تلك المعوقات وتحديد أساليبها واجراءاتها للتعامل معها وتجنب وتدنية أثارها السلبية إلى أقل حد ممكن.

٧- يهى مناخ التخطيط الاستراتيجى تنمية القدرات القيادية المتوافرة فى المنظمة ويدعم بناء شخصيات قيادية قادرة على التنبؤ والتحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على التفكير الابتكارى والتصور والتخيل وزيادة القدرة المعرفية.

٨- يتبنى التخطيط الاستراتيجى دعم الاعتماد على أجهزة نظم معلومات جديدة متطورة تكنولوجيا تساهم بشكل فعال فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٩- يدعم التخطيط الاستراتيجى القدرات التأثيرية والقيادية والريادية للمنظمات بالنسبة للسوق والمنتج ومستويات الأداء واستخدام التكنولوجيا المتطورة.

١٠- التخطيط الاستراتيجى يحقق لاوحدة والتكامل والتواصل بين جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية، وبين المخططين والمنفذين والاستشاريين..

عناصر التخطيط الاستراتيجى

أولاً : تحديد رؤية ورسالة المنظمة :

تعرف الرؤية بأنها الآمال والأحلام والأهداف التى تسعى المنظمة لتحقيقها فى المستقبل والمفهوم السابق يوضح أن الرؤيا لها خواص تميزها :

١- تمثل الرؤية قوة الدفع التى تدفع أعضاء المنظمة جميعهم للتفاعل الإيجابى بشكل يمكنهم من تحقيق الآمال والأهداف.

٢- تمثل الرؤية بوتقة من القيم والأهداف والأولويات التى تتجه بالمنظمة نحو المستقبل الأفضل.

٣- توجد الرؤية طاقات وإمكانات ومواهب وقدرات جميع أفراد المنظمة فى اتجاه تحقيق الأهداف الأعم والأشمل (أهداف المنظمة)، ويزيد ذلك التوحد الرؤية الفردية للأفراد ويدعم النظرة الشمولية الكلية.

تترجم الرسالة رؤية المنظمة ويجب صياغتها بشكل يحقق مضمونها والأبعاد الرئيسية التى تشكلها وتتضمن :

١- توضيح دقيق لنوعية المنظمة وأغراضها وأسباب وجودها وتاريخ المنظمة. فالأساس فى الرسالة أن تعبر عن أهداف وأغراض المنظمة، وتؤكد على دعائم نجاح المنظمة وإنجازاتها ونواحي تميزها وتفوقها خلال رحلة حياتها.

٢- توجه الرسالة بالشكل الذى يتفق مع إشباع احتياجات جمهور المتعاملين ويجذب أنظارهم لنواحي التفوق والتميز وتعد الرسالة دعوة مفتوحة لاستقطاب الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة وتشمل عدة جوانب.

- تحديد العملاء أو جمهور المستهلكين الذى تساهم المنظمة فى إشباع حاجاتهم.

- تحديد المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة للجمهور الحالى والمرتب.

- تحديد الأساليب التكنولوجية والوسائل المستخدمة فى إنتاج السلعة أو الخدمة.

- تحديد نواحي التفوق والتميز التى تتمتع بها المنظمة وتجعلها تتبوأ مكانة متقدمة عن منافسيها فى نفس المجال.

- تحديد المزايا التي تعود على المساهمين أو أصحاب المشروع.
- تحديد أساليب دفع القوة العاملة واشباع حاجاتهم وتحفيزهم وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية.
- تحديد العلاقة مع المجتمع الخارجى وسبل دعمه وتحقيق منافعه واشباعاته.
- ٣- تدلل الرسالة على قيم ومعتقدات المنظمة وتناغم مع فلسفتها.
- ٤- يشترط فى صياغة رسالة المنظمة أن تكون مختصرة ومحددة ومركزة ويسهل تذكرها وترديدها مباشرة، وأن تكون :
- معلنة على جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
- تركز على العمل وقدرة المنظمة على إشباع حاجاته بأعلى جودة.
- تركز على اشباع احتياجات العاملين والتزاماتهم المقابلة لها.
- ٥- يجب أن تركز الرسالة على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة. حيث تعتمد المدارس الفكرية الحديثة فى الإدارة إلى دعم رضا العملاء فى مستوى السلع والخدمات المقدمة، ذلك حتى تستطيع المنظمة المحافظة على مركزها التنافسى فى السوق، ويتأتى ذلك بعمل الدراسات المسحية للشرائح السوقية المختلفة، وإجراء الدراسات الاستطلاعية والاستقصاءات التى تحدد مزايا وعيوب السلع والخدمات المقدمة ورضا العملاء على مستوى الجودة المقدمة، ودراسة شكاوهم ومقترحاتهم وذلك بهدف التحسين والتطوير بشكل يحقق الجودة والتميز.
- ٦- يجب أن يراعى عند تصميم الرسالة وصياغتها إمكانية التحقق والتنفيذ بالنسبة للأهداف المحددة، حيث أن المبالغة التى تتعدى حدود إمكانات المنظمة ومواردها تهدد بفقد المصادقية بين المنظمة والعميل، وينعكس ذلك بشكل سلبى على الثقة المتوافرة بينهم، ويؤدى إلى نتائج سيئة تؤثر على مركز المنظمة التنافسى فى السوق، لذا يجب أن تعكس الرسالة الصورة الحقيقية الفعلية لما تطمح المنظمة فى تحقيقه دون مبالغة وفى حدود دراسة الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- ٧- يجب أن تتضمن الرسالة إشاعة روح الدعم والتحفيز والمشاركة بين جميع العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة، فهى تحدد بدقة الأهداف المستقبلية التى تنوى المنظمة تحقيقها.

وتشجيع المسؤولية الجماعية بين أعضاء فريق العمل للوصول إلى الانجازات المطلوبة، وذلك من شأنه أن يساهم في شحذ دافعية الأفراد وتشجيعهم على تحمل مسؤولياتهم.

٨- يجب أن تصاغ الرسالة بشكل دقيق ومحدد ويوضح أدوار المستويات الإدارية المختلفة وطبيعة المهام الموكلة إليهم، وتوفير قاعدة للبيانات والمعلومات الدقيقة التي تساهم في دعم وترشيد القرارات والاختيار بين البدائل وإجراء المقارنات والمفاضلات للوصول إلى أنسب القرارات في حدود الموارد والامكانيات المتاحة.

ثانياً : تحديد أهداف المنظمة :

الأهداف هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها مستقبلاً وهي الغايات المراد الوصول إليها، وتأتي مرحلة تحديد الأهداف كترجمة وتوضيح لرسالة المنظمة والأغراض التي أنشئت من أجلها، ونتاج لعملية دراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تؤثر على مستقبل المنظمة بما تحتويه من فرص وميزات، وقيود وتهديدات.

وظائف الأهداف :

تحقق الأهداف العديد من المزايا لإدارة العمل في المنظمات وهي.

- ١- تعد الأهداف مرشداً وموجهاً لأداء العاملين في المنظمة وهي تحدد نقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، وتساعد على سرعة انجاز العاملين للأعمال، وصياغة الهدف بدقة تساعد على ترجمته إلى أفعال وأعمال محددة.
- ٢- جودة تصميم الأهداف تعزز وتدعم جودة التخطيط حيث أن هناك علاقة تبادلية بين الأهداف والتخطيط الذي يشكل ويوجه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- ٣- تعد الأهداف مصدراً هاماً من مصادر التحضير والدفع للعمل الجاد من جانب العاملين حيث أن الأهداف الدقيقة الواضحة المحددة بشكل كمي وعلمي تمثل تحديداً يقبل العاملين على التوصل إليه وتحقيقه بشكل يمكنهم من كسب رضا الرؤساء والحصول على مكافآت وحوافز الإنجاز.
- ٤- يسهل تحديد الأهداف وضع معايير للأداء تمكن المنظمة من قياس الأداء الكلي لها وقياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة لعلاجها وتلافيها مستقبلاً.

أنواع الأهداف :

هناك العديد من التصنيفات المختلفة لأنواع الأهداف طبقاً للمعايير المختلفة :

تصنيف الأهداف طبقاً لمستوياتها :

أ- الأهداف العامة للمنظمة :

وهي تلك الأهداف التي تصاغ بشكل يعبر عن السبب أو الغرض من وجود المنظمة، ودورها في المجتمع، ونوعية أو مجال المنظمة، وتعبّر عن أهداف المنظمة بالنسبة للمساهمين أو أصحاب المشروع وما تحققه لهم من مكاسب، وأهداف جمهور المتعاملين أو العملاء أو المستهلكين والاشباع التي تقدمها لهم، والوسائل أو الجانب التكنولوجي الذي يحقق تلك المستويات المطلوبة من الأداء.

ب- الأهداف الاستراتيجية :

وهي تلك الأهداف التي تعد بواسطة الإدارة العليا، وتشمل النتائج المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وتعد ترجمه للأهداف العامة للمنظمة بشكل يمكن من القياس والتحقق في إطار زمني محدد، وهي تركز على المسائل العامة العريضة مثل تنويع المنتجات أو تعدد مصادر التصدير...

ج- الأهداف التشغيلية والوظيفية :

ويقوم أعضاء الإدارة الوسطى بتصميم تلك الأهداف وهي ترجمة للأهداف الاستراتيجية على مستوى الوحدات الانتاجية أو الإدارات الوظيفية وتندرج حتى تصل لمستوى التشغيل، وتركز تلك الأهداف على كيفية ممارسة الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف الاستراتيجية على مستوى الوحدات الانتاجية والمستويات الإدارية المختلفة.

إدارة عملية تصميم الأهداف :

يعد تصميم الأهداف عملية أساسية في التخطيط الاستراتيجي لذا سوف نناقش مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند إدارة عملية تصميم الأهداف :

أولاً : إدارة الأهداف المتعددة :

للمنظمة أهداف متعددة قد يحدث بينها نوعاً من التعارض أو التصادم أو عدم الانسجام لذا يجب على المسؤولين مراعاة أهمية تحقيق التوافق والتوازن والأولوية بين الأهداف المختلفة وذلك من خلال التركيز على تحقيق هدف له أولوية، أو استبعاد هدف قلت أهميته أو تبني سياسة ويسط بين تحقيق الأهداف المتعارضة.

وقد حدد (بيتر دركر) عدة أهداف أساسية للمنظمات طبقاً للمفهوم الحديث للإدارة والاقتصاد يتمثل في الربحية، والمركز السوقي المتقدم، والقدرة الابتكارية للمنظمات، وزيادة الانتاجية، والاستفادة القصوى من الموارد المادية والمالية والبشرية، والمسئولية الاجتماعية للمنظمات وينشأ تعارض الأهداف نتيجة لاختلاف الأهداف بين الفئات المختلفة المتعاملة مع المنظمة أو أصحاب المصلحة والتي يمكن ترجمتها كالتالى :

أ - أصحاب المشروع (المساهمين) : وتتركز أهدافهم حول الحصول على أقصى عائد ممكن، وارتفاع القيمة السوقية للأسهم.

ب- العاملون : وتتركز أهدافهم حول الحصول على الأجور والحوافز المرتفعة، وإشباع كافة احتياجاتهم المادية والأمان الوظيفي والتأمينات والمعاشات، وإتاحة فرص الترقى أمامهم، وتحقيق الذات، والحصول على المكاسب والخدمات الاجتماعية.

ج- المستهلكون (العملاء) : وتتركز أهدافهم حول الحصول على المنتج أو السلعة بأعلى جودة وتصميم وأقل تكلفة ممكنة مع جودة الضمانات والخدمات المصاحبة للسلعة أو الخدمة، والصيانة، وضمان المنتج.

د- المجتمع : يتوقع المجتمع من المنظمات القيام بدورهم ومسئولياتهم نحو المجتمع بالمعاونة فى تقديم كافة أنواع الخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية، والاعتبارات البيئية والحماية من التلوث، ودعم الأنشطة البيئية.

مما سبق يتضح أن هناك أطراف مختلفة يسعى كل منهم لتحقيق أهداف خاصة قد تبدو متعارضة فى كثير من الأحيان فإذا كان المساهمون يسعون إلى تعظيم الربح فإن العميل يبحث عن الجودة والسعر المنخفض، لذا تبرز أهمية تحقيق التوازن بين أهداف المساهمون (أصحاب المشروع)، وأهداف المستهلكون بتقديم السلعة بالجودة والسعر المناسبين، ومراعاة

التطور التكنولوجى للمنتجات والخدمات المقدمة، مع التركيز على تحقيق التوازن والتوافق بين أهداف المنظمة واشباع حاجات العاملين حيث لابد أن ينعكس تحقيق أهداف النمو والربحية للمنظمة بشكل إيجابى على زيادة معدلات الأجور والحوافز للعاملين وذلك لكسب رضا العاملين ورفع مستويات الأداء والإنجاز، مع قيام المنظمة بدورها الوطنى في علاج مشكلات المجتمع وتنمية الوعى الحسى لديهم بالايامن بضرورة تحديث وتطوير المجتمع وزيادة رفاهيته ودور منظمات الأعمال ومسئولياتها فى تحقيق ذلك.

ثانياً : أولوية الأهداف :

تعكس أولوية الأهداف الأهمية النسبية لأهداف معينة بغض النظر عن توقيت تنفيذ الهدف مثلاً هناك أولوية لهدف البقاء والاستمرار والنمو للمنظمة عن باقى أهداف الربحية. ولبرمجة أولوية الأهداف عدة خطوات يجب على المسؤولين اتباعها وهى :

- ١- تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للمنظمة.
- ٢- ترتيب الأهداف وفقاً لأولوياتها أو أهميتها النسبية.
- ٣- تحديد حدود الانحرافات المقبولة فى تحقيق الأهداف سواء بالايجاب أو السلب.
- ٤- تحديد الموارد اللازمة (المادية - الانسانية) اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ٥- تخصيص الموارد لمقابلة الأهداف طبقاً لأولوياتها ومعرفة أفضل استخدام للموارد المحددة.
- ٦- تدريب وتنمية قدرات المديرين على استخدام الخبرة والقدرة على التنبؤ والتخيل والتصور والحس التسويقي والمعرفى.

ثالثاً : انسجام الأهداف :

- يقصد بإنسجام الأهداف بناء هيكل منسجم متناعم بين عناصر الخطة، فيجب أن توجد علاقة تناسق بين عناصر الخطة والأهداف العامة، ويتم ذلك بإتباع عدة خطوات تتمثل فى :
- ١- يوضع الهدف العام والذى يتمثل فى زيادة النصيب السوقى أو مضاعفة التصدير أو فتح أسواق جديدة.

٢- تحديد وتصميم الأهداف الفرعية والتي تقود إلى تحقيق الهدف العام بشكل منسجم ومتكامل ومتناسق.

٣- توضع محاور السياسة التي تتخذ على ضوءها القرارات لبلوغ الأهداف الفرعية.

٤- تحدد البدائل والعناصر الفرعية التي تمكن من التصرف في كل مجال.

٥- يرتب المدير البدائل والعناصر الفرعية طبقاً لأهميتها النسبية، ويحدد فاعلية كل بديل ومدى مناسيته.

٦- يساعد انسجام الأهداف على تطوير الأهداف الفرعية، ودراسة علاقاته التبادلية، والكشف عن عدم التناسق والتناغم بين عناصر الخطة.

العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف :

أولاً : مجال عمل المنظمة ومراحل تطورها :

تختلف أهداف المنظمات باختلاف المجال الذي تعمل فيه ونوعية ذلك المجال فأهداف المجال الصناعي والتجاري والزراعي والسياحي مختلفة باختلاف طبيعتها ووظائفها ونوعية السلعة أو الخدمة.

كذلك تختلف أهداف المنظمات باختلاف مراحل نموها وتطورها فالمنظمة في مراحلها المبكرة تهدف إلى تغطية نفقاتها واسترداد رأسمال المدفوع وتحقيق هامش ربح معقول، ثم تعظيم العائد أو الربح، وفي مراحل النمو والتوسع تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف النمو والتوسع والنصيب السوقي والريادة وفتح الأسواق الجديدة.

ثانياً : حجم المنظمة :

يتحدد حجم المنظمة بالعديد من المتغيرات تتمثل في رأسمال المدفوع، عدد الفروع، حجم النشاط الاقتصادي، حجم المتعاملين، حجم القوى العاملة... وتوسع المنظمات الصغيرة إلى تحقيق الربح بينما تسعى المنظمات الكبيرة إلى العديد من الأهداف المتطورة التي تتعدى حدود تعظيم الربح منها التطوير والابتكار، والربحية في الأجل الطويل، وتحقيق مركز ريادي في السوق...

ثالثاً : العوامل البيئية المحيطة :

تختلف أهداف المنظمات باختلاف المتغيرات البيئية المحيطة سواء أكانت اقتصادية أو تشريعية وإجتماعية وثقافية أو تكنولوجية... إلخ، مثلاً فى فترات الرواج الاقتصادى والازدهار تسعى المنظمات إلى تحقيق أقصى ربحية وتوسيع نطاق التبادل التجارى وزيادة القدرة التنافسية والتصديرية... وفى فترات الكساد الاقتصادى والركود ونقص السيولة تسعى المنظمات إلى المحافظة على الاستثمار والبقاء....

رابعاً : موارد وإمكانات المنظمة :

كلما توافرت الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمات كلما زادت قدرتها على تحديد وتحقيق الأهداف المتميزة والتي تدعو إلى النمو والتقدم. والتحدى لذا يواجه منظمات الأعمال اليوم فى ظل ندرة الموارد والاستخدامات البديلة هو كيفية توظيف واستخدام تلك الموارد بشكل تحقيق أفضل استخدام ممكن.

جودة وفعالية الأهداف :

لتحقيق الجودة والفعالية لأهداف المنظمة يجب على المسؤولين مراعاة عدد من الشروط الواجب توافرها فى تصميم تلك الأهداف :

١ - قابلية الأهداف للقياس :

لا بد أن يراعى المسؤولين وضع أهداف قابلة للقياس حتى يمكن التحقق بدقة من الوصول إليها وقياس مقدار الانحرافات، وهناك نوعين من الأهداف :

أهداف كمية : يمكن التعبير عنها بشكل كمى (عدد - نسبة - وزن...)

أهداف وصفية : يعبر عنها بشكل وصفى (الولاء - الانتماء - الروح المعنوية..) ويمكن اللجوء إلى الاستقصاءات وقياس الاتجاهات ونسب الغياب لقياسها.

٢ - الوضوح والدقة :

يجب أن توضع الأهداف وتصاغ بشكل محدد ودقيق ويراعى فى صياغتها البعد عن استخدام العبارات التى يشوبها الغموض أو عدم التحديد أو عدم الوضوح والفهم وذلك ليساعد على فهم العاملين على كافة المستويات لأهداف العمل والمساهمة فى تحقيقها.

٣- واقعية أهداف وامكانية تنفيذها :

لا بد أن تحظى الأهداف بقبول كافة الأطراف التي تساهم في تحقيقها ولا بد أن يشترك المنفذون في وضع تلك الأهداف وذلك لضمان مساندتهم وتفعيل دورهم في تحقيقها فاللجوء إلى وضع أهداف غير واقعية وغير قابلة للتنفيذ يؤدي إلى شعور العاملين بالاحباط وانخفاض الروح المعنوية ومن ثم يلجئون إلى تبني أهداف غير أهداف المنظمة من أجل تحقيق إشباعاتهم، ويؤدي وضع الأهداف السهلة التي تقل فيها الحاجة إلى أفراد مؤهلين بشكل جيد يؤدي إلى إهدار الموارد البشرية ويؤدي إلى فقدها وضياعتها في الأجل الطويل، على ذلك يجب أن توضع الأهداف بشكل يتحدى قدرات الأفراد ويدفعهم للوصول إليها وبذلك الجهد دون أن تكون هناك مبالغة في وضع أهداف تفوق قدراتهم وتشعرهم بالعجز والاحباط أو تكون سهلة يمكن تحقيقها بسهولة دون بذل جهد يذكر.

٤- مرونة الأهداف واتساقها :

يجب أن تكون الأهداف مرنة قادرة على استيعاب كافة المتغيرات والمستجدات بالنسبة لعناصر البيئة المختلفة حتى تتمكن المنظمة من استخدام البدائل في مواجهة التحديات والمعوقات التي تفرزها عناصر البيئة، ويجب أن يكون هناك اتساق وعدم تعارض بين الأهداف على مستوى التنظيم مما يساعد على تحقيقها بسهولة ويسر.

ثالثا : دراسة وتحليل وتقييم عوامل البيئة الخاصة بالمنظمة :

يتطلب تصميم الاستراتيجية دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة حيث يمثل أحد المبادئ الأساسية لتطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي فالمنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع متغيرات المجتمع ويؤثر فيها ويتأثر بها ويقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة مجموعة القوى التي تشكل البيئة الخارجية أو العامة المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر فيها، ولا تستطيع المنظمة السيطرة عليها والتحكم فيها، وكذلك البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة والتي تشمل جمهور المساهمين والموردين والمتعاملين (العملاء)، ومن عناصر البيئة الخارجية تستطيع المنظمة أن تحدد الفرص التي تساعد على النمو والارتقاء، وكذلك القيود والمعوقات البيئية التي تحد من فاعليتها والتي توجب وضع خطة للتصدي لها وعلاجها، والبيئة الداخلية الخاصة بالمنظمة، وتشكل القوى التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها بشكل يحقق جودة الأداء ويساعد المنظمة

على تحقيق أهدافها وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وسوف نعرض فيما يلي تلك المتغيرات :

البيئة الخارجية أو العامة للمنظمة :

تشمل البيئة العامة أو الخارجية للمنظمة كافة المتغيرات التي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها وتتأثر بها وهي المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية.

أولاً : المتغيرات الاقتصادية :

تعد الحالة الاقتصادية لأي مجتمع هي محور الارتكاز لمحصلة مدخلات المجتمع، والمخرجات الاقتصادية هي دعامة الانفاق على جميع المتطلبات الصحية والاجتماعية والتعليمية والخدمية، وارتفاع المستوى الاقتصادي في مجتمع ما يدل على مستوى التقدم لذلك المجتمع في جميع المجالات السابق ذكرها، ويعد الاصلاح الاقتصادي هو نقطة الانطلاق الأساسية نحو التقدم والتنمية الشاملة، حيث أن العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الشاملة علاقة تبادلية وتتمثل أهم سمات البيئة الاقتصادية في معدلات : التضخم والنمو الاقتصادي، وأسعار الفائدة والبطالة. ففي فترات التضخم تتحمل المنظمات تكلفة أعلى للمواد الخام وأجور العاملين وخدمات الصيانة والمرافق...

وتلعب معدلات النمو الاقتصادي دوراً مؤثراً في تحديد تزايد أو تناقص أو استقرار حجم الطلب على منتجات المنظمة، وتكتسب أسعار الفائدة أهميتها في أنها تحدد التكلفة التي تتحملها المنظمة عند الاقتراض، وذلك فإن إنخفاض معدل البطالة في فترات الرواج الاقتصادي وزيادة الطلب على العمالة الماهرة تتحمل المنظمة أعباء أعلى في تحمل تكلفة الأجور المرتفعة ويمكن تصنيف المتغيرات الاقتصادية في ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى .. تتضمن العوامل الاقتصادية العامة التي تعمل المنظمة في ظلها

المجموعة الثانية .. وتتضمن مجموعة العوامل التي تخص نوع الصناعة التي تنتمي لها المنظمة

المجموعة الثالثة .. مجموعة العوامل الخاصة بالمنظمة نفسها

وسوف نعرض فيما يلي بعض الأمثلة للمجموعة الأولى والثانية

أولاً : العوامل الاقتصادية :

(١) متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي :

يعتبر متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي مؤشراً إقتصادياً له دلالاته على الأوضاع الاقتصادية ومستوى معيشة الفرد، فكلما ارتفع المؤشر وزاد نصيب الفرد دل ذلك على زيادة قدرة المنظمات على تبني خطط التنمية والإصلاح والتوسع والنمو. والنصيب المتدنى يؤثر سلباً على كفاءة المنظمات في إدارة خططها وتعجز موارد الدولة على مقابل احتياجات الأفراد.

(٢) متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي :

بدراسة وتحليل متوسط الفرد من الناتج المحلي الإجمالي نتمكن من إجراء مقارنة بين مستوى دخل ومعيشة الفرد بين مختلف الاقطار، وأثر انعكاس ذلك على نوعية الخدمات المقدمة إليه في المجالات الصحية والتغذية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.

(٣) معدل التضخم :

يقصد بالتضخم الإرتفاع المستمر في الأسعار لفترة من الوقت، وتنخفض القيمة النسبية للنقود إزاء زيادة أسعار السلع والخدمات وتنخفض القوة الشرائية للنقود ويؤثر التضخم تأثيراً سلبياً على المنظمات حيث :

- يؤدي ضعف القوة الشرائية إلى إنخفاض الطلب على السلع والخدمات فتقل المبيعات وتقل الإيرادات ويقل إجمالي الربح.

- تنخفض قيمة العملة الوطنية وتتجه البنوك إلى رفع أسعار الفائدة على الودائع وتتجمع المدخرات في البنوك ويقل الاستثمار.

- يقل الافتراض من البنوك خوفاً من إنخفاض قدرة المنظمات في السداد.

(٤) مستويات الأسعار :

تتأثر المنظمات بالتغيرات العالمية في مستويات الأسعار حيث تتغير أسعار العمالة والمواد الخام والآلات والطاقة..، ويؤثر ارتفاع الأسعار على ارتفاع تكلفة الإنتاج مما يدعو بالمنظمات إلى رفع أسعار منتجاتها ويقل ذلك من قدرتها التنافسية، بينما يؤثر إنخفاض الأسعار إيجابياً حيث تنخفض تكلفة مستلزمات الإنتاج وتنخفض التكلفة الكلية وتحسن قدرة المنظمات التنافسية.

٥) النظام الضريبي والرسوم الجمركية :

يؤثر النظام الضريبي المتبع على مناخ الاستثمار فالإعفاءات الضريبية تؤثر على دافعي أصحاب رؤوس الأموال للاستثمار في المشروعات الانتاجية، وتؤثر بالتالى على ربحية المنظمات فكلما قلت مخصص الضرائب زاد الربح القابل للتوزيع والعائد على الأسهم وتزداد جاذبية الاستثمار لدى المستثمرين وعكس الحال فإن زيادة الأعباد الضريبية تؤثر سلباً على مناخ الاستثمار ويؤثر استقرار الرسوم الجمركية على تكلفة مستلزمات الإنتاج والتكلفة الكلية للمشروعات.

٦) الاتفاق الحكومي :

يؤثر الاتفاق الحكومي على حجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمات، فكلما زاد الاتفاق الحكومي على تحسين وتطوير الخدمة التعليمية مثلاً قل الطلب على خدمات المدارس الخاصة وهكذا..

٧) حجم العمالة :

تتأثر المنظمات بحجم العمالة المتوافرة ونوعية المهارات المتوفرة لتلك الأعمال، فالمنظمات الخاصة تسحب من رصيد العمالة الماهرة ذات الأجور المنخفضة نسبياً من القطاع العام والحكومي، ويؤدى ذلك إلى تسرب الكفاءات وانخفاض جودة الأداء فى القطاعين. والتغيرات الاقتصادية أو حدوث نوع من الندرة فى مجالات عمل معينة مما يشكل عبئاً فى تكلفة الأجور والحوافز تتحملها المنظمات لإستقطاب التخصصات النادرة.

٨) الموارد الطبيعية :

القصور فى إمداد المنظمات بالموارد الطبيعية والمتمثلة فى المياه والطاقة يؤثر على التكلفة الكلية فى المنظمات ويشكل عبئاً على كفاءتها.

ثانياً : العوامل الاقتصادية المرتبطة بنوعية الصناعة فى المنظمة :

تتأثر المنظمات بالتغيرات التى تحدث فى هيكل الصناعة وكيفية تحويله ومدى تدخل الحكومة فيها والمنتجات المستخدمة فيها والاستراتيجية التسويقية للصناعة وتتمثل المتغيرات فى :

١- ظروف الصناعة :

تتأثر الصناعة في أى منظمة بظروف العرض والطلب ومرونة الطلب، وجودة السلع البديلة المنافسة والتكنولوجيا المستخدمة ومعدل النمو في الصناعة، وينبغي على المنظمة أن تدرس تلك الظروف وتتنبأ بحجم الطلب على منتجاتها لتحديد كمية الانتاج المطلوبة، ويجب أن تدرس المنظمة الكميات المعروضة من المنتجات من جميع الشرات المنافسة لتحديد موقعها وتتخذ قراراتها في ضوء المنافسة لتحديد موقفها وتتخذ قراراتها في ضوء المنافسة، كذلك يجب أن تحدد المنظمة مستوى التكنولوجيا المستخدمة في انتاج السلعة حتى تستطيع الحفاظ على مزاياها التنافسية.

٢- هيكل الصناعة :

يجب على المنظمة أن تدرس هيكل الصناعة التي تنتمي إليها وذلك بتحليل العوامل التي تختص بالتعرف على عدد المنتجين ودرجة تمايز منتجاتهم، وهيكل التكلفة لتلك الصناعة، وتحدد عوائق الدخول والخروج للصناعة، ودراسة امكانية النفاذ للأسواق العالمية، وفتح أسواق جديدة للسلع المنتجة.

٣- هيكل المنافسة :

يجب على المنظمة دراسة هيكل المنافسة التي تتدرج بين الاحتكار والمنافسة الكاملة لتحديد موقعها مع المنظمات المنافسة :

- هل السلعة منتج احتكاري حيث توجد منظمة واحدة فقط تقدم السلعة أو الخدمة في المجتمع وهذا الوضع يوجد مساحة من الحرية لتلك المنظمة أن تحدد أسعار منتجاتها بشكل يحقق أرباح عالية.

- احتكار عدد محدود من المنظمات لتقديم السلعة أو الخدمة وتعتمد تلك المنظمات على الجودة والتمايز وتحاول كل منظمات تخفيض تكاليفها والحصول على كمية أكبر من الانتاج.

- المنافسة الاحتكارية عندما يوجد عدد كبير من المنظمات بما يزود منتجاتهم بشكل كامل لتحقيق ميزة تنافسية.

- المنافسة الكاملة.. تقدم المنظمات منتجات متماثلة يصعب تمييزها بخصائص وملامح معينة.

ثانياً : المتغيرات الاجتماعية :

تلعب المتغيرات الاجتماعية دوراً بارزاً في التأثير على اتجاهات المنظمات وتحديد مساراتها المستقبلية وتتضمن :

١ - البعد التعليمي :

فالاهتمام بالبعد التعليمي في مجتمع ما يؤثر تأثيراً مباشراً على منظمات الأعمال حيث يوفر القوى العاملة ذات التعليم المرتفع في مجالات التخصص المختلفة والتأهيل العلمي المتميز خاصة في المجالات الفنية وذلك يسهم في إمداد المنظمات بالعمالة الماهرة - وهذا من شأنه أن يقلل تكلفة الأجور نتيجة وفرة القوى العاملة، ويؤدي إلى نقص تكلفة التدريب ويهيئ المناخ للاستثمار، كما تؤدي زيادة نسبة المتعلمين في المجتمع إلى إتاحة الفرص أمامهم لتحقيق زيادة في الدخل وتزداد القوة الشرائية ويزداد الطلب على السلع والخدمات وتزدهر منظمات الأعمال.

٢ - تأثير عمل المرأة على بيئة العمل :

أثر خروج المرأة للعمل على زيادة الطلب على العديد من المنتجات والسلع والخدمات التي تساهم في تهيئة المناخ الملائم للمرأة حتى تستطيع القيام بأدوارها داخل وخارج العمل وأصبح هناك طلب متزايد على الأدوات المنزلية المساعدة (الغسالات الكهربائية - الأفران الكهربائية...) وكذلك زادت حاجة المرأة لدور الحضانة - المواصلات..)

وبنعكس ذلك بشكل مباشر على نوعية السلع والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال التي يجب أن تصيغ استراتيجيتها بشكل يتلائم مع تلك التغيرات الاجتماعية هذا وقد أصبحت المرأة تساهم بشكل أكبر في اتخاذ قرارات الشراء على مستوى الأسرة مما يستوجب إعادة صياغة المنظمات لحملاتها وبرامجها التسويقية والإعلانية بشكل يتلائم مع طبيعة المرأة وأولوياتها في الشراء.

٣ - تغير النمط الاستلاكي للأفراد :

تؤثر المراحل العمرية المختلفة والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتلاحقة على رغبة الأفراد في الاستمتاع باقتناء السلع والخدمات المختلفة حيث تؤثر هذه العوامل على سياسات المنظمة والخاصة بدفع الأفراد لاستهلاك السلع وذلك بالتوسع في سياسات الائتمان والبيع بالتقسيط والبيع بالأجل، والبحث عن مصادر مختلفة للتمويل، واتباع سياسات جديد في التوزيع على نطاق واسع، والاعتماد على الإعلان والترويج وبيع المنتجات عن طريق

الاتصال بالتليفون - والبريد - التليفزيون - والاعلان فى المجالات المتخصصة والكتالوجات وأخيرا ص البيع عن طريق شبكة الانترنت، وتركز المنظمات على تمييز أساليب التعبئة والتغليف واستخدام أساليب تسهل استخدام السلعة واستعمالها بشكل يوفر الجهد والوقت.

٤ - الكثافة السكانية :

يؤثر حجم وكثافة السكان على عدد المشروعات ونوعية وعدد المنتجات وحجم السوق الداخلى والخارجى.

والنتبؤ باتجاهات النمو السكانى يؤثر على تحديد حجم النشاط وامكانيات التوسع فالمجتمعات التى تنمو فيها معدلات النمو السكانى تعد بمستقبل تجارى أفضل.

ثالثاً : المتغيرات السياسية :

تعد المتغيرات السياسية فى بيئة منظمات الأعمال أحد المؤثرات الرئيسية على نشاط المنظمات وربحياتها ويقصد بالمتغيرات السياسية نظام الحكم ودرجة الديمقراطية فى المجتمع، قوانين الصناعة وقوانين وأنواع العمل، وتنوع النقابات واتحادات العمال، النظام الحزبى واتجاه الدولة للتحالفات العسكرية، وعلاقاتها والتزاماتها تجاه الدول الأخرى.

والممارسات السياسية للحكومة قد تساهم فى دعم الاستثمار وذلك إذا هينئ مناخ الاستثمار وذلك عن طريق :

- تهينة وإعداد البنية الأساسية المناسبة.
- تقديم كافة الخدمات والتيسيرات لمنظمات الأعمال.
- استصدار قوانين ولوائح تساعد على الاستثمار.
- تهينئ مناخ محفز يجذب استثمارات أصحاب رؤوس الأموال.
- عمدت إلى تيسير وتبسيط إجراءات التعامل مع المستثمرين.
- مراعاة التناسق والإنسجام وعدم التضارب فى القرارات السياسية لتحقيق فعالية التخطيط الاستراتيجى ودراسات الجدوى.
- تخفيض تكلفة الاستثمار، والتيسير على الشركات المتعثرة التى تواجه الكساد.
- تيسير إجراءات تأسيس الشركات وتشجيع الشركات على التصدير.
- المحافظة على قيمة العملة المحلية فى مواجهة العملات الأجنبية.

وإذا كانت المنظمات تتأثر بالبيئة السياسية المحيطة فإنها بدورها تقوم باتخاذ السياسات الدفاعية للتأثير في تلك البيئة من أجل دعم تحقيق أهدافها واستمرارها في تلك البيئة.

وتتخذ الاستراتيجيات عدداً من الأشكال المختلفة منها :

(أ) سياسات جذب واستقطاب القيادات الإدارية القادرة على فهم واستيعاب وبلورة عناصر البيئة وتحويلها إلى فرص تمكنها من تحدى تلك لاتيغرات والنفاذ إلى الأسواق المحلية والعالمية، تلك القيادات التي تتمتع بقدر عال من وضوح الرؤى المستقبلية وقيادة مسيرة المنظمة في ظل التغيرات المتلاحقة على مستوى العالم، وقد تلجأ إلى استقطاب ذوى النفوذ في قطاعات الدولة المختلفة ليشكلوا لها قوة ضاربة تدعم مصالح المنظمة وتحقق لها التميز.

(ب) الاتجاه إلى التحالف الاقتصادي والتعاون مع منظمات أخرى بشكل يمكنها من السيطرة الإدارية والاقتصادية حيث أن التحالف يدعم موارد المنظمة الداخلية والخارجية ويفتح لها المجال في التحكم في الأسواق المحلية والعالمية، ويعطى قوة لنفاذ قراراتها وهو اتجاه سائد في العالم كله.

(ج) استخدام سياسة المفاوضة والمساومة لتحقيق مصالح المنظمة سواء على المستوى الداخلى لحل مشكلات المنظمة وخلافاتها بين الأعضاء الداخليين وبين الإدارة والعاملين، وعلى المستوى الخارجى مع المنظمات الأخرى للوصول إلى أفضل اتفاقات ممكنة لتزليل المعوقات الناجمة عن اختلاف المصالح واختلاف وجهات النظر، ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أفضل مكاسب ممكنة بين الطرفين والوصول إلى اتفاقات تمنع عرقلة النشاط والقضاء على المعوقات.

رابعاً : المتغيرات التكنولوجية :

يقصد بالتكنولوجيا التقدم والتغيير الذى يمكن إحداثه فى أساليب ووسائل الانتاج والتوزيع بالنسبة للسلع والخدمات والذى يقوم على أسس ومبادئ وطرق علمية ومعرفية حديثة، وتعرف أنها أسلوب فنى متقدم يستخدم لتحويل مدخلات وموارد المنظمة إلى مخرجات أو نتائج ذات جودة عالية ويتشكل هذا الأسلوب على ثلاثة محاور أساسية :

أولاً : أفراد يتمتعون بقدر عال من القدرات الفنية والمهارية والمعرفية العالية لتشكيل وتكوين اتجاهات إيجابية نحو التكنولوجيا واستخداماتها مع توافر قدر مناسب لديهم من الولاء والانتماء للمنظمة والقدرة على الابتكار والتميز.

ثانياً : آلات ومعدات وتجهيزات ذات مستوى تقنى عال متطور.

ثالثاً : استخدام طرق وأساليب واجراءات ومواصفات فنية مستحدثة ومتقدمة.

وهناك مجموعة من العوامل التى تحدد مستوى التكنولوجيا فى المنظمة منها :

- مستوى التقدم التقنى التكنولوجى فى المجتمع بصفة عامة وفى مجال نشاط المنظمة بصفة خاصة.

- مستوى التقدم فى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- مقدار استخدام واستحداث التكنولوجيا الجديدة والمتجددة.

- الاعتماد على دراسة واعداد البحوث والتطوير ودعمها واستخدام نتائجها.

- الرغبة والقدرة المتوافرة للوصول إلى حدود المنتجات والخدمات وتقديم خدمات جديدة تتطور طبقاً لاحتياجات العملاء وتتواءم مع التغيرات العالمية.

- درجة استيعاب دورة حياة المنتج والتعامل التكنولوجى مع كل دورة منها.

وتمتلك المنظمات بعض أو كل تلك المقومات بنسب متفاوتة تختلف طبقاً لـ :

- القدرة المالية للمنظمة والتى يتوقف عليها قدرة المنظمة على الانفاق على أبحاث التطوير

ودراسات السوق، وكذلك قدرتها على شراء واستخدام ونقل التكنولوجيا المتطورة والمتجددة.

- مستوى قدرات ومهارات والمستوى المعرفى للعاملين فى مختلف التخصصات وقدراتهم

على استيعاب التكنولوجيا المستحدثة فالإدارة المعرفية اليوم هى أساس الانطلاق والتميز

والتنافس فى عالم منظمات الأعمال.

وتساهم التكنولوجيا فى أحداث دور متميز للنمو الاقتصادى فى منظمات دول العالم

المتقدمة وذلك عن طريق زيادة الموارد الطبيعية الموجودة واكتشاف موارد جديدة وزيادة

انتاجية الموارد الموجودة، وتؤثر سرعة التكنولوجيا على أداء المنظمات سواء بشكل إيجابى

فى صورة زيادة مواردها وانتاجيتها وربحياتها وقدرتها على المنافسة أو فى شكل سلبى فى

حالة عجزها على مواكبة التطورات الحديثة وفقدان مركزها السوقى والتنافسى وقلة جودة

منتجاتها بالمقارنة بمنافسيها، كما تؤثر على المجتمع والأفراد بشكل يتفق مع المواصفات الفنية

العالمية العالية الجودة، ويمثل الجانب السلبى فى ظهور مشكلات البيئة كالتلوث والمشاكل

الصحية، وزيادة معدلات البطالة بعد الاعتماد على الآلية المتطورة.

يؤدي استخدام التكنولوجيا بصفة عامة إلى العديد من التغييرات الرئيسية بالمنظمة منها على سبيل المثال لا الحصر.

١ - التغيير في أساليب التخطيط المتبعة :

حيث أن استخدام التكنولوجيا يصحب معه اضافة أنشطة جديدة للمنظمة مما يؤثر على احداث تغيير في رسالة المنظمة وبالتالي في تحديد أهدافها وأنشطتها ومنتجاتها ويستلزم ذلك تغيير استراتيجيتها.

٢ - التغيير في خصائص التنظيم القائمة :

فالتغييرات التي يحدثها استخدام التكنولوجيا المتطورة لابد أن يواكبها تغيير في أنماط وأشكال وخصائص التنظيمات القائمة وقد يتبع ذلك تغيير في :
- زيادة عدد المستويات الإدارية القائمة.
- تقلص نطاق الإشراف وزيادة العمالة غير المباشرة التي لا ترتبط مباشرة بالانتاج كالصيانة والبحوث.

ضرورة التحول إلى النظام العضوى لتنظيم حيث يتضمن استخدام التكنولوجيا المتطورة التغيير السريع وزيادة المخاطر وعدم التأكد مما يستوجب تحول التنظيم إلى النموذج العضوى حيث المرونة في تحديد وتطوير المهام والسرعة في تبادل الأفكار والمعلومات.

٣ - التغيير في هيكل العمالة :

استخدام التكنولوجيا يتطلب تهيئة وتدريب وإعداد كوادر بشرية قادرة على استيعاب واستخدام التكنولوجيا المتطورة، فكلما تغيرت تجهيزات وطرق الأداء استوجب ذلك تزايد وتنوع الاحتياجات التدريبية وتطويرها لتواكب التكنولوجيا المتجددة.

٤ - التغيير في معايير الأداء والأداء الانتاجي :

يصاحب ادخال التكنولوجيا تغير في تكلفة التشغيل ويتطلب ذلك إعادة تصميم معايير التكلفة، وإعادة تصميم معايير الجودة، وإعادة تصميم معايير الجدولة حيث يؤدي التطور التكنولوجى لخفض الوقت المستغرق لأداء أعمال وأنشطة معينة، وقد تميزت الفترة الحالية والمستقبلية بزيادة استخدام الحاسبات فى مجالى التصميم والصنع مما يؤثر بشكل إيجابى على خفض التكلفة ورفع مستوى الجودة والقدرة على المنافسة.

٥- التغير فى أساليب البيع والأداء التسويقي :

أدى انتشار التكنولوجيا إلى تغير فى أساليب البيع التقليدية والإتجاه إلى أساليب البيع الإلكتروني والتسوق عبر شاشات الكمبيوتر، حيث يمكن للعميل التزود بكافة المعلومات عن السلعة التى يريد بها بل وتشكيلها وفقاً لرغباته.

خامساً ... المتغيرات العالمية :

يعيش العالم اليوم وهو على مشارف القرن الحادى والعشرين الكثير من المتغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتى تؤدى إلى حدوث تعديلات جذرية في الأنشطة والخطط والمنظمات نفسها وتؤثر على المنظمات بشكل يتفاوت مع قوة المنظمة ودرجة استجابتها وتكيفها لتلك المتغيرات وفيما يلى نلقى الضوء على بعض تلك التغيرات :

١- عصر المعلومات :

نحن نعيش اليوم عصر للمعلومات، وسوف تكون تكنولوجيا المعلومات هى جسر العبور إلى صياغة مستقبل المنظمات وأساس التطور والتحضر، وقد زاد طلب وسعى المنظمات للحصول على الخدمات المعلوماتية لزيادة حاجاتها إلى كم هائل من المعلومات فى ظل آليات السوق التنافسية، وتزداد حاجة المنظمات إلى المعلومات على مستوى كل من المدخلات والمخرجات، وفى مجال المدخلات تحتاج إلى المعلومات عن المواد الخام والآلية المتطورة والمواصفات الفنية للسلع المنافسة والطاقة الجديدة المتجددة.. وبالنسبة للمخرجات تحتاج معلومات ودراسات عن السوق وتفضيلات العملاء وتصنيفهم والمواصفات المفضلة لديهم، وعوامل التميز لدى المنافسين، والتطور فى استخدام السلعة أو الخدمة...

٢- تغير شكل المنافسة، وظهور المنافسة الشرسة

أفرزت التحولات العالمية ضرورة المنافسة بقوة وضرورة التكتلات العالمية وذلك لزيادة قوة المنظمات والحصول على أسواق أكبر، وسوف يشكل المستقبل مجالاً للمنافسة الشديدة القائمة على توظيف العلم والتكنولوجيا لتحقيق ميزات تسمح لمنظمات الأعمال بالتفوق في الأسواق، وتنمية مركزها التنافسى.

٣- انتشار ظاهرة الاتفاقات الدولية :

ظهر في الأونة الأخيرة اتجاه العديد من الدول إلى الدخول في اتفاقيات اقتصادية تكنات لزيادة قدرتها التنافسية وفتح الأسواق العالمية، ومثال على ذلك اتفاقية الجات (GATT) وتحرير التجارة الخارجية، وقد انضمت مصر لتلك الإتفاقية وأصبح واجب عليها تنفيذ بنودها، ويتضمن ذلك بعض الجوانب الإيجابية والأخرى السلبية فعلى سبيل المثال فإن تلك الإتفاقية تتضمن :

- زيادة حجم التجار الدولية ويتوقع أن تتعدى قيمته ٣٥٠ مليار دولار.
- انخفاض مستوى الأسعار وتحقيق مزايا للعملاء خاصة فى الدول التى ترتفع فيها الحواجز الجمركية.
- ارتفاع مستوى الجودة والمواصفات الفنية المتميزة للسلع المقدمة للعملاء.
- فتح أسواق خارجية وزيادة فرص التصدير أمام المنتجين.
- إلا أن هناك العديد من الآثار السلبية التى قد تؤثر على بعض الدول ومنظمات الأعمال منها :
- ارتفاع معدلات البطالة ومعدلات التضخم.
- زيادة تكلفة الواردات بالنسبة للدول التى تعتمد على الاستيراد.
- تعرض المنتجات المحلية لمنافسة شديدة من قبل المنتجات الأجنبية.
- ويستدعى ذلك ضرورة الدخول للسوق بأفكار جديدة وعناصر تجلب الطلب وتميز المنتجات.

٤- تغير نمط توظيف الأفراد :

حدث تغير فى المنظمات فبعد أن كانت المنظمات الكبيرة هى الأفضل أصبح الشعار يدعو إلى صغر حجم المنظمات والاتجاه إلى إعادة هندسة العمليات وتصغير المنظمات وزادت قدرة وسرعة الموظف فى ظل وجود الحاسبات على القيام بالعديد من العمليات فى أقل وقت.

٥- الاتجاه إلى صناعة الخدمات

يقصد بصناعة الخدمات المنظمات التى تعتنى بتقديم خدمات غير ملموسة لعملائها تمييزاً لها عن منظمات القطاع الصناعى والتى تقدم سلعاً ملموسة وتشمل (النقل - السياحة -

الاستشارات...) ويلعب نمو تلك الصناعات دوراً متميزاً في خدمة القطاعات الاقتصادية والصناعية الأخرى، وتساهم في دعم الدخل القومي وتوفير فرص عمل.

٦ - استخدام التكنولوجيا المتطورة (فائقة السرعة)

يؤدي استخدام التكنولوجيا العالية في (المعلومات والاتصالات، وأساليب وطرق الانتاج...) إلى زيادة جودة المنتج النهائي، ورفع انتاجية الأداء في المنظمات وتدعيم قدرة المنظمات التنافسية، والتأثير في إتاحة فرص عمل جديدة متميزة تساهم في معالجة مشاكل البطالة، خلق كودر فنية مدربة ومؤهلة بشكل عال يتفق مع المتطلبات الحديثة للعمالة.

٧ - ضرورة التطوير والتحسين المستمر :

السباق الأساسي لمنظمات الأعمال اليوم يتوقف على قدرتها على التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة، وما تطبقه من أساليب وتقنيات، وما تقدمه للسوق من مخرجات في شكل سلع وخدمات.

٨ - المنافسة على القدرات الكلية :

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في الأسواق أن تحاول كل منظمة تجميع قدراتها وتوظيف إمكانياتها لتكوين تفوق تنافسي متكامل فهي لا تعتمد على قدرة فردية أو إمكانيات منعزلة، بل تعتمد على مجموعة من القدرات الجماعية لتكوين تميز قادر على المنافسة. في ضوء العرض السابق للمتغيرات العالمية نعرض أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم وتستوجب الاستعداد لمواجهتها.

١ - عصر المعلومات :

المستقبل أصبح للقدرة على انتاج واستخدام المعلومات وسوف تزداد القيمة الاقتصادية لمفهوم انتاج واستخدام وبيع المعلومات.

٢ - عصر المنظمات الذكية :

يجب أن تصبح المنظمات أكثر ذكاء وتتوافق مع تكنولوجيا العصر حتى تستطيع أن تحقق مزايا تنافسية ويكون لديها قدرة على الابتكار والتحديث والتطوير والتجديد باستمرار.

٣- عصر التوجه التسويقي :

أصبح السوق هو القوة المحركة لمنظمات الأعمال وأصبح دور المنظمات كيف تتأقلم مع الأسواق المحلية وتنفذ للأسواق العالمية وتفتح أسواق جديدة للتعامل والتصدير وتكتسب مزايا التميز والتنافس.

٤- عصر العولمة :

لم تعد المسافات والمواقع الجغرافية ذات تأثير على حركة الأعمال نشاط المنظمات حيث اتاحت التكنولوجيا الفائقة السرعة امكانية التعامل والنفاذ إلى أى جزء فى العالم دون قيود.

٥- عصر تلاشى فروق التوقيت :

ستسقط حواجز الزمن الناشئة من اختلاف مواقع الدول ودخولها في مناطق زمنية مختلفة حيث ستمكن التكنولوجيا الحديثة مع العمل ٤٢ ساعة يوميا لتصل إلى أرجاء العالم.

٦- عصر الجودة الشاملة :

الجودة هى التى ستحدد مراكز المنظمات فى الأسواق العالمية، والمطلوب هو الجودة الشاملة وليس جودة الأجزاء أو العناصر.

٧- عصر موظف المعرفة :

ستعتمد فى المستقبل الحاجة إلى العمالة الأقل معرفة فالمستقبل يحتاج إلى كوادر تتميز بالخبرة والمعرفة حيث يستخدم الإنسان مهاراته وقدراته العقلية بشكل أكبر.

أشرنا فيما سبق أن تصميم الاستراتيجية يتطلب دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة والتي قسمناها إلى البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات وبعد استعراضنا لبيئة المنظمة الخارجية يجب على المنظمة من محصلة دراساتها وتحليلها لمتغيرات الظروف التى تحيط بها أن تحدد مجموعتي الفرص (النواحي الإيجابية) والتهديدات (المعوقات) التى تحد من فعاليتها.

الفرص

- تعرف الفرص أنها النواحي الإيجابية أو المزايا أو الظروف المواتية أمام المنظمة لحدوث تحسين وتغييرت إيجابية في المنظمة فقد يظهر التحليل للبيئة الخارجية :
- اكتشاف امكانية استغلال طاقة جديدة (الشمسية) تساهم في خفض تكاليف الانتاج وزيادة امكانية تحقيق وفورات انتاجية.
- الرواج الاقتصادي وزيادة الأقبال على منتجات المنظمة بشكل يدفعها إلى التوسع في الانتاج.
- تخفيض الرسوم الجمركية على المواد الخام بشكل يساهم في خفض تكاليف الانتاج.

المعوقات :

- ويقصد بها العوائق والتهديدات السلبية والقيود الناجمة عن الظروف والموارد والامكانيات التي تحتاجها منظمة العمل وتخرج عن حدود سيطرتها ورقابتها وتؤثر عليها بشكل مباشر مثل :
- زيادة الأعباء الضريبية والرسوم الجمركية.
- ضعف القوة الشرائية لدى المستهلكين واختلاف الأذواق والتفضيلات.
- زيادة حدة المنافسة مع المنظمات الأخرى.
- التطور السريع لتكنولوجيا وتطور الآلات والمعدات بشكل يمثل عائق وعبء على قدرة رأسمال المستخدم.

وتواجه المنظمات الفرص والقيود ويجب عليها :

- دراسة الفرص المتاحة أمامها وتحليلها بشكل جيد وتوظيف امكانياتها بشكل يتفق مع تعظيم الاستفادة من تلك الفرص المتاحة بشكل يساعدها على الإنطلاق.
- دراسة القيود والتهديدات التي تجابهها وتحليلها وتقييمها والتعرف على أبعادها وأثرها السلبية ابتكار الأساليب التي تمكنها من التعامل معها بشكل جيد ليساهم في التقليل من أثارها السلبية على نشاط المنظمة.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يتعين على المنظمة دراسة وتحليل عناصر بيئتها الداخلية بهدف الكشف والتعرف على نقاط القوة لديها وإمكانية تحقيق الاستفادة القصوى منها لرفع كفاءة المنظمة وفعاليتها، والتعرف على نقاط الضعف والاستعداد للتعامل معها وتداركها.

ويقصد ببيئة المنظمة الداخلية كافة الامكانيات والموارد والطاقة المادية والمالية والإنسانية المتوفرة للمنظمة، وتشمل عناصر البيئة الداخلية :

- دراسة هيكل الموارد البشرية ومستوي الكفاءات المهنية والإدارية المتوفرة في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للتعرف على الخبرات والمهارات والكفاءات المتوفرة وذلك يساهم في تصميم وتنفيذ وتقييم وتطوير نظم الإدارة وينبغي دراسة هيكل العمالة في المنظمة، سياسات العمالة كالإختيار والتدريب والأجور والحوافز، دراسة معدلات دوران العمل والغياب والحوادث وإصابات العمل، دراسة نظم تقييم الأداء، وإنتاجية عنصر العمل.

- دراسة وتحليل كافة النظم الإدارية المتبعة في مجالات الوظائف الرئيسية في المنظمة الانتاجية - التسويقية - المالية - الموارد البشرية.

- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي، والسياسات، والنظم، والإجراءات، والقواعد، والخطط، الجداول والبرامج الزمنية.

- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي، والسياسات، والنظم، والإجراءات، والقواعد، والخطط، الجداول والبرامج الزمنية.

- دراسة القيم والفلسفات والمبادئ السائدة في المنظمة والمناخ التنظيمي السائد والثقافة التنظيمية السائدة، والتي تدفع الأفراد إلى الإرتقاء بالسلوك الفردي، ودعم السلوك الجماعي لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

- دراسة وتحليل سمعة المنظمة في السوق ومكانتها بين أقرانها من الشركات المنافسة.

ويهدف تحليل ودراسة بيئة العمل الداخلية إلى :

١- التعرف على نقاط القوة أو المزايا أو الظروف المواتية في مجال العمل التي يمكن السيطرة عليها واستثمارها بشكل يحقق أفضل ميزة تنافسية للمنظمة.

٢- التعرف على نقاط الضعف أو السلبات الموجودة في بيئة العمل والتي تعوق أداء المنظمة بكفاءة والتعامل معها بشكل يقلل من آثارها السلبية ويتغلب عليها ويعالجها.

٣- تحديد الأنشطة التي يجب إعطاؤها الأولوية في الاهتمام وتركيز الموارد في خدمتها، والأنشطة التي تمثل عبء على الأداء والربحية والتي يمكن تقيصها أو استبعادها والأنشطة التي يجب إدخالها ضمن خطة المنظمة الجديدة.

٤- تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية ودعم تنمية وتطوير الكوادر لتقود المنظمة إلى التميز والريادة.

نقاط القوة :

قد تتمثل نقاط القوة في المنظمة في :

- توافر وكفاءة مدخلات المنظمة من موارد مالية وأجهزة ومعدات وتكنولوجيا متطورة.
- توافر قوى عاملة مؤهلة ومدربة وقادرة على استيعاب أحدث الوسائل والأساليب.
- الاعتماد على الهيكل التنظيمي العضوي مما يعطى قدر أكبر من المرونة في استيعاب التغيرات والتكيف معها.
- توافر نظام فعال للاتصالات ونظم المعلومات مما يساعد على دعم اتخاذ القرارات.
- توافر الكوادر الإدارية والقيادات التحويلية التي تساعد على تحقيق فعالية المنظمة في مواكبة التغيرات التنافسية والعالمية.
- التطوير والتحسين المستمر في النظم الإدارية والسياسات والإجراءات والقواعد المتبعة.

نقاط الضعف :

قد تتمثل نقاط الضعف في المنظمة في :

- ضعف مركزها المالي وكثرة الأعباء وعدم القدرة على القيام بالأعباء والالتزامات.
- عدم توافر القوى العاملة الماهرة والمتخصصة مما يضعف مركز المنظمة في مواجهة المنافسين.
- تقادم السياسات والنظم والأساليب الإدارية المتبعة وجمودها وعدم قدرتها على مواجهة التغيرات المحلية والعالمية.

- ضعف مستوى التكنولوجيا فى المنظمات وعدم القدرة على ملاحقة التطور التكنولوجى فانق
السرعة والتخلف عن المنظمات المنافسة.

- عدم توافر القيادات الإدارية التى تستطيع تحمل أعباء المنافسة وتدعم كفاءة وفعالية
المنظمات وتقدمها.

تحليل (SWOT) مصفوفة سووت :

ينتج عن تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية تحليل أوجه القوة (S) Strengths، وأوجه
الضعف (W) Weakness، وتحليل الفرص (O) Opportunities، والتهديدات (T) Threats
وذلك ما يسمى بتحليل (SWOT)

وتحليل (SWOT) ينتج عنه أربع مواقف أو حالات للمنظمة.

الموقف الأول : التكيف بين أوجه القوة والفرص S/O

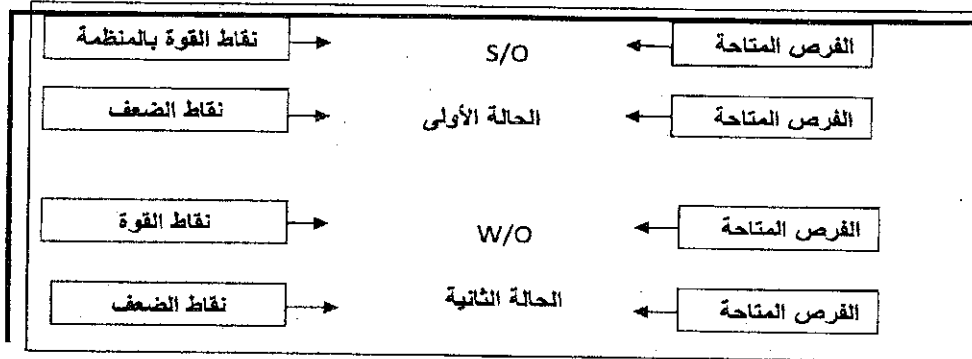
الموقف الثانى : التكيف بين أوجه الضعف والفرص W/O

الموقف الثالث : التكيف بين أوجه القوة والتهديدات S/T

الموقف الرابع : التكيف بين أوجه الضعف والتهديدات W/T

شكل رقم (٩)

مصفوفة المواقف المحتملة لتحليل بيئة المنظمة



رابعاً : وضع وتصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة :

يعد تصميم وتحديد الاستراتيجية العامة للمنظمة المكون الرابع لعناصر التخطيط الاستراتيجي فهو نتاج للمراحل التي سبقتها والتي تثلث في : تحديد رؤية ورسالة المنظمة، تحديد أهداف المنظمة، دراسة وتحليل وتقييم عوامل البيئة الخاصة بالمنظمة الداخلية والخارجية.

ويتم تحديد الاستراتيجيات على ثلاث مراحل.

أولاً : الاستراتيجيات العامة أو الكلية للمنظمة مثل استراتيجيات :

الهجومية - الدفاعية - التحليلية - رد الفعل، والاستقرار - النمو - التنوع - التخفيض.

ثانياً : استراتيجيات الوحدات الانتاجية أو الشركات التابعة والأقسام بالتركيز والتميز وتخفيض التكاليف وتطوير الأسواق والمنتجات والاختراق والتنوع.

ثالثاً : الاستراتيجيات على مستوى الوظائف كالتمويق - التمويل - الانتاج - الموارد البشرية.

وسنعرض فيما يلي بعضاً من تلك الاستراتيجيات.

أولاً : الاستراتيجيات العامة أو الكلية للمنظمة :

١- الاستراتيجية الهجومية.. وتهدف إلى تعظيم الاستفادة من كافة الفرص وعوامل القوة المتاحة للمنظمة للحصول على أكبر نصيب من السوق المتاحة وتحقيق التميز أمام المنافسين.

٢- الاستراتيجية الدفاعية .. وهي تهدف إلى توجيه موارد المنظمة نحو تقديم السلع والمنتجات لمجتمع محدود من العملاء وعلى نطاق ضيق في السوق ولا تهدف إلى التوسع والبحث عن فرص جديدة.

٣- الاستراتيجية التحليلية.. وتهدف تلك الاستراتيجية إلى تحليل ودراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية بشكل يمكنها من تحديد الاستراتيجية المناسبة والتي تتفق مع أوجه القوة والفرص المتاحة في حدود المعوقات ونقاط الضعف التي تواجهها.

٤- استراتيجية رد الفعل : وفيها يقتصر دور المنظمة على الاستجابة للمتغيرات التي تحيط بها دون توافر القدرة لديها على التكيف مع تلك المتغيرات والاستعداد للتعامل معها.

٥- استراتيجية الاستقرار : وتهدف المنظمة إلى تحقيق الاستقرار النسبي سواء على مستوى الزيادة السنوية في النمو أو الأرباح.

٦- استراتيجية النمو : وتشمل تلك الاستراتيجية اللجوء إلى العديد من الاستراتيجيات منها :

- استراتيجية تطوير المنتج والسوق بالارتقاء بمواصفات المنتج وتحقيق جودة المنتجات والوصول إلى المواصفات الفنية العالمية، والنفاذ إلى الأسواق العالمية وفتح أسواق تصدير جديدة للمنتجات.

- استراتيجية التعمق في السوق وتطوير السوق، ويتم ذلك بتنمية الطلب على المنتجات الحالية المتوافرة في الأسواق الموجودة حالياً، وتنمية الطلب على المنتجات الحالية في الأسواق المحلية والعالمية.

- استراتيجية تطوير المنتجات واستراتيجية التنوع ويتم ذلك بتطوير منتجات جديدة للأسواق الحالية وتطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة محلية أو خارجية.

- استراتيجية الاندماج ومشاركة المخاطر.

ثانياً : الاستراتيجيات على مستوى الوحدات الانتاجية :

وتتنوع الاستراتيجيات على مستوى الوحدات الانتاجية ويجب على المنظمة أن تختار البديل الذي يتناسب معها في ظل دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة ومن تلك الاستراتيجيات :

استراتيجية التركيز : يهدف اتباع تلك الاستراتيجية إلى التسابق والتنافس والتميز مع المنظمات الأخرى التي تنتج نفس السلعة في نطاق محدود من السوق والتركيز على إشباع حاجات المستهلكين بشكل متميز يتضمن مواصفات عالية الجودة لاستقطاب أكبر عدد من العملاء في تلك المنطقة أو ذلك الجزء.

استراتيجية التمييز : ويهدف اتباع تلك الاستراتيجية إلى تمييز منتجات المنظمة وتحقيق مظاهر الاختلاف بالنسبة للعملاء أو الوظائف التي تؤديها في إشباع حاجات المستهلكين، أو استخدام الجانب التكنولوجي المتطور الذي يدعم حداثة المنتجات وتجديدها وتمييزها.

خامساً : وضع الخطط الوظيفية والسياسات الإدارية والبرامج الزمنية :

المكون الخامس لعناصر التخطيط الاستراتيجي يشتمل على وضع الخطط اللازمة للمنظمة على مستوى الوظائف المختلفة لكي تتمكن من أداء تلك الوظائف بكفاءة وفعالية مثل خطط الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، البيع، والخطط المالية، ويشتمل أيضاً على تطوير

التنظيم الإدارى وإعداد وتهيئة السياسات الإدارية بما يتفق مع البديل الاستراتيجى الذى تم اختياره ويحقق دعم المنظمة فى الوصول إلى أهدافها ويتضمن ذلك استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وتطوير وتحديث التجهيزات الآلية المستخدمة، وتطوير وتحديث اسلايب العمل والإنتاج بما يتفق مع المواصفات الفنية الحديثة، وتبسيط إجراءات العمل والاعتماد على التنظيمات العضوية التى تتمتع بالمرونة التى تمكن من استيعاب التغيرات المحلية والعالمية المتلاحقة، ودعم الاهتمام بالدراسات والبحوث لدراسة وتحليل السوق والتعرف على خصائصها والمواصفات المطلوبة للعملاء واستخدام التقنية الحديثة للتميز والريادة وتنمية القدرة التنافسية فى مواجهة المنظمات الأخرى، والاهتمام بدعم وتنمية لموارد البشرية استعدادهم لاستيعاب التكنولوجيا المتطورة فائقة السرعة، ووضع خطط زمنية مدروسة لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة بالشكل الذى يحقق الأهداف المرجوة.

تطبيقات على الفصل الخامس

(١) لا يستطيع أى منظمة أن تعيش بمعزل عن البيئة .. ناقش العبارة السابقة موضحا مايلى :

(أ) أهمية دراسة البيئة .

(ب) البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة والبيئة الداخلية.

.....

.....

.....

.....

(٢) ناقش باختصار بعض المتغيرات العالمية التى تؤثر على منظمات الأعمال.

.....

.....

.....

(٣) ماهى أهم الخصائص التى تتصف بها البيئة؟

.....

.....

.....

(٤) عرف وظيفة التخطيط وإذكر شروط الخطة السليمة؟

.....

.....

.....

(٥) يقوم كل قائد فى المنظمة بممارسة مهام وظيفة التخطيط ولكن أهميته تختلف باختلاف المستويات الإدارية - اشرح؟

.....

.....

.....

(٦) تنحصر أهمية التخطيط بالنسبة للقائد الإدارى فى عدة جوانب - ماهى؟

.....

.....

.....

(٧) ماهى صفات التخطيط الجيد؟

.....

.....

.....

(٨) ماهى شروط جودة وفاعلية الأهداف؟

.....

.....

.....

(٩) أكتب ماتعرفه عن المتغيرات التكنولوجية.

.....

.....

.....

(١٠) ماهى أهم التحديات التى تواجه منظمات العالم اليوم.

.....

.....

.....

(١١) إشرح مصفوفة (SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

.....

.....

.....

الفصل السادس

التنظيم وتصميم المياكل التنظيمية

- * تعريف التنظيم.
- * خطوات عملية التنظيم.
- * مبادئ التنظيم.
- * العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي.
- * طرق تصميم الهياكل التنظيمية.
- * أدوات التنظيم.

الأهداف التعليمية للفصل السادس :

- * تعريف الطالب بأهمية التنظيم والخطوات العملية.
- * توضيح المبادئ والعوامل المؤثرة في عملية تصميم الهياكل التنظيمية.
- * معرفة طرق تصميم الهياكل التنظيمية.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل :

- * إدراك مفهوم التنظيم.
- * تعريف الطالب خطوات ومبادئ التنظيم.
- * الإلمام بالعوامل المؤثرة وطرق تصميم الهياكل التنظيمية.

الفصل السادس

التنظيم وتصميم الميكل التنظيمي

أولاً: تعريف التنظيم:

يعتبر التنظيم Organizing الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية وهي تلازم عملية التخطيط وتعادلها في الأهمية. فهي عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع بين أعمال مروسية أو بتقسيمها إلى أجزاء ومهام كي يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة. فبينما يتكفل التخطيط بالأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف فإن التنظيم يتكفل بإعداد الجهاز اللازم لإنجاز تلك الأعمال وتوزيع الواجبات بين العاملين بما يحقق التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة. فالتخطيط والتنظيم عمليتان رئيسيتان تكملان بعضهما البعض فليس هناك تخطيط دون تنظيم كما أنه لا يوجد تنظيم دون تخطيط.

وبعبارة أخرى فالتنظيم كوظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتواءم قدراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسئولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، ومن المسئول عن ماذا... الخ، والنتائج المطلوب تحقيقها.

أما التنظيم كمنظمة Organization فهو وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستقلة التي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. أو أنه عبارة عن نظام كلي هادف يحتوى على عدد من الأدوار والوظائف والعلاقات بين هذه الوظائف، وبين الأفراد وبعضهم البعض والتنظيم ككيان أو بناء يحتوى على عدد من المكونات بعضها ملموس والبعض الآخر غير ملموس.

تتمثل المكونات الملموسة في الوظائف، الأنشطة، الأفراد أي أعضاء التنظيم، العلاقات القائمة بين الأنشطة من ناحية والأفراد بعضهم البعض الآخر من ناحية أخرى، أما المكونات غير الملموسة فيتمثل بعضها في القيم المشتركة بين أعضاء التنظيم، الدوافع والحاجات، أنماط السلوك والاتجاهات... الخ السائدة في التنظيم.

تجدر التفرقة في هذا الخصوص إلى ضرورة التفرقة بين نوعين من التنظيمات هما:

١ - التنظيم الرسمي.

٢ - التنظيم غير الرسمي .

والأول ينشأ في حالة اتفاق شخصين أو أكثر على التعاون نحو تحقيق هدف مشترك من خلال ممارسة أو تنفيذ عدد من الأنشطة والأدوار في كيان رسمي معن. وإذا كان الكيان الرسمي المعن يشير في حد ذاته إلى التنظيم كمنظمة - فإن تحقيق المزج والتكامل بين المكونات الملموسة وغير الملموسة للتنظيم يتم داخل هذا الكيان. من خلال الخطط والسياسات والإجراءات والأدوار وغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى.

وعلى الجانب الآخر، نجد أن النوع الثاني وهو "التنظيم غير الرسمي" عبارة عن العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي.

ثانيا : خطوات عملية التنظيم :

تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط وأهداف المنظمة. فبمجرد تحديد الأهداف ورسم الخطط وتحديد كيفية استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة... الخ، وتأتي مرحلة البدء في عملية التنظيم حيث يكون الاهتمام على تقرير ماهية الأنشطة والمهام الواجب تنفيذها حتى يمكن بلوغ الأهداف، وباختصار يمكن استعراض عملية التنظيم في الشكل رقم (١٠) في خمس خطوات على النحو الآتي :

١ - فهم أهداف وخطط المنظمة حيث تحدد أنشطة المنظمة والأفراد في ضوءها.

٢ - تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف.

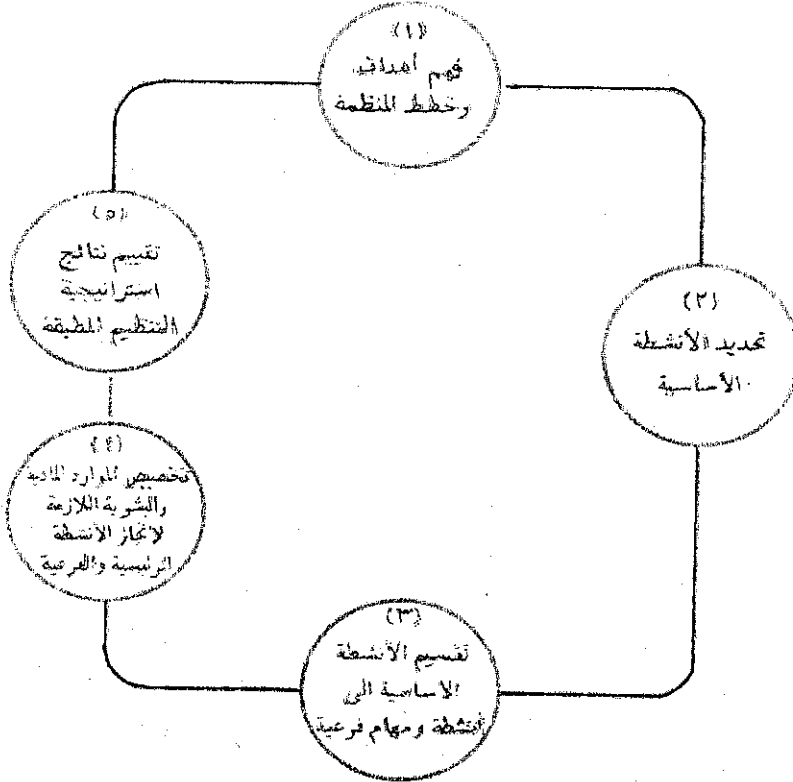
٣ - تقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهام وأنشطة فرعية وتوصيفها.

٤ - تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية والفرعية.

٥ - تقييم النتائج.

شكل رقم (١٠)

خطوات عملية التنظيم



ويلاحظ أن الخطوة الأولى هي جزء من عملية التخطيط، كما أن إنجاز الأنشطة سواء كانت رئيسية أو فرعية وكذلك عملية إسنادها إلى الأفراد يتطلب ضرورة الأخذ في الاعتبار تحديد سلطة ومسئولية كل فرد، تكوين الأقسام التنظيمية التي تمثل مواقع تنفيذ الأنشطة، بناء شبكات الاتصال والمعلومات لتحقيق الترابط والتنسيق والتعاون الراسي والأفقي لإنجاز الأنشطة ومتابعتها وتقييم النتائج وأخيرا بناء الهيكل التنظيمي الملائم.

ثالثاً: مبادئ التنظيم:

من واقع إسهامات الرواد الأوائل والكتاب والباحثين وما تم استعراضه في الفصل الأول يمكن تلخيص أهم مبادئ التنظيم على النحو التالي:

١ - مبدأ تحديد الهدف: إن تحديد أهداف المنظمة هي نقطة البدء وأساس إنجاز أي وظيفة. فتحديد الهدف ضرورة يفرضها واقع الممارسة الجيدة للوظائف الإدارية وتوجيه الموارد بالمنظمة نحو بلوغ هذه الأهداف.

٢ - مبدأ التخصص وتقسيم العمل: يمثل تقسيم العمل والتخصص ضرورة لعدد من الأسباب مثل تعدد وتشعب مجالات المعرفة مما يصعب على فرد واحد الإلمام بها، كما أن الطاقة الذهنية والبدنية للفرد محدودة ومن ثم لا يستطيع فرد واحد الاضطلاع بكافة الأنشطة بالإضافة إلى ضيق الوقت المتاح أمام الفرد الواحد لإنجاز الأنشطة والمهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٣ - مبدأ الوظيفة: يجب أن تنشأ التنظيمات حول الوظائف - وفقا لهذا المبدأ - وليس حول الأفراد فبناء التنظيمات حول الأفراد تعنى ارتباط حياة التنظيم المعين بحياة الفرد، أو مدى بقاء واستمراريته في العمل بهذا التنظيم. ومن ثم ففي حالة الإحالة إلى المعاش أو الاستقالة مثلا فإن هذا يعنى انهيار التنظيم. لذلك يجب البدء بتحديد الوظائف ثم البحث عن الأفراد الذين تتواءم قدراتهم مع هذه الوظائف لتسكينهم فيها.

٤ - مبدأ تفويض السلطة والمسئولية: يرتبط تفويض السلطة عادة بدرجة المركزية المطبقة، وإذا كانت السلطة هي الحق في إصدار الأوامر للآخرين فإنها بذلك تمثل الأداة الأساسية لإنجاز الأعمال بواسطة الأفراد. أي أنها أداة المدير في تنفيذ الأنشطة وبلوغ الأهداف وسيتم مناقشة موضوع تفويض السلطة والمسئولية بالتفصيل في الفصل التالي.

٥ - مبدأ تساوى السلطة والمسئولية: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تناسب سلطة المدير مع مسؤوليته بحيث لا تكون المسئولية أكبر من السلطة المفوضة إليه أو تكون السلطة أكبر من المسئولية وجدير بالذكر أن ممارسة السلطة ومدى تحمل المسئولية لهما حدود، وهذه الحدود يجب أن تتحدد بصورة واضحة. فالرئيس له حق الطاعة على مرؤوسيه طالما أن أوامره وتعليماته في نطاق العمل المناط بهم. أما إذا قام هذا الرئيس بإصدار أمر لأحد مرؤوسيه للقيام بعمل مخالف للقانون أو اللوائح المعمول بها أو ليس في طاقة المرؤوس وقدراته فإن هذا الأمر سيواجه بالرفض.

٦ - مبدأ وحدة التوجيه: يعنى هذا المبدأ أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط. أي أن يكون مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد حتى يمكن تجنب الآثار السلبية المحتملة التالية:

- تضارب الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء للمرؤوسين.

- صعوبة تحديد المسئولية أو شيوعها.

- حيرة المروؤوس أي من الأوامر يقوم بتنفيذه أولا الأمر الذي قد يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأنشطة الأخرى.

٧ - مبدأ نطاق الإشراف: نطاق الإشراف هو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد بفاعلية، ويختلف العدد ما بين العاملين الموظفين والعاملين الإداريين، وبصفة عامة يحدد نطاق الإشراف من ١٠ إلى ٣٠ بالنسبة للموظفين، ومن ٣ إلى ٨ بالنسبة للإداريين. ولكن اليحوث والدراسات العلمية الحديثة في هذا المجال أشارت إلى نطاق الإشراف يحدده عددا من المتغيرات والعوامل الموقفية وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٣) وبالإضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في طبيعة المروؤوسين أنفسهم، فإذا كانوا مؤهلين (فنيا) تأهالا جيدا يصبح من الممكن أن يشرف المدير على عدد كبير منهم والعكس صحيح. بالإضافة إلى فلسفة وتوجيهات الإدارة العليا هل تحبذ نطاق الإشراف الواسع أم الإشراف الضيق، وأخيرا طبيعة المدير ذاته، وعدد العلاقات الشخصية الناتجة عن نطاق الإشراف.

جدول رقم (٣)

بعض العوامل الموقفية المحددة لنطاق الإشراف

العوامل	يتسع نطاق الإشراف في حالة	يضيّق نطاق الإشراف في حالة
١- درجة تجانس الأنشطة التي يمارسها المروؤوسين	١- قيام المروؤوسين بإنجاز أنشطة متماشيه أو متجانسة	١- قيام المروؤوسين بإنجاز أنشطة غير متجانسة
٢- درجة التشبث بين المروؤوسين	٢- إذا كان المروؤوسين يعملون في مواقع عمل متقاربة	٢- ما إذا كان المروؤوسين يعملون في مواقع عمل متباعدة
٣- درجة تعقد العمل	٣- ممارسة المروؤوسين لعمل بسيط أو روتيني	٣- ممارسة المروؤوسين لأنشطة وأعمال معقدة مركبة وغير روتينية
٤- التنسيق	٤- إنخفاض حاجة المروؤوسين إلى التنسيق وكلما قل الوقت الذي يقضيه الرئيس على تنسيق عمل المروؤوسين كلما زاد عدد المروؤوسين تحت رئاسته	٤- إرتفاع درجة الحاجة إلى التنسيق وكلما زاد الوقت اللازم لعملية تنسيق كلما قل عدد المروؤوسين تحت إشراف الرئيس
٥- التخطيط	٥- إنخفاض الوقت اللازم للتخطيط	٥- إرتفاع الوقت اللازم للتخطيط

إن طول وقصر الهيكل التنظيمي ومدى تعدد المستويات الإدارية يتوقف على نطاق الإشراف، أما في حالة اتساع نطاق الإشراف فإن الهيكل التنظيمي يصبح قصير Flat حيث يقل عدد المستويات الإدارية.

إن صح التعبير وكان العدد مثالي يعتمد على عدد العلاقات المحتملة التي يوجد لها نطاق الإشراف فقد يكون من المفيد قبل تقرير نطاق إشراف أي مدير محاولة حساب عدد العلاقات التي تنشأ بين المدير وكل فرد من مروضيه، والعلاقات الناجمة عن تعامل المدير مع جماعة

معينة من مروضيه وكذلك العلاقات الداخلية بين الأفراد أنفسهم في ضوء العوامل الموقفية. في هذا المجال اقترح جريكوناس Croicunas معادلة يمكن بواسطتها تحديد عدد العلاقات المحتملة الناجمة عن نطاق إشراف معين كالآتي:

$$ع = ن \left(\frac{٥}{٢} + ن - ١ \right)$$

حيث أن:

ع = عدد العلاقات المحتملة.

ن = عدد المروضين الذين يشرف عليهم مديرا واحدا.

فإذا كان عدد المروضين التابعين لمدير معين يساوي خمسة فإن عدد العلاقات المحتملة يمكن حسابه جيومتريا بالتعويض المباشر في المعادلة السابقة كالآتي:

$$ع = ٥ \left(\frac{٥}{٢} + ٥ - ١ \right)$$

$$ع = ٥ \left(\frac{٣٢}{٢} + ١ - ٥ \right)$$

$$ع = ٥ (١٦ + ٤)$$

$$ع = ١٠٠$$

و يوضح جدول رقم (٤) عدد العلاقات المحتملة الناتجة عن عدد المستويات المختلفة لنطاق الإشراف.

جدول رقم (٤)

نطاق الإشراف و عدد العلاقات المحتملة

عدد العلاقات المحتملة	عدد المروضين
١	١
٦	٢
١٨	٣
٤٤	٤
١٠٠	٥
٢٢٢	٦
٤٩٠	٧
١٠٨٠	٨
٢٣٧٦	٩
٥٢١٠	١٠

و على الرغم من أن معادلة جريكوناس أهملت العلاقات الخارجية للمدير و ركزت فقط على العلاقات المتوقعة/المحتملة و ليس العلاقات الفعلية إلا إنها تفيد كثيرا في تحديد مدى

تناسب عدد المرؤوسين التابعين للمدير في ضوء ما هو محتمل من العلاقات و المتغيرات الموقفية الأخرى المحددة لهذا العدد.

٨- مبدأ ديناميكية التنظيم: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة سواء في البناء التنظيمي و تكوين الوحدات التنظيمية (الأقسام و الإدارات) أو الهيكل التنظيمي و تقسيم العمل... و غيرها من العمليات و الأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظيم. و المرونة هنا ضرورة يفرضها واقع التغير المستمر و التداخل... الخ و بين العوامل البيئية المختلفة سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية. فاستمرار التنظيم وبقاءه يتوقف إلى حد كبير على كثير من العوامل و من أهمها مدى قدرته على التكيف مع ظروف البيئة و التغير في أهداف و أنشطة المنظمة و من ثم يجب أن يكون مرنا بالقدر الذي يستوعب هذه المتغيرات من وقت لآخر.

رابعاً : العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

يعنى تصميم الهيكل التنظيمي تجميع الأنشطة في إدارات أو أقسام في المنظمة، أي تكوين الوحدات التنظيمية، وتستهدف عملية تكوين الوحدات التنظيمية أو التصميم التنظيمي المساعدة في تحقيق التنسيق لانجاز الأنشطة وتجنب التضارب والصراعات والازدواج في تنفيذ الأنشطة، فضلاً عن المساهمة البناءة في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بعلاقاته المختلفة، وكذلك تجنب إهمال أي وظيفة من الوظائف مهما كان حجم هذه الوظيفة أو درجة أهميتها.

عند مناقشة مبادئ التنظيم سبق أن وضحنا أن تكوين الوحدات التنظيمية هو تخصص أفقي حيث يتم تقسيم الأعمال والأنشطة أفقياً على وحدات تنظيمية غير أن وحدة التحليل هنا هي الوحدة التنظيمية سواء كانت قسم أو إدارة أو قطاع وليس النشاط أو العمل الذي يقوم كل فرد بإنجازه داخل الوحدة التنظيمية أو المنظمة بصفة عامة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن تكوين الوحدات التنظيمية يتأثر بمجموعة من العوامل وسنتناول ذكر بعض هذه العوامل باختصار على النحو التالي:

١ - درجة التخصص وتقسيم العمل: كلما زادت درجة تقسيم العمل المطبقة في المنظمة كلما أدى هذا إلى احتمال زيادة عدد الإدارات والأقسام.

٢ - تنوع أنشطة المنظمة أو المنتجات : عندما تتعدد أنشطة المنظمة وتتنوع منتجاتها أو خدماتها فإن تقسيم العمل وإنشاء إدارات وأقسام للقيام بانجاز الأعمال المرتبطة بكل نشاط أو منتج يصبح ضرورة تفرضها متطلبات الاهتمام لكل نشاط، وقد يصبح هذا التقسيم ضرورياً كلما تباينت طبيعة كل منتج أو نشاط عن الآخر.

٣ - درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة: كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تخدمها المنظمة وكلما تعددت المناطق الجغرافية كلما أدى هذا إلى ميل المنظمة إلى تجزئة العمل ومن ثم إنشاء إدارات تساهم في خدمة كل منطقة على حدة، بما يتلاءم وطبيعة كل منطقة من ناحية، وبمدى كبر أو صغر كل منطقة تتوقف درجة التقسيم المطلوب تطبيقها من ناحية أخرى.

٤ - حجم المنظمة: كلما زاد معدل نمو المنظمة كلما أدى هذا إلى كبر حجمها. والنمو قد يحدث بطرق كثيرة أو أنه يأخذ أشكالا متعددة فقد يكون من خلال المنتجات أو الأنشطة، وقد يكون من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج بين منظمة وأخرى... أو غير ذلك. وفي كل حالة من هذه الحالات فإن الأمر يتطلب تغييرا في الهيكل التنظيمي ودرجة التخصص وتقسيم العمل بحيث يتواءم مع طبيعة النمو المحقق وكذلك تضخم الأعمال المطلوب إنجازها ومن ثم فقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام جديدة أيضا. يرتبط النمو أيضا بدرجة اللامركزية كلما كان الاتجاه نحو اللامركزية أكثر إلحاحا. فقد يترتب على هذا احتمال زيادة درجة تقسيم العمل وبالتالي إنشاء العديد من الأقسام والإدارات. كلما كانت منظمة صغيرة كلما كان عدد الأقسام والإدارات أقل، عدد العاملين والتخصص وتقسيم العمل أقل، بالإضافة إلى مركزية الإدارة، على العكس إذا كان حجم المنظمة كبير يزيد التخصص وتقسيم العمل ويزيد التعميط كما تتمثل فيه درجة واضحة من لا مركزية الإدارة.

٥ - التغيير التكنولوجي: قد يترتب على ارتفاع درجة التغيير التكنولوجي (طرق الإنتاج، نظم التسويق، نظم الإدارة، التجهيزات الآلية... الخ) ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك عدد الإدارات والأقسام أو درجة التخصص سواء كان هذا من خلال إنشاء إدارات جديدة أو إلغاء أقسام أو ضم وحدات إنتاجية لأخرى.

٦ - معدل نمو المنظمة: كلما زاد معدل نمو المنظمة كلما أدى هذا إلى كبر حجمها. والنمو قد يحدث بطرق كثيرة أو أنه يأخذ أشكالا متعددة. فقد يكون من خلال تنويع المنتجات أو الأنشطة، وقد يكون من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج.. أو غير ذلك، وفي كل حالة من هذه الحالات فإن الأمر يتطلب تغييرا في الهيكل التنظيمي ودرجة التخصص وتقسيم العمل بحيث يتلاءم مع طبيعة النمو المحقق وكذلك تضخم الأعمال المطلوب إنجازها ومن ثم فقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام جديدة أيضا. ويرتبط النمو أيضا بدرجة اللامركزية.

خامسا : طرق تصميم الهياكل التنظيمية: Methods of Organizing

يتم تصميم الهياكل التنظيمية وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية على عدة

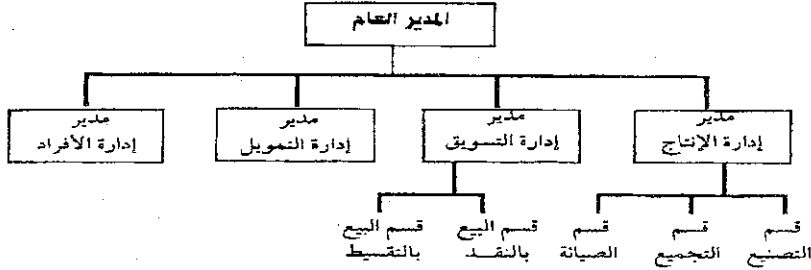
أسس ومعايير. ويرجع اختلاف وتعدد المعايير والأسس إلى الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية المختلفة. فالمعايير التي تنجح في منظمة معينة قد لا تنجح في منظمة أخرى، فكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة الأمر الذي يستدعي ضرورة اختيار الطريقة المناسبة لظروف المنظمة. ولتصميم الهيكل التنظيمي يمكن إتباع إحدى الطرق التالية:

- ١ - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف.
- ٢ - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.
- ٣ - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس السلع والخدمات.
- ٤ - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء.
- ٥ - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج.
- ٦ - التنظيم المصفوفي
- ٧ - التنظيم الشبكي

(١) تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف :

تقوم هذه الطريقة على أساس إنشاء عدد من الإدارات الرئيسية بما يتناسب مع عدد الوظائف الرئيسية التي تحتاج إليها المنظمة مثل وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة الشؤون المالية ووظيفة شؤون الأفراد .. وغيرها . ويعتبر النوع الوظيفي نتيجة لاختلاف طبيعة المهام والأعمال وبالتالي تفاوت الخبرات اللازمة لأداء هذه الأعمال وبالتالي التفاوت في التعيين والتدريب. ويتم تصميم الهيكل التنظيمي على الوجه الآتي:

شكل رقم (١١)
هيكل تنظيمي على أساس الوظائف



مزايا التجميع على أساس الوظائف :

- ١- المساعدة في تطبيق مبدأ التخصص
- ٢- انعكاس طبيعي لنشاط المنظمة
- ٣- ضمان الاهتمام بالأنشطة الأساسية للمنظمة
- ٤- ضمان الإشراف و الرقابة على جميع الأنشطة

عيوب التجميع على أساس الوظائف :

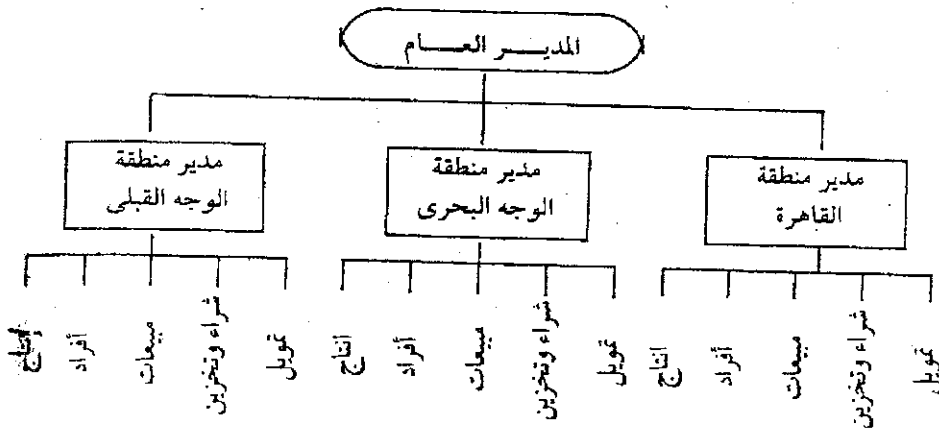
- ١- صعوبة التنسيق بين الإدارات الوظيفية المختلفة في كثير من الأحيان
- ٢- عدم ملائمة هذه الطريقة للمنظمات التي توجد أعمالها في مناطق جغرافية متباعدة و متعددة
- ٣- يؤدي وجود المتخصصين في إدارات معينة الى صعوبة إلمامهم بالنواحي الهامة الأخرى للمنظمة بما قد لا يجعلهم ينظرون إلى المنظمة كوحدة واحدة و يثيرون تجاه إداراتهم .
- ٤- ضمان الإشراف و الرقابة على جميع الأنشطة

(٢) تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية:

عندما تتعدد أو تنتشر أو تنتشر المناطق (أو الأسواق) الجغرافية التي تخدمها المنظمة يصبح من الممكن تجميع الأنشطة و الأعمال على أساس هذه المناطق.
و يخصص لكل منطقة جغرافية وحدة إدارية خاصة بها تتولى الإشراف على كل الأنشطة اللازمة لها و يتم تصميم الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة على النحو التالي:

شكل رقم (١٢)

هيكل تنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



مزايا التجميع على أساس المناطق الجغرافية:

- ١- سرعة اتخاذ القرارات
- ٢- توفير فرص الترقى
- ٣- ضمان إلمام المديرين بخصائص و متطلبات كل منطقة جغرافية
- ٤- تسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة .

عيوب التجميع على أساس المناطق الجغرافية:

- ١- صعوبة رقابة الإدارة العليا على الفروع
- ٢- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية و بين المركز الرئيسي من ناحية أخرى

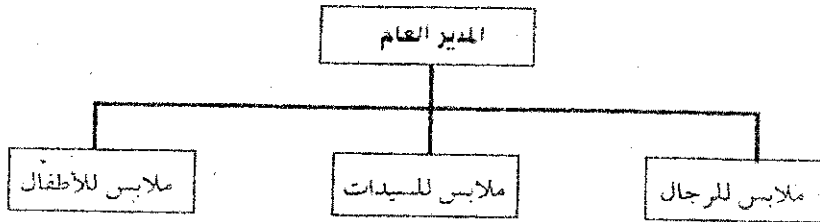
٣- احتمال مخالفة الفروع في المناطق الجغرافية لسياسات المركز الرئيسي

(٣) تصميم الهيكل التنظيمي على أساس السلع والخدمات :

يتم تجميع الأعمال لتكوين وحدات أو إدارات تنظيمية متخصصة طبقاً لنوع السلعة المنتجة أو الخدمة التي تقدمها للعملاء حيث يتم تخصيص إدارة أو قسم لكل سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة فالشكل رقم (١٣) يوضح أن المنظمة التي تعمل في صناعة الملابس الجاهزة قد قامت بإنشاء أقسام لكل نوع من أنواع الملابس التي تنتجها.

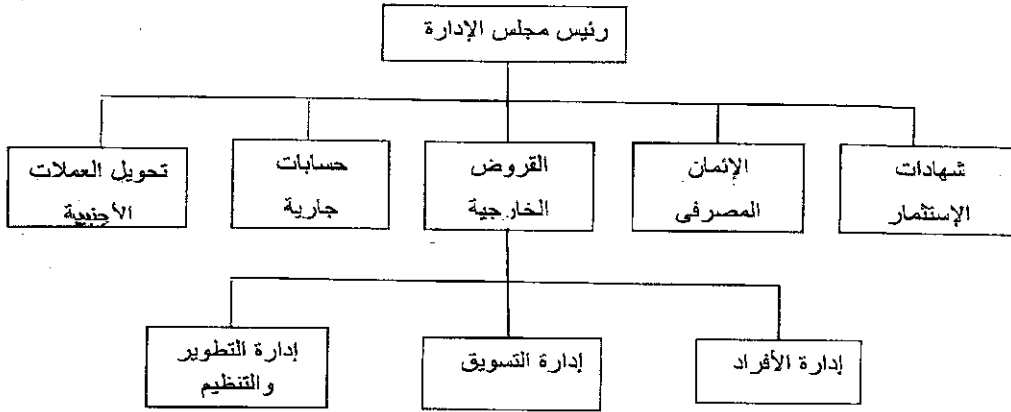
شكل رقم (١٣)

تجميع الأنشطة على أساس السلعة المنتجة



أما إذا كانت المنظمة تقوم بتقديم خدمة و ليس سلعة للعملاء أو المنتفعين كمثال لبنك يقوم بتجميع جميع الأعمال المرتبطة بشهادات الاستثمار في إدارة مستقلة والأعمال الخاصة بالائتمان في إدارة ثانية مستقلة بذاتها والأعمال الخاصة بدفاتر التوفير والقروض الخارجية... الخ من الخدمات المختلفة التي تقدمها لعملائها المختلفين. و يوضح الشكل رقم (١٤) منظمة خدمية و تكوينها التنظيمي.

شكل رقم (١٤)
هيكل تنظيمي لبنك (الخدمات المصرفية)



مزايا التجميع على أساس السلع والخدمات :

- ١ - يسمح بالاستخدام الجيد للمعرفة المتخصصة في السلعة أو الخدمة المقدمة.
- ٢ - يساعد في تسهيل تحديد مسؤولية تحقيق الأرباح على مستوى كل إدارة أو قسم.
- ٣ - توفير فرص لنمو وتنويع المنتجات والخدمات.

عيوب التجميع على أساس السلع والخدمات :

- ١ - الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج والبيع وشراء مستلزمات الإنتاج.
- ٢ - المشاكل التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات والأقسام.
- ٣ - احتمالات عدم توافر المهارات الكافية لسد احتياجات الإدارات المختلفة.

(٤) تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العملاء :

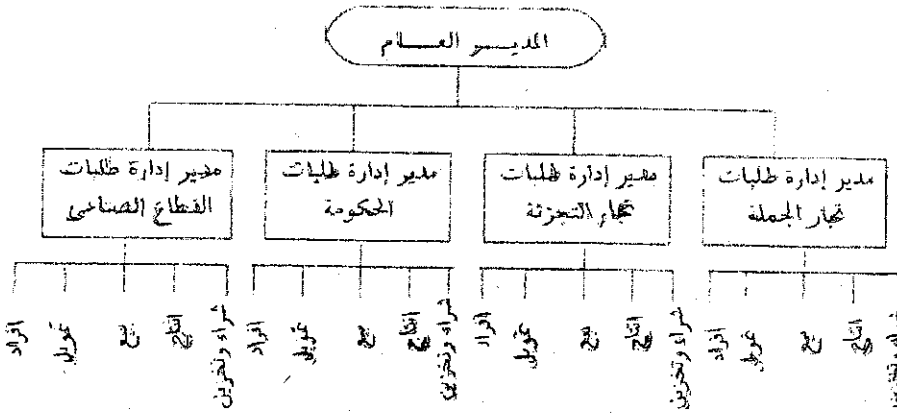
تقوم هذه الطريقة على أساس تجميع أوجه النشاط بالمنظمة وفقا لنوع العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة بحيث يخصص لكل فئة إدارة خاصة بها تتولى الإشراف على كل

الأنشطة الأزرمة لإتمام التعامل معها من إنتاج السلع أو عرض الخدمات أو شراء المواد و التجهيزات أو البيع أو النقل.

و يوضح الشكل رقم (١٥) هيكل تنظيمي على أساس العملاء لإحدى المنظمات.

شكل رقم (١٥)

هيكل تنظيمي على أساس العملاء



مزايا التجميع على أساس العملاء :

- ١ - ضمان تحقيق الخدمة لكل نوع من العملاء وفقا لرغباته و أذواقه و ظروفه الخاصة و بأحسن الطرق الممكنة.
- ٢ - تمكن هذه الطريقة من اختيار الأشخاص سواء أكان إداريين أو منفذين و تدريبهم
- ٣ - سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء

عيوب التجميع على أساس العملاء :

- ١ - صعوبة تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين الإدارات وارتفاع تكاليف التسويق.
- ٢ - احتمال وجود طاقة إنتاجية عاطلة في فترات تقلب نشاط المنظمة نظرا لاحتمال إقلال تعامل نوع معين من العملاء مع المنظمة.

٥ - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج

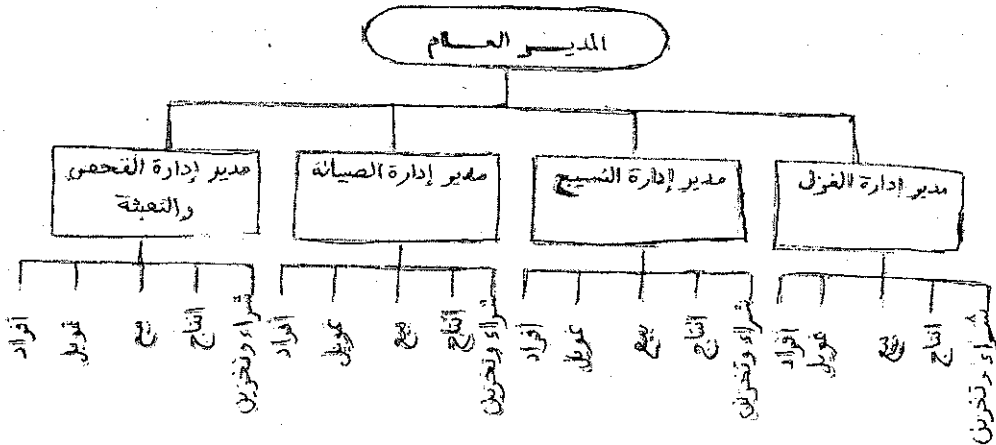
بموجب هذه الطريقة تقسم المنظمة إلى وحدات إدارية وفقاً للعمليات الرئيسية اللازمة لتنفيذ عمل معين ثم تجمع أوجه النشاط المتعلقة مباشرة بكل هذه العمليات في وحدة تنظيمية واحدة وتقوم هذه الوحدة بالإشراف على كل الأنشطة اللازمة لإتمام العمل مثل الإنتاج والتمويل والشراء والتخزين... الخ.

ويتوقف استخدام هذه الطريقة على إمكان توزيع العمل داخل المنظمة على العمليات وعلى إمكان التمييز بين هذه العمليات دون أن يلحق بالعمل أضرار فنية أو تجارية تخفض من قيمته ولهذا فإن استخدامها محدود جداً وغالباً ما يقتصر على المنظمات الصناعية حيث يمكن إحداث هذا الفصل.

وفيما يلي مثال للهيكل التنظيمي لشركة الغزل والنسيج إذا استخدمت التنظيم حسب العمليات أو مراحل الإنتاج:

شكل رقم (١٦)

هيكل تنظيمي على أساس العمليات



مزايا التجميع على أساس العمليات :

- ١ - الاستفادة من التخصص بدرجة كبيرة نتيجة توزيع العمل بالاستناد إلى طبيعة تكوينه الفني.
- ٢ - تحقيق درجة عالية من الرقابة الذاتية على العمل حيث يتمكن كل إدارة من كشف أخطاء أو تقصير أو غش الإدارة التي قامت بأداء العملية السابقة دون أن تقوم بالرقابة المباشرة.
- ٣ - تمكن من استخدام الآلات والتجهيزات الفنية المتخصصة بأعمال محددة وهي تتميز عادة بقدرات عالية ودقة كبيرة في العمل.

عيوب التجميع على أساس العمليات :

- صعوبة التنسيق بين الإدارات المسؤولة عن العمليات المختلفة في المجالات المختلفة وأي خطأ يحدث في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في المراحل التي تليها.

٦ - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس التنظيم المصفوفي

Matrix Pattern or Project Management

أدت التطورات والتعقيدات البيئية، وبوجه خاص في التكنولوجيا إلى تطوير نمط تنظيمي جديد باسم «النمط المصفوفي» أو «إدارة المشروعات» فإدخال المنتجات المتنوعة ، والعمل في خطوط إنتاج جديدة ، والتعامل مع زبائن جدد ، دخول أسواق جديدة ، وتبديل التكنولوجيا ، والتغيير في الاستراتيجيات ، كلها عوامل وراء الاندفاع للأخذ بالنمط المصفوفي ، أي أن الأنشطة الرئيسية في مركز المنشأة تتعامل الآن مع متغيرات المنتجات والعملاء والتكنولوجيا ، والمناطق ، والأسواق .. وكل منها يتطلب نمطا جديدا يفي بمتطلباته غير التقليدية ، وقد اخذ عدد متزايد من الشركات الكبيرة بهذا النمط من التنظيم مثل شركات المقاولات ، والمصارف وشركات التأمين ، إلى جانب أجهزة الدولة ومراكز البحث العلمي .

يدير كل نشاط في المنشأة مدير مسئول عنه ، وإلى جانب ذلك ، هناك خط إداري آخر يتمثل بوجود مديرين المشروعات ، فكل مشروع هو بمثابة قسم مستقل بعهدة مدير مسئول عنه ولكل مشروع تقسيماته الداخلية ، فمثلا ، مشروع بناء مستشفى ، تعاقدت عليه شركة مقاولات ، وتم تعيين مدير ميداني له ، ولو كان هناك عدد من هذه المشروعات قيد التنفيذ في الشركة المذكورة (مثلا أ ، ب ، أعلاه) فإن كل منها تقسيماته التي غالبا ما تكون مناظرة لتقسيمات المركز .

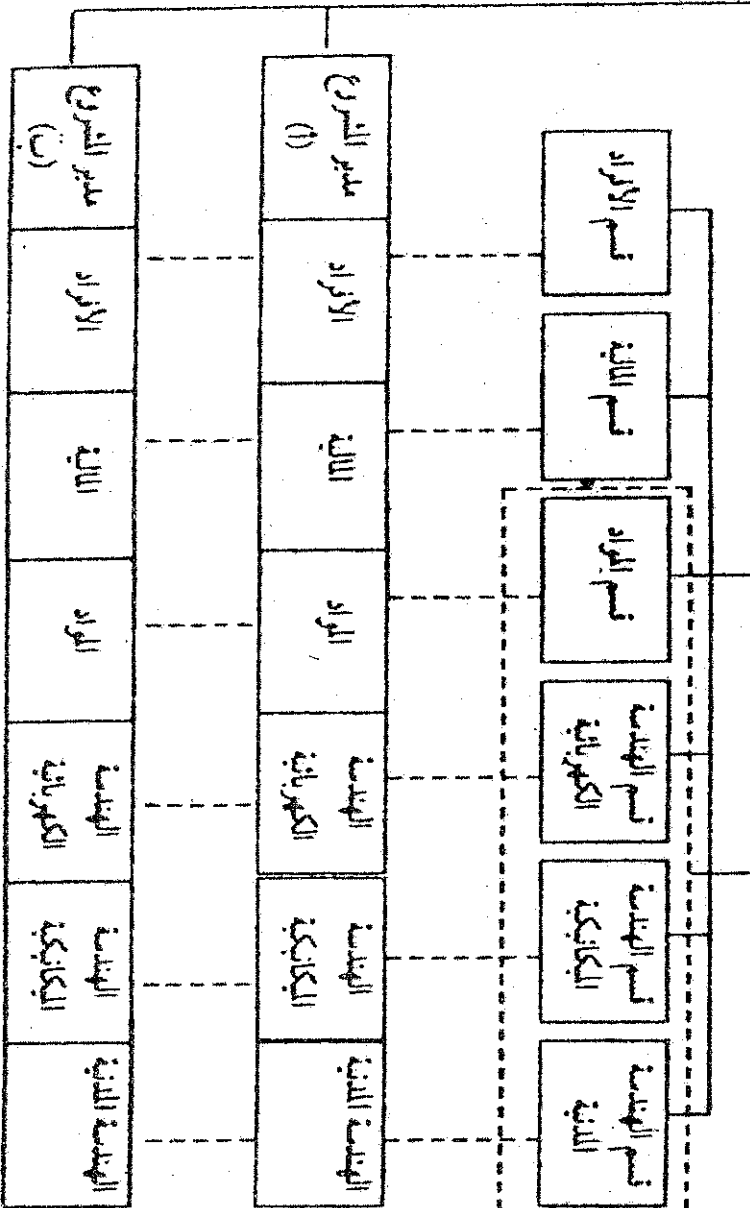
وينشأ الازدواج في العلاقة بين أنشطة مركز الشركة بالأفراد والعاملين في فروع تلك الأنشطة ولكن ضمن مسؤوليات المشروع ، وبين علاقة مدير المشروع بهم ، ذلك لأن إدارة الشركة في المركز تؤكد على التوعين من مجموعات التخصص : النشاط والمشروعات ، وهكذا يخضع الأفراد في المشروع لمديره ولكن هناك ارتباطاً آخر مع أنشطة مركز الشركة التي تمتلك حق التنسيب المؤقت أو الدائم لهذا المشروع أو ذاك بحسب توصيات مديري المشروعات ، وكذلك تخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية، ويحول المدير العام معظم صلاحياته بشأن المشروعات إلى مدرائها ، ولا تبقى لمدراء الأنشطة أعلاه (الأفراد ، المالية) نفس صلاحياتهم السابقة في التنظيم التقليدي بل يتنازلون عن بعضها لمديري المشروعات ، ويحتفظون بالأخرى لممارستها تجاه المرووسين فيها فهناك إذن مشاركة في اتخاذ القرارات بين مديري الأنشطة ومديري المشروعات تجاه الأفراد العاملين في المشروعات .

ويسبب هذه الخصوصيات فإن موقف مدراء المشروعات يتسم بعدد من الصعوبات وينبغي أن يتحلون بمهارات لا تحتل ذات الأهمية في التنظيم التقليدي، كما أن دور الأفراد العاملين في المشروعات يتطلب التنسيق بين أوامر مديري الأنشطة في مركز وبين أوامر مدير المشروع ، وقد تتطلب منهم بعض المواقف الاختيار بين تنفيذ أي منها . ويوضح الشكل التالي هيكل تنظيمي على أساس التنظيم المصفوفي لأحدى المنظمات .

الهيكل المصغوفى للتنظيم

المدير العام لشركة طاولات

المعطيات

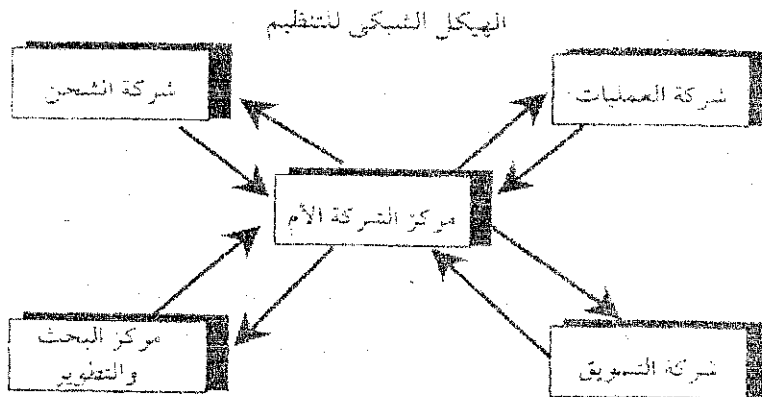


شكل رقم (١٧)

٧ - النمط الشبكي للتنظيم : (Network Pattern)

في ضوء التوجه العالمي الجاد والمتزايد نحو التكامل الاقتصادي يبرز الآن نمط تنظيمي جديد هو التنظيم الشبكي ، فالوحدة الاقتصادية الأوروبية تشتمل على قوة مضافة وتكتلا أوثق اعتبارا من سنة ٢٩٩١ ، وهناك طموحات لتحقيق مستوى أعلى من التكامل الاقتصادي العربي ، وتتزايد أهمية ودور ما يسمى الآن بـ (المشروعات العربية المشتركة) وهذا يعني أن المنشأة الواحدة ستعمل بما يحاكي (المنظومة الشمسية) solar system فالمنشأة الأم تصبح مركزا إداريا صغيرا، تتبعه شركات تقوم بمقام بعض الأنشطة الرئيسية، مثل شركة العمليات، وشركة التسويق، وشركة الشحن، ومركز للبحث والتطوير... كما في الشكل (١٨) ويصبح مركز الشركة وكأنه شركة للعقود، في حين أن التنفيذ يتم من قبل الشركات المتخصصة بنشاط معين، والتي تبعية في السوق. وليس كل مفهوم النمط الشبكي جديدا، لأن الكثير من شركات السيارات والملابس... تتعاقد منذ زمن طويل على صناعة بعض الأجزاء مع شركات أخرى، وتجمعها في منتجات جاهزة. ومما ساعد على انتشار الهيكل الجديد سهولة الاتصالات، والثورة في منظومات المعلومات، والتوسع الجغرافي للأعمال. غير أن النمط مازال قيد التطوير، ولم تتبلور حتى الآن إمكاناته المستقبلية.

شكل رقم (١٨)



سادساً: أدوات التنظيم:

هناك العديد من الإدارات والأساليب المتوفرة والتي يمكن الاستفادة بها في تصميم الهيكل التنظيمي، فيمكن إعطاء الصيغة الرسمية لمجموعات العلاقات الموجودة داخل المنظمة وإيصالها إلى الأفراد فيها بالطرق الآتية:

١ - السجلات:

من أدوات التنظيم المساعدة سجلات المنظمة فإنه إذا تم الاحتفاظ بالسجلات بطريقة منظمة فإنها يمكن أن تعطى صورة عامة تساعد على التغيير التنظيمي. تساعد السجلات الأفراد في إجراء التقييم اللازم للاختيار والنقل والترقية، كذلك تستخدم التقارير في إظهار أي عيوب قد تظهر في الهيكل التنظيمي.

٢ - الدليل التنظيمي:

من الوسائل المساعدة للتنظيم تستخدم بعض المنشآت كتباً أو دليلًا يحدد بالتفصيل الوظائف المختلفة ويتضمن أحياناً توصيف الوظائف وهيكل المرتبات والعلاقات. وبصفة عامة يوضح الدليل التنظيمي النقاط الأساسية التالية:

- الأهداف العامة للمنظمة.

- سياسات المنظمة الأساسية والوظيفية المتعلقة بمختلف أوجه النشاط.

- التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمنظمة وأهداف واختصاصات كل تقسيم فيها.

- الوظائف الموجودة بكل تقسيم تنظيمي رئيسي أو فرعي.

- وصف كامل لكل وظيفة بالمشروع يوضح أبعادها من الواجبات والمسئوليات والشروط الواجب توافرها لشغلها.

- حجم القوى العاملة بكل تقسيم تنظيمي وفقاً لمعدلات الأداء المقررة.

- أساليب وإجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمنظمة.

وهكذا نجد أن الدليل التنظيمي يتضمن كافة المعالم الوظيفية التي تهم مختلف العاملين بالمشروع وكذا مختلف الفئات التي يتعامل معها المشروع ويعطى لهم فكرة صحيحة عن المشروع ويمكنهم من الوقوف على نظام سير العمل وإجراءاته ونظم الاتصال القائمة بين مختلف التقسيمات التنظيمية وبين مختلف الوظائف الأمر الذي يسهل من الاتصالات وتحقيق التعاون بهدف رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتطوير مستوى الخدمة.

يعتبر دليل التنظيم الإداري وسيلة رقابية فعالة يمكن بواسطتها مراقبة تحقيق مختلف الأقسام التنظيمية لأهدافها في المجال الإنتاجي أو مجال الخدمات كذلك التأكد من تحمل كل موظف

بالمسئوليات الواقعة على عاتقه والتي يتضمنها وصف وظيفته.

والدليل التنظيمي مصدر هام للمعلومات والحقائق الأساسية عما هو متوقع أدائه وتحديد المجالات التي يلزم فيها برامج تدريبية، ومن ثم يمكن الرجوع إلى الدليل عند تخطيط البرامج التدريبية التي تهدف لتدريب القوى العاملة على أداء العمل في ضوء الإجراءات والخطوات المحددة.

يوزع دليل التنظيم الإداري على كافة العاملين بالمشروع بحيث يكون في متناول يدهم يرجعون إليه دائما وقت الحاجة، ويقفون على حقيقة الأعمال المنوطة بهم، ومركزهم الوظيفي، ومجالات الترقية المتاحة لهم، والأبعاد الرئيسية لوظائفهم ومطالبها وعلاقاتها مع مختلف الوظائف بالمشروع. هذا فضلا عن تفهمهم لأساليب وإجراءات العمل الأمر الذي يحقق أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.

٣ - الخرائط التنظيمية

أن أبسط طريقة لتصوير الهيكل التنظيمي هو رسم خريطة تنظيمية له، حيث تظهر فيها المسارات الرسمية للسلطة، وأسماء الوظائف، والعلاقة بينها وسلطات ومسئوليات شاغليها. وطبيعي لا يتطلب الأمر عمل خريطة تنظيمية في المنظمات الصغيرة. ذلك أن توزيع السلطات فيها وبالتالي المسؤوليات يتم عادة بأسلوب شفهي، دون أن يكون هناك حاجة إلى تسجيله. بل كلما كبر نشاط المنظمة وأصبح أكثر تعقيدا، كلما تطلب الأمر توضيح السلطات والمسئوليات باستخدام الخرائط التنظيمية ذلك أن الهيكل التنظيمي يكون من التعقيد والتشعب بحيث يصعب على أي فرد أن يكون صورة واضحة له في ذهنه دون استخدام الخرائط.

تظهر الخريطة التنظيمية للجوانب الهامة للهيكل التنظيمي، أي الإدارات والأقسام الرئيسية فيه، وعلاقتها ببعض، ومسالك السلطة والمسئولية بينها، وحتى لا تبدو الخريطة التنظيمية معقدة بحيث يصعب فهمها والاستفادة منها، يكتفي بتوضيح المسالك الرئيسية لخطوط السلطة والمسئولية بالمنظمة.

إن الخريطة التنظيمية بصفة عامة توضح مكان كل قرار في الهيكل التنظيمي، فتبين من هو رئيسه ومن هم التابعون له، ولكنها لا تعطي إجابات لعدد من الأسئلة، فمثلا هل من حق رئيس قسم المبيعات أن يرفع أجر أحد موظفيه، أو أن عليه أن يحصل أولا على إذن بذلك من مدير إدارة المبيعات؟ وهل من حقه فصل أحد عمال البيع إذا رأى ضرورة لذلك، أو أن عليه

أيضا الرجوع إلى مدير إدارة المبيعات؟ وهل يمكن لمساعد مدير إدارة المبيعات عمل تغييرات جوهرية في مناطق البيع التي يعمل فيها عمال البيع، دون الحصول على إذن بذلك من مدير إدارة المبيعات؟ وهل يملك مدير إدارة المبيعات أو مساعده سلطة السماح لعمال البيع بتخفيض أسعار البيع، أو أن الأمر يتطلب الحصول على إذن سابق من المستويات الأعلى في التنظيم؟ وهل من سلطة مدير إدارة المبيعات الإعلان عن السلع بوسائل الإعلان المختلفة، أو أن هذا النشاط يعتبر من مسؤوليات إدارة متخصصة بالمركز الرئيسي للمنظمة؟

من الواضح أن الخريطة التنظيمية تظهر من له سلطة على من؟ ومن مسئول أمام من؟ ولكنها لا تظهر مقدار السلطات أو المسؤوليات الخاصة بكل فرد في المنظمة، ولذا تعد المنظمات الكبيرة - بالإضافة إلى الخرائط التنظيمية - دليلا للتنظيم يتضمن توصيف كامل لجميع الوظائف فيها، بحيث يعطى شرحا مفصلا لسلطات وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف التي تتضمنها الخريطة التنظيمية.

أنواع الخرائط التنظيمية :

يمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين: خرائط رئيسية Master Charts وخرائط تفصيلية Supplementary Charts. وتظهر الخريطة الرئيسية الهيكل التنظيمي للمنظمة بأكملها فتعطى صورة واضحة للإدارات الرئيسية فيها، وعلاقتها ببعض، وتظهر الخرائط التفصيلية تفاصيل أكثر لجزء من الخريطة الرئيسية أو لإدارة رئيسية فيها. فتعطى صورة تفصيلات للأقسام التابعة لها، وعلاقتها بها، وعلاقة هذه الأقسام بعضها ببعض.

أشكال الخرائط التنظيمية :

تأخذ الخريطة التنظيمية أحد أشكال أربعة، فاما أن تأخذ شكلا رأسياً أو شكلا أفقياً أو شكلا دائرياً أو شكلا أفقياً رأسياً.

(أ) خريطة التنظيم الرأسية Vertical Chart

وهي تمثل النوع الشائع من الخرائط، وفيه تستخدم خطوط السلطة الرئيسية مما يتفق مع الوضع الطبيعي وهو انسياب السلطة من قمة المنظمة إلى القاعدة (أنظر الشكل رقم (١٠)) فهذا الشكل من الخرائط له قمة ضيقة وقاعدة عريضة فتظهر الوظائف الرئيسية بالقرب من قمته وتندرج هبوطاً نحو قاعدته كلما قلت أهميتها. وتبين الخطوط التي تربط بين الإدارات والأقسام مسالك السلطة الرسمية بينها.

(ب) خريطة التنظيم الأفقية Horizontal Chart

قد تأخذ الخريطة التنظيمية شكلا أفقيا يتجه من اليمين إلى اليسار، وتحتل الإدارات مركزا في أقصى اليمين، ثم يليها يسارا الأقسام ثم الوحدات وبذلك تأخذ الخريطة التنظيمية السابقة شكلا أفقيا كالمبين بالشكل رقم (١١) وهذا الشكل ليس شائع الاستعمال كالشكل الرأسى ولكنه على أي حال يحقق بعض المزايا أهمها:

- حجمها صغير ويمكن رسم مكوناتها بسهولة.
- يمكن فهم مسالك السلطة والمسئولية ببساطة.
- تظهر فيها المستويات الإدارية المختلفة بوضوح.

(ج) خريطة التنظيم الدائرية Circular Chart

تأخذ الخريطة التنظيمية شكلا دائريا، وهو أكثر الأشكال حداثة، وفي هذا الشكل يكون المدير العام في مركز الدائرة، ثم توضع الإدارات والأقسام والوحدات على أبعاد مختلفة من المركز، وبذلك تكون الإدارات قريبة من المركز، يليها في البعد عنه الأقسام، ثم الوحدات ويلاحظ أن بعد الإدارات عن المركز يكون متساويا للدلالة على تساوى أهميتها النسبية وهكذا بالنسبة للأقسام والوحدات، ثم ترسم خطوط تربطها ببعض حيث تمثل مسالك السلطة بينها، وبذلك تأخذ الخريطة التنظيمية شكلا دائريا كالمبين بالشكل رقم (١٩).

والواقع أن هذا الشكل ليس شائع الاستعمال بين المنظمات، ولكن هناك من المنظمين من يفضل استخدامها في رسم الخرائط التنظيمية، لتحقيق بعض المزايا منها ما يأتي:

- خطوط السلطة واضحة بدرجة أكبر، ففي مركز الدائرة السلطة الرئيسية ثم تتجه خطوطها نحو المحيط في جميع الاتجاهات.

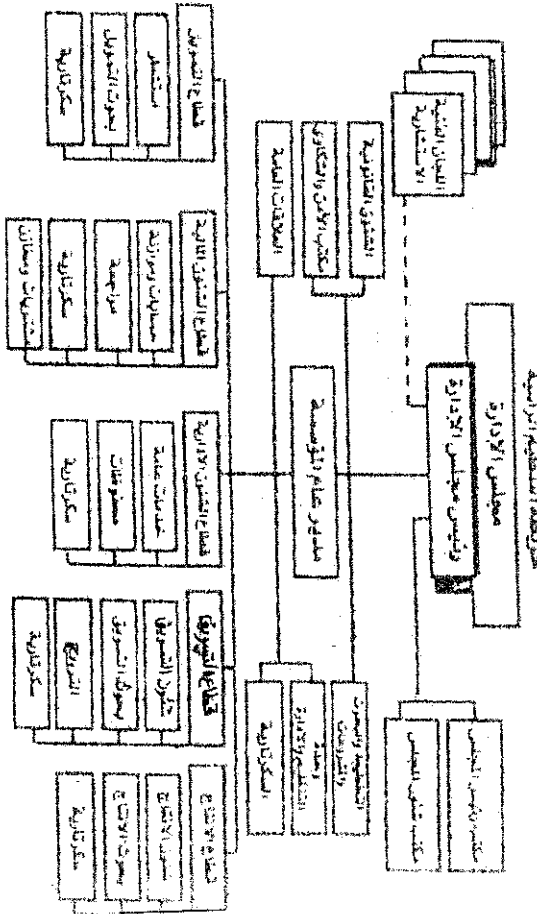
- حجمها صغير نسبيا، ويمكن قراءتها بسهولة، فمقدار البعد عن المركز يحدد مقدار الأهمية النسبية للإدارة أو الوحدة في التنظيم.

(د) خريطة التنظيم الأفقية الرأسية:

وهي تستخدم عادة في حالة تعدد الوظائف أو الإدارات المراد توضيحها في الخريطة التنظيمية مع ضيق المكان المخصص للرسم.

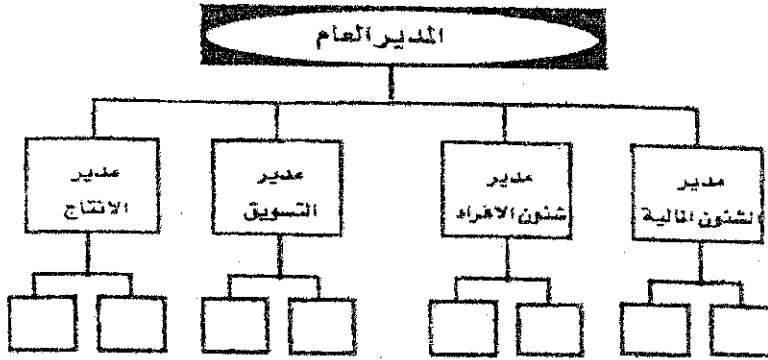
وتوضح الأشكال التالية تلك الخرائط:

شكل رقم (١٩)



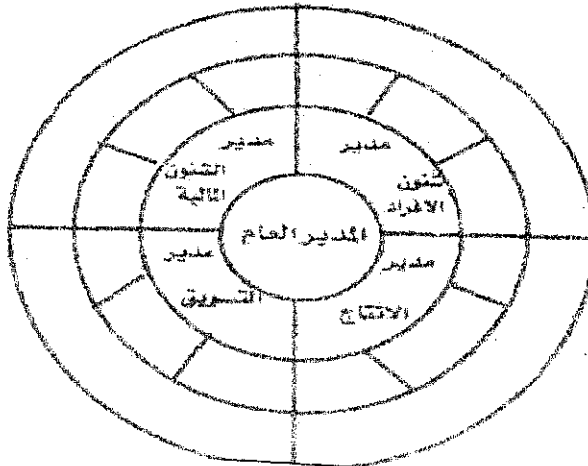
شكل رقم (٢٠)

خريطة التنظيم الأفقية



شكل رقم (٢١)

خريطة التنظيم الدائرية



٤ - اللجان:

تعتبر اللجان من الأدوات الهامة في أي هيكل تنظيمي، خاصة في المنظمات الكبيرة، وقد تكون مهمتها في بعض الحالات مناقشة المشاكل وإعطاء التوصيات اللازمة، وفي حالات أخرى تقوم بعمل الاستفتاءات اللازمة وتحليل بياناتها وكتابة تقرير عن المشكلة دون إعطاء أي توصيات. وبصفة عامة فإن رأى وتوصيات هذه اللجان استشاري. وللمديرين التنفيذيين الأخذ أو عدم الأخذ به. فهم المسؤولون عن اتخاذ القرارات النهائية وعن النتائج التي تترتب على تنفيذها. ولكن في العادة يأخذ هؤلاء المديرين باقتراحاتها، على أساس أنها صدرت عن مجموعة من الأفراد يعتبرون خبراء في المشاكل المعروضة عليهم.

وفي السنوات الأخيرة ظهر اتجاه نحو استخدام اللجان في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، مثل لجنة المديرين، ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامة، واللجنة المالية وغيرها، وقد تتكون أيضا في مستويات أخرى من الهيكل التنظيمي لمعالجة مشاكل تفصيلية مثل وضع خطة تفصيلية لتطبيق السياسات العامة.

وقد تكون اللجنة كبيرة أو صغيرة، مؤقتة أو دائمة، تجتمع دوريا - مرة كل سنة أو شهر أو أسبوع - أو تجتمع كلما تجمع عدد من الموضوعات عند انعقادها، وقد تنعقد لعدة دقائق أو لعدة ساعات، وقد يستمر انعقادها لعدة أيام، وقد تنصح أو تقرر أو تستعرض أو تنسق أو تخطط أو تضع سياسات أو تحدد أهداف.

ويجب أن تتكون اللجنة من كل من لهم اتصال مباشر بالمشكلة أو المشاكل التي تعرض عليها. وعادة تتكون من بعض أو جميع مديري الإدارات، ويرأسها المدير العام أو نائبه، الذي يقوم بعرض الموضوعات وإدارة المناقشة فيها، وتخضع هذه اللجان في معظم الحالات لتوجيهات مجلس الإدارة بالمنظمة.

يجب ألا يزيد عدد أعضاء اللجان عن حد معين، حتى لا ينقلب الأمر إلى مجرد مناقشات، ويقترح بعض الكتاب أن لا يزيد عدد أعضائها عن أحد عشر عضوا. ويفضل بصفة عامة أن يكون العدد فرديا، حتى تسهل عمليات التصويت في اتخاذ القرار أو التوجيه.

وبصفة عامة تتكون اللجان بغرض تحقيق أهداف عديدة منها ما يأتي:

- ١ - مناقشة بعض المشاكل، واتخاذ أو اقتراح ما تراه من إجراءات لمعالجتها.
 - ٢ - تحليل ما يعرض عليها من مشاكل والبحث عن أسبابها، دون اقتراح أي حل لها.
 - ٣ - البحث عن المعلومات وتبويبها وإرسالها لمن في حاجة إليها.
- وطبيعي يتوقف نجاح اللجنة في أعمالها على عدد من العوامل منها:
- ١ - أسلوب إدارة جلساتها.
 - ٢ - تحديد الهدف من وجودها بوضوح تام لأعضائها.
 - ٣ - تحديد حد زمني لاتخاذ القرارات أو وضع السياسات أو إصدار التوصيات.

يؤدي استخدام اللجان إلى عديد من المزايا كما أن له العديد من العيوب.

مزايا اللجان :

من أهم المزايا التي يمكن أن تتحقق من استخدام اللجان ما يأتي:

- ١- تمنع المدير التنفيذي من الإنفراد باتخاذ قرار معين. مما لا شك فيه أن اشتراك أعضاء اللجنة معه في مناقشة القرار، يعتبر في حد ذاته إجراء للحد بأسلوب غير مباشر من السلطة التي أعطيت لفرد واحد. وتظهر أهمية هذه الفائدة بصفة خاصة في الأجهزة الحكومية، حيث يقصد بتكوين اللجان توزيع سلطة اتخاذ القرار على مجموعة من أفراد الإدارة، بدلا من تركيزها في فرد واحد، وبذلك لا تتوقف مصالح أعضاء المنظمة على كيفية استخدام فرد واحد للسلطة الممنوحة له.
- ٢ - تهيئ فرصة كبيرة للتنسيق بين أفكار مديري الإدارات بالمنظمة، وبذلك تساعد على تحقيق التنسيق المطلوب بين أنشطة الإدارات المختلفة، فكل عضو فيها يحاول إثبات وجوده، بأن يبدي رأيه في الموضوع المعروض من وجهة نظر الإدارة التي يمثلها، وبذلك تدفع كل عضو فيها إلى التفكير والابتكار.
- ٣ - أن تبادل الآراء بين الأعضاء - خاصة إذا تم اختيارهم على أساس سليم - وكل منهم يعتبر خبيراً متخصصاً في ناحية معينة، يساعد على بحث المشكلة المعروضة من كافة جوانبها، وعلى اقتراح التوصية السليمة أو اتخاذ القرار الرشيد لعلاجها، الواقع أن المناقشة التي تتم داخل اللجنة في حد ذاتها، كما تساعد على إثارة العديد من النقاط التي قد يعتبرها البعض ثانوية، وهي في حقيقة الأمر جوهرية.
- ٤ - أن مجرد الاشتراك في عملية المناقشة التي تتم داخل اللجان، يرفع من الروح المعنوية لأعضائها، ويرفع من شعورهم بالانتماء للمنظمة، ويزيد من احترامهم لأنفسهم ومن شعورهم

بأهميتهم في التنظيم.

٥ - أن شرح المشكلة لأعضاء اللجنة مجتمعين، فيه توفير للوقت، عما إذا شرحت لكل عضو من أعضائها على حدة.

٦ - إن الاشتراك في مناقشة المشكلة واقتراح التوصيات أو اتخاذ القرارات يدفع المديرين إلى تنفيذها بتفهم وحرص وأمانة ذلك لاقتناعهم بها من ناحية، ولأنها من صنعهم من ناحية أخرى.

٧ - إن اجتماع اللجنة في حد ذاته له قيمة تعليمية كبيرة في المدى الطويل للأعضاء ذو الخبرة القصيرة، ذلك لأنهم يحصلون على خبرة الأعضاء الأكثر منهم تجربة، ويحاطون علماً بجميع المشاكل الرئيسية التي تعاني منها الشركة كما تنمى فيهم المقدرة على التفكير الصحيح والمناقشة الجماعية. وكأسلوب تعليمي، يمكن لرئيسها أن يعهد ببعض المشاكل المعروضة على اللجنة إلى أحد أعضائها، ليبحثها وتحليلها وعرض ما توصل إليه من اقتراحات وتوصيات على أعضاء اللجنة، كبداية لمناقشة فعالة بينهم.

٨ - يلجأ إليها كبار المديرين لمساعدتهم في اتخاذ قرار رشيد بأن المشاكل المعقدة، كما تعتبر أسلوباً جيداً للاتصال بين مديري الإدارات الأعضاء فيها فإن كثرة التقاءهم مع بعضهم البعض يساعد على تألف أفكارهم والتفكير بطريقة موضوعية.

عيوب اللجان:

ومن أهم العيوب التي قد تنجم من استخدام اللجان ما يأتي:

١ - في بعض الأحيان قد تتحول المناقشة فيها إلى مناقشات بيزنطية، حيث يحاول كل عضو فيها أن يستعرض نفسه بالخطب الطويلة، سواء كانت أو لم تكن في صلب المشكلة المعروضة، وبذلك تكون مضيعة لوقت المديرين الأعضاء.

٢ - قد تخضع القرارات (أو التوصيات) التي تتخذها اللجنة لأراء فئة قليلة من أعضائها، أو لرأى رئيسها، وبذلك ينتفي الغرض من وجودها وهو استعراض آراء جميع الأعضاء إزاء المشكلة المعروضة.

٣ - إذا تمسك كل عضو من أعضاء اللجنة بوجهة نظر معينة، بشأن المشكلة المعروضة، فإنهم يلجئون إلى اتخاذ قرار فيه توفيق بين معظم وجهات النظر، وغالباً ما يكون هذا القرار (أو التوصية) ضعيف.

٤ - غالباً ما تتكون اللجان من ممثلين عن الإدارات المختلفة. وهذا الأمر يدفع كل عضو فيها إلى توجيه اللجنة لاتخاذ القرار (أو التوصية) الذي فيه مصلحة مباشرة للإدارة التي يمثلها، بغض النظر عن المصلحة العامة للمنظمة كوحدة.

- ٥ - تؤدي إلى تجميع المسؤولية، فليس هناك مسئول واحد عن القرار الذي يتخذ بل هي مسؤولية جميع الأعضاء.
- ٦ - في بعض الأحيان قد تكون وسيلة لأن يتهرب المدير العام من مسؤولية اتخاذ القرار في بعض المشاكل، لذلك يعرضها على اللجنة لتتحمل مسؤولية اتخاذ القرار فيها.
- ٧ - لا تعتبر قيمتها التعليمية كبيرة إلا إذا اشترك جميع أعضائها في التفكير والمناقشة، وهذا الأمر لا يحدث كثيرا لذلك يجب اختيار رئيسها ممن لهم المقدرة على قيادة الجماعات وجذب الجميع إلى المناقشة والإدلاء بأرائهم.
- ٨ - وأخيرا فإن استخدام اللجان بكثرة، يدفع المديرين إلى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات أو إصدار التوصيات، مما يؤدي إلى عدم نمو مقدرتهم الإدارية بل إلى هبوطها.

تطبيقات الفصل السادس

أولا : ضع علامة (••) أمام العبارة الصحيحة و علامة (X) أمام العبارة

الخاطئة :

- () (١) تعتبر وظيفة التنظيم من الوظائف الإدارية المختلفة
- () (٢) كلما زاد نطاق الإشراف على الحد الملائم تطلب الأمر خلق مستويات إدارية جديدة
- () (٣) غالبا ما تدخل الخرائط التنظيمية أثرا سنياً على الإداريين في المستويات الدنيا، ولذلك فإن من المستحسن عدم رسم خرائط تنظيمية على الإطلاق.
- () (٤) خريطة التنظيم تسعى إلى إيضاح مهام المديرين وليس سلطات المديرين.
- () (٥) يعتبر الدليل التنظيمي مكملًا للخريطة التنظيمية
- () (٦) من أهم عيوب اللجان أنها تدفع المديرين إلى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وإصدار التوصيات.

ثانياً: أسئلة للمناقشة:

(١) ناقش خطوات عملية التنظيم.

(٢) ما المقصود بالهيكل التنظيمي؟

(٣) ما هو الفرق بين الهيكل التنظيمي الطويل والهيكل القصير؟

(٤) ما هي العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي؟

(٥) ناقش أهم أربعة مبادئ من التنظيم.

(٦) أذكر طرق تصميم الهياكل التنظيمية، مع شرح إحدى هذه الطرق بالتفصيل موضحاً بالرسم كلما أمكن.

(٧) ما هو الفرق بين خريطة التنظيم الرأسية وخريطة التنظيم الأفقية؟

(٨) ما هي طبيعة ومستقبل التنظيم الشبكي للتنظيم

(٩) أشرح مبدأ التخصيص وتقسيم العمل.

(١٠) أشرح مبدأ نطاق الإشراف.

الفصل السابع

السلطة والمسئولية

(دعماء العملية التنظيمية)

- أولا : مفهوم السلطة.
- ثانيا: أنواع السلطة.
- ثالثا: تفويض السلطة.
- رابعا: المسئولية وعلاقتها بتفويض السلطة.
- خامسا: العلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة الإستشارية.
- سادسا: المركزية واللامركزية

الأهداف التعليمية للفصل :

بعد قراءة هذا الفصل سيكون لديك القدرة على :

- ١- إمكانية تعريف السلطة والتعرف على أنواعها ومصادرها.
- ٢- شرح معنى تفويض السلطة.
- ٣- التعرف على العلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل :

يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة هذا الفصل :

- ١- المهارات الإدراكية والمعرفية المتعلقة بمفهوم السلطة وأنواعها ومصادرها.
- ٢- مهارات فكرية وذهنية تتناول شرح معنى تفويض السلطة.
- ٣- مهارات مهنية وتطبيقية متعلقة بمعرفة العلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.

الفصل السابع

السلطة والمسئولية

(دعامة العملية التنظيمية)

أولاً السلطة :

أن مفهوم الهيكل التنظيمي الرسمي يعتمد على ركيزتين أساسيتين وهما السلطة والمسئولية. وهناك تعاريف مختلفة للسلطة بسبب معناها التجريدي فقد عرفها هنري فايول : بأنها الحق في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها، كما أعطى تعريفاً آخر يوضح فيه الفرق بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية، فالسلطة الرسمية هي تلك التي يتمتع بها الشخص نتيجة للوظيفة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي، أما السلطة الشخصية فهي التي يتمتع بها نتيجة لذكاءه ومعلوماته ومهاراته وخبراته وقدراته.

ويعتبر ماكس ويبر M. Weber العالم الألماني في مجال الاجتماع - من الرواد الأوائل الذين أعطوا مفهوماً منطقياً للسلطة في النموذج البيروقراطي للتنظيم فيقول : أن سلطة الفرد المعين تتوقف على درجة طاعة الآخرين له، وإن هذه الطاعة تختلف من شخص لآخر، بل في نفس الشخص من وقت لآخر، لذلك ينادى ويبر بوجود أخذ الناحيتين النفسية والاجتماعية في الاعتبار حين دراسة سلوك الأفراد بمنظمات العمل.

ويمكن تعريف السلطة في الإدارة : بأنها الحق في توجيه جهود الآخرين ودفعهم إلى التعاون حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة. فهي ليست قوة مطلقة يستخدمها الفرد لإجبار الآخرين على السلوك بما يراه، بل تفاهم متبادل - بشأن الحلول التي يجب أن تستخدم فيها - بين من له حق استخدام السلطة ومن هو موضوع استخدامها. لا بد من الفصل بين مفهوم السلطة والقوة فالسلطة هي المحرك الرئيسي لأي تنظيم رسمي، أما القوة فهي إنعكاس لسلوك الأفراد داخل التنظيم، وناتج من نتائج التنظيمات غير الرسمية.

قبول السلطة :

يستند تحليل السلطة هنا على مفهوم نظرية القبول. وتعتمد فكرة السلطة في هذا التعريف على القبول من جانب من تمارس بالنسبة لهم، وذلك على عكس السلطة الرسمية التي تمنح للشخص عندما يعين رسمياً في الوظيفة.

من الواضح أن السلطة من وجهة النظر التقليدية تعنى السلطة التى تلازم مركز رسمى فى حين المقصود هنا السلطة التى يتمتع بها الشخص والتى لا تتحدد بمقدار السلطة التى ينعم بها عليه رؤسائه أو بمقدار المعرفة التى يحوزها وإنما بمقدرته على إقناع زملائه ومرؤسيه ورؤسائه لتنفيذ إقتراحاته، وعلى ذلك إذا قبل الأمر الموجه لشخص ما فإن سلطة هذا الأمر بالنسبة لهذا الشخص تكون قد تأكدت ويعترف بسلطة الأمر كأساس للعمل. أم عصيان هذا الأمر فهو إنكار لسلطته عليه، ومن هذا يتضح أن تقدير ما إذا كان الأمر له سلطة يعتمد على الشخص الموجه إليه ولا يرجع إلى أشخاص السلطة أو الذين يصدرون تلك الأوامر.

ولذلك يجب على الشخص الذكى أن يتوقع الطريقة التى سيتقبل بها الغير توصياته قبل تقديمها ومحاولة ممارسة السلطة، أى محاولة معرفة نطاق قبول الغير لإقتراحاته وهل هو ضيق أم متوسط أم متسع، وهذا يعطى فكرة عن نوع السلطة التى يجب استخدامها لإقناع الغير بتغيير سلوكه، كما يحاول توقع مقدار الاخلاص المنتظر من الغير ومدى المساهمة فى العمل قبل ممارسة نوع السلطة الذى يرى أنه أكثر مناسبة.

ويستخلص من هذا أن هناك ثلاثة أسس تساعد فى قبول الأوامر عن إقتناع وهى :

- نطاق القبول المتوقع.

- مقدار الاخلاص والمساهمة المنتظرة نتيجة ممارسة السلطة.

- السلطة وهى تشمل السلطة البسيطة والمجازاة.

وتستخدم هذه الأسس قبل الاتصال بالغير وهى تعتمد على بعضها البعض، بمعنى أنه يجب استخدامها جميعاً فى الوقت نفسه لتحقيق الفائدة من تلك الأسس.

وعند محاولة شخص معين التأثير فى سلوك شخص آخر يقوم بتصوير ما سيكون عليه رد فعله بالنسبة لإقتراحه ويقدر نطاق قبوله قبل الكشف على إقتراحه وبالتالي يستطيع تحديد الطريقة التى سيتبعها، مثلاً إذا حاول مرؤوس إقناع رئيسه بالحصول على علاوة أو ترقية فإنه يحاول أولاً تخيل استجابة الرئيس للفكرة ثم يقرر ما ينوى قوله وإلا فإن المحاولة قد تنتهى بالفشل.

وعند محاولة توقع رد الفعل الأول للشخص للاقتراح تطبيق فكرة نطاق القبول، وإن التنبؤ بنطاق قبول الشخص يستند إلى معرفة أرائه وأهدافه وبالتالي يمكن تحديد ما إذا كان نطاق قبوله متسعاً، بمعنى أن النتائج المرغوبة التي يفكر فيها تزيد عن النتائج غير المرغوبة فهو متفتح تماماً للإقتراح، أو متوسطاً بمعنى أن النتائج المرجوة وغير المرجوة تكاد تتساوى، أو ضيقاً بمعنى أن النتائج غير المرغوبة تزيد كثيراً عن النتائج المرغوبة وهذا قد لا يلتفت إلى الإقتراح.

ثانياً : أنواع السلطة :

يمكنك تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

١- السلطة التنفيذية Line Authority

تعتبر السلطة التنفيذية أهم نوع من أنواع السلطة في المنظمة. فهي السلطة النهائية لأمر الآخرين واتخاذ وتنفيذ القرارات التي بها تأثير مباشر أو غير مباشر عليهم كذلك هي سلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة هي سلطة توجيه الآخرين ومطالبتهم بتنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات والتعليمات أو بمعنى آخر. تعتبر السلطة التنفيذية أساس العلاقة بين الإدارة والعاملين بالمنظمة المعنية.

وهناك فرق بين الحق في اتخاذ القرار والحق في إصدار الأمر، فالسلطة التنفيذية ليست فقط الحق في إتخاذ القرار، بل تشمل أيضاً الحق في إصدار الأمر، وحق إصدار الأمر أشمل وأوسع من حق إصدار القرار، وسلطة إصدار الأمر للآخرين والموافقة على ما يقومون به من نشاط هي سلطة المدير التنفيذي وحده. أما الأفراد فقد يكون لهم حق اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم والرقابة ولكن داخل نطاق وظائفهم. وفي حدود السلطات التي فوضت إليهم، وبذلك فليس من سلطتهم إصدار الأمر للآخرين وإتخاذ قرار يتعلق بنشاطهم، وبهذا المفهوم يعتبر كل من يتدخل في سلوك الآخرين يؤدي نشاطاً إدارياً، وبالرغم من أن السلطة التنفيذية هي حق إصدار الأمر، إلا أنها ليست سلطة مطلقة فصاحبها مسئول عن أسلوبه في إستخدامها. وعن نتائج استعمالها، فعليه أن يستخدمها بحرص في حدود ما فوض له منها.

وتستخدم السلطات التنفيذية لتحقيق أغراض المنظمة بطرق عديدة منها :

- إتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المنظمة، تعيين الأفراد للقيام بالمهام الوظيفية المختلفة، إنشاء وتجديد طرق ووسائل الاتصال بين الأجزاء المختلفة، لتحقيق أسلوب فعال.

- تحديد سلطة كل فرد في المنظمة، ومساعدته في تنفيذ الخطط والسياسات المختلفة، لتحقيق أسلوب رقابي جيد وسليم.

٢- السلطة الإستشارية Staff Authority

لا تعتبر السلطة التنفيذية كافية للقيام بجميع الوظائف الإدارية بالكفاءة المطلوبة في المنظمات الكبيرة. لذلك تظهر الحاجة إلى السلطة الاستشارية. فكلما كبر حجم المنظمة، كلما أصبح المدير التنفيذي غير قادر على دراسة وتحليل جميع المشاكل بالدقة الكافية نظراً لضيق وقته أو قلّة معلوماته في تخصصات معينة. لذلك يلجأ إلى الاستعانة بعدد من الخبراء المتخصصين في المجالات المختلفة لمساعدته في القيام بمهامه المختلفة.

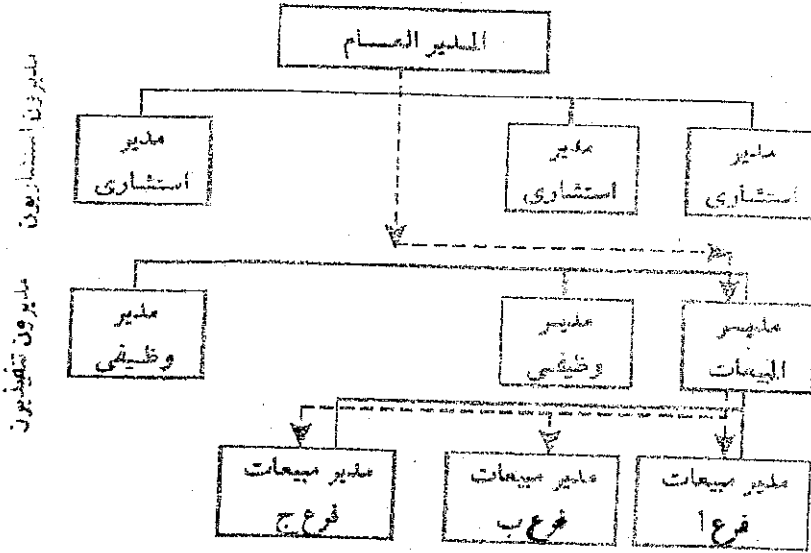
يسبب عدم فهم طبيعة السلطة الاستشارية الكثير من الارتباك في العمل الإداري داخل المنظمة. فمفهوم السلطة الاستشارية معقد وصعب، خاصة في الحالات التي يملك فيها المدير كل من السلطتين التنفيذية والاستشارية.

تعرف السلطة الاستشارية بأنها سلطة التخطيط والنصح والمساعدة، دون حق إصدار الأمر والرقابة. وبذلك أهم ما يميز السلطة الاستشارية تغيب حق إصدار الأمر عنها، وأهم ما يميز السلطة التنفيذية شمولها على حق إصدار الأمر في جميع أجزاء المنظمة، وليس معنى ذلك أن المدير الاستشاري ليس له سلطة إصدار الأمر والرقابة بالمرة. ولكن له هذه السلطة على الأفراد الذين يعملون بالإدارة التي يرأسها فقط، في حين أن المدير التنفيذي له هذه السلطة على الأفراد الذين يعملون بالإدارة التي يرأسها وعلى الأفراد الذين يعملون بالإدارات الأخرى. فمثلاً مدير إدارة الأفراد - وهي إدارة استشارية - ليس له حق إصدار الأمر لعمال الإنتاج حتى بالنسبة لمشاكل وسياسات الأفراد، ولكن له حق إصدار الأمر للأفراد الذين يعملون في إدارته والرقابة على أعمالهم وتوجيههم.

إن النصائح والخطط والاقتراحات التي يقدمها المديرون الاستشاريون تأخذ طريقها إلى أعلى حتى تصل إلى المدير العام - وهو مدير تنفيذي الذي يملك سلطة تحويلها إلى أوامر، ثم تأخذ طريقها إلى أسفل، كما يتضح بالخريطة التنظيمية بالشكل رقم (٢٢) فيفرض أن المدير الاستشاري متخصص في بحوث السوق. ويفرض أنه توصل إلى إقتراحات معينة - بعد إجراءه الدراسات التسويقية اللازمة - بشأن معالجة إحدى المشاكل البيعية التي ظهرت في قطاع جغرافي معين، حتى تنقل هذه الاقتراحات إلى مرحلة التنفيذ، يجب على المدير

الاستشارى أن يعرضه أولاً على المدير العام. فإذا أقرها المدير العام يصدر بها أوامر، فتأخذ هذه الأوامر طريقها إلى أسفل حتى تصل إلى مدير الفرع أو مدير الإدارة المختص - وكلاهما مدير تنفيذى - وهذا بدوره ينقلها إلى مساعديه الذين يبلغون رجال البيع بمضمونها، وبذلك تدخل مرحلة التنفيذ الفعلى.

شكل رقم (٢٢)



خط السلطة الاستشارية

بسياسات الافراد، وبذلك يمكن الاطمئنان إلى ان السياسات التى تطبق على جميع خبر -

٣- السلطة الوظيفية Functional Authority

تعتبر السلطة الوظيفية - كالسلطة الاستشارية - هامة وضرورية بالنسبة للسلطة التنفيذية، فهى أسلوب من أساليب تشغيل الأفراد المتخصصين فى المجالات المختلفة بالمنظمة. وهى تختلف عن السلطة الاستشارية فى أنها تعطى صاحبها الحق فى إصدار الأمر كما تختلف عن السلطة التنفيذية فى أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لوظائف معينة ومجالات معينة.

يستخدم هذا النوع من السلطة بتوسع فى الشركات التى لها فروع عديدة فمثلاً يمارس مدير إدارة الأفراد بالمركز الرئيسى سلطات استشارية للشركة كوحدة واحدة كما يمارس سلطات تنفيذية بالنسبة للعاملين معه فى إدارة الأفراد. ولكنه أيضاً يمارس سلطة

وظيفية على رؤساء أقسام الأفراد بالفروع. فمن حقه أن يصدر لهم أوامر تتعلق بسياسات الأفراد، وبذلك يمكن الاطمئنان إلى أن السياسات التي تطبق على جميع العاملين بالشركة وفروعها واحدة.

كلما كبر عدد مديري الإدارات واتسع نطاق نشاطهم وزاد تعقيداً كلما أدى الإشراف الدقيق على أعمالهم إلى ضياع وقت ومجهود المدير العام، بالإضافة إلى ذلك أن نقل المعلومات إلى أعلى ثم تحويلها إلى أوامر لتأخذ طريقها إلى أسفل يؤدي إلى بطء في إجراءات التنفيذ لذلك يدخل تعديلاً في طريقة السلطة بحيث يكتفى بموافقة المدير العام على اقتراحات المدير الاستشاري، ويفوض له سلطة الاتصال بالإدارات المختصة للإشراف على تنفيذها كما يظهر بالخريطة التنظيمية رقم (٢٣).

وقد يختلف خط السلطة في هذه الخريطة عن خطها في الخريطة السابقة. في أنه أصبح من سلطة المدير الاستشاري أن يبلغ المدير التنفيذي بما يراه من اقتراحات، وأن يقدم له التوجيه اللازم لتحويل هذه الاقتراحات إلى قرارات، وبذلك يصبح للمدير الاستشاري سلطة وظيفية.

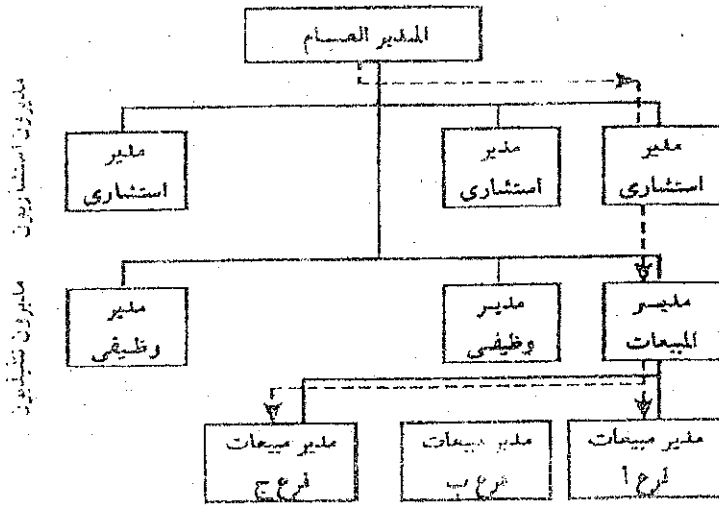
وإن كان هذا الإجراء يؤدى إلى سرعة في التنفيذ، وعدم ضياع وقت ومجهود المدير العام، إلا أن هناك العديد من نقاط الضعف التي يمكن توجيهها له، لعل من أهمها ما يلي :

- أن ممارسة العديد من المديرين الاستشاريين سلطاتهم الوظيفية على المدير التنفيذي الواحد، يذهب من هيئته أمام مرؤوسيه، ويفقده احترامه لنفسه، كما يدفعه إلى اللامبالاة والأهمال في تنفيذ تعليماتهم، ويعنى ذلك إنخفاض ولائهم للمنظمة.

- يتعرض المدير التنفيذي إلى كثير من التعليمات التي تصدر له من معظم المديرين الاستشاريين، كل في مجال تخصصه، وقد لا يكون لديه الوقت الكاف لتنفيذها جميعها، أو لتكييفها مع أهداف الإدارة التي يرأسها، مما يسبب له الارتباك والشعور بالأحباط.

- قد تتعارض هذه التعليمات مع البعض الآخر ، مما يضطره إلى اتخاذ أحد طريقتين، أما عرض الموضوع على المدير العام مما يؤدي إلى ضياع وقته ومجهوده، وإما تنفيذ تعليمات أولئك الذين تربطهم بهم علاقات ودية، وعدم تنفيذ تعليمات الآخرين بحجة أنها تتعارض مع أهداف إدارته.

شكل رقم (٢٣)



----- خط السلطة الاستشارية

ثالثاً : مصادر السلطة :

لقد عرفنا السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر وفرض الطاعة على الآخرين فمن أين يأتي هذا الحق لقد اجتهد الكتاب في تحديد مصادر السلطة ويمكن تلخيصها في ثلاثة مصادر أساسية على النحو التالي :

١- سلطة المركز الوظيفي : هناك مدرسة فكرية لنظرية السلطة الرسمية وهي السلطة المستمدة من المركز الوظيفي، وبموجب هذه النظرية تدرج من أعلى إلى أسفل، وفي الوقت ذاته يستمد كل مستوى وظيفي سلطته بالتفويض من المستوى الأعلى منه حتى تصل إلى أعلى مستوى إداري في المشروع الكبير وهو مجلس الإدارة والذي يستمد سلطته من المساهمين أصحاب المشروع الخاص أو من الدولة في حالة المشروع العام الذي تمتلكه وتديره الدولة. ومصدر السلطة في الحالتين هو حق الملكية. فملكية المشروع تعطى لصاحبها حق استخدام إمكانيات المشروع المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة. والمساهمون أصحاب المشروع الخاص يفوضون سلطتهم المستمدة من حق الملكية إلى مديري المشروع (أعضاء مجلس الإدارة) ونفس الحال في المشروعات العامة، فالمشروع العام تمتلكه الدولة وتمارس حقها في إدارته وتوجيه استخدام موارده وإمكانياته. ومديرو المشروع العام (أعضاء مجلس الإدارة) سواء المعيّنين منهم أو المنتخبين يستمدون سلطتهم بالتفويض من الدولة بموجب قانون عام يتضمن الأحكام المنظمة للعمل في المشروعات العامة (كما هو الحال في قانون المؤسسات

العامة وشركات القطاع العام فى جمهورية مصر العربية).

٢- **السلطة بالقبول** : هناك مدرسة فكرية أخرى لنظرية قبول السلطة ومصدر السلطة هنا هم المرؤوسون أنفسهم واستعدادهم لقبول السلطة المفروضة عليهم من الرئيس وأصحاب مدرسة نظرية قبول السلطة وثيقة الصلة بمدرسة السلوك البشرى التى يملئها شيلستريرنارد وهربرت سيمون (سبق الإشارة اليهم) وغيرهم ممن رأوا أن المصدر الحقيقى لسلطة المدير هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة.

ولكن يبدو من الصعب قبول هذه النظرية الثانية المفسرة لمصدر السلطة وهى "نظرية قبول السلطة" فى المجال الإدارى فهذه النظرية تبدو صحيحة فى مناقشتها لمفهوم القيادة. فالمدير يجب ألا يعتمد فقط على السلطة الرسمية وإنما يعتمد على أسلوب القيادة الإيجابية لآتى بمقتضاها يؤثر المدير فى سلوك مرؤوسيه ويستميلهم لتنفيذ قراراته بالطريقة التى يرغبها ويكسب ولائهم لتحقيق الهدف. مما يترتب عليه أن يقبلوا بدافع من أنفسهم على أداء العمل بكفاءة وفاعلية. فمن الصعب أن نتصور أن السلطة تكون فى يد المرؤوس وليست فى يد الرئيس، وأن المرؤوس لديه حرية قبول السلطة المفروضة عليه أو رفضها!! كذلك فإن سلطة المرؤوس فى عدم طاعة الرئيس لا يمكن أن تحرم هذا الرئيس من سلطته الرسمية المخولة له بحكم مركزه الوظيفى. أضف إلى ذلك أن المدير لا يمكنه إدارة المشروع بدون أن يعرف ما إذا كانت سلطته مقبولة من مرؤوسيه من عدمه، وهل استطاع أوامره وتنفيذ قراراته أم سترفض!!

٣- **السلطة المكتسبة** : من مصادر السلطة أيضاً الصفات والمهارات والقدرات الشخصية والقدرات الفنية، فقد لا تكون للشخص أى سلطة رسمية ومع ذلك تكون له سلطة مستمدة من مهاراته وخبرته فى مجال معين، وقدرته على إبداء آراء سديدة أو تقديم إرشادات أو اقتراحات لها وزنها وتنفيذ أخذه بذلك وزن القرار، رغم أن الشخص - بوضعه الوظيفى - ليس مديراً له سلطة إصدار قرارات وأوامر.

رابعاً : تفويض السلطة Delegation

يمكن تعريف التفويض بأنه العملية التى يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى والتى تؤدى إلى إتخاذ قرار معين، فيلاحظ أن مصدر السلطة الأساسى فى المنظمة يكون فى مجلس الإدارة الذى يقوم بتفويضها إلى المدير العام وتتسلسل عملية تفويض السلطة حتى تصل لكل فرد أو لكل قسم بالمنظمة. وبالتالي يمكن القول أن عملية التفويض تعنى إسناد جزء معين من الأعمال الإدارية

إلى المرؤوسين، فالمبدأ المعروف أن تفويض السلطة لا يعنى تفويضاً للمسئولية، فيظل مفوض السلطة مسئولاً عن الإنجاز المطلوب من مرؤوسيه. وعن الأخطاء التي ترتكب من جانبهم فالمرؤوس مسئول عن أداء العمل وتركز مسئولية الرئيس في إنجاز المرؤوسين للعمل بالطريقة السليمة.

فتفويض السلطة ما هو إلا تصريح بأداء عمل ما وعلى الرئيس أن يتأكد أن السلطة المفوضة للمرؤوسين بالقدر الكافي لإنجاز العمل المطلوب وأن المرؤوس على دراية كافية بالأسلوب المناسب لاستخدام هذه السلطة.

شروط تفويض السلطة :

يمكن تحديد ثلاثة شروط لابد من استيفائها حتى تتم عملية التفويض بطريقة سليمة وهي :

(أ) تعادل السلطة مع المسئولية.

(ب) تكامل مسئولية الرئيس.

(ج) وحدة القيادة.

(أ) تعادل السلطة مع المسئولية :

عندما يتولى مرؤوس مسئولية إتمام مهمة معينة فمن المنطق والعدل أن تفوض له السلطة اللازمة حتى يتصرف أو يوجه تصرفات الآخرين حتى يمكن إتمام المهمة. ومبدأ تعادل السلطة مع المسئولية ينادى بالحاجة إلى تفويض السلطة وأن تكون السلطة كافية لتنفيذ المسئولية الملقاه على عاتق المرؤوس.

فمثلاً مدير الإنتاج المسئول عن إنتاج كمية معينة من السلعة في حدود تكلفة وجودة معينة لابد من أن يكون في إمكانه إتخاذ قرارات متعلقة بشراء المواد الخام، العناية بالآلات، تعيين وتدريب الأفراد، وتجديد أفضل وسائل الإنتاج، إذن يجب أن تكون السلطة الممنوحة كافية لأداء الأعمال المطلوبة.

ويمكن تحديد ثلاث عوامل قد تؤدي إلى عدم التعادل بين السلطة والمسئولية.

١- أن تكون السلطة الممنوحة أقل من اللازم لإتمام المهمة.

٢- كثيراً ما تضع سياسات واجراءات المنظمة قيوداً على السلطة.

٣- توجد مواقف لا يستطيع فيها المدير فرض تصرفات معينة على الآخرين.

قد يتساءل البعض - أخذاً في الاعتبار كل هذه القيود - عن مدى جدوى مبدأ تعادل السلطة والمسئولية؟ لكن المبدأ سليم ومفيد وكل ما في الأمر هو ضرورة إجراء التفويض بطريقة

سليمة مع عدم المغللة فى لوم المدير الذى يعجز عن إتمام مهمة معينة إذا كان راجعاً إلى عوامل خارجة عن إرادته.

(ب) تكامل مسئولية الرئيس :

بالرغم من إمكان توزيع المسئوليات على المرؤوسين وإمكان تفويض السلطة لهم إلا أن الرئيس المباشر يظل مسئولاً مسئولية كاملة عن إتمام العمل ويسأل فى ذلك أمام رؤسائه. مثلاً تفويض السلطة والمسئولية إلى مدير المبيعات من قبل المدير العام لا يعفى الأخير من مسئوليته أمام مجلس الإدارة فى تحقيق أهداف المبيعات الخاصة بالمنظمة، كذلك نجد أن مدير المبيعات يظل مسئولاً أمام المدير العام عن تحقيق هذه الأهداف بالرغم من تفويضه لجزء من مسئولياته وسلطاته إلى رؤساء الأقسام تحت رئاسته.

(ج) وحدة القيادة :

مضمون هذا المبدأ هو أن كل مرؤوس مسئول مسئولية كاملة ومباشرة أمام رئيس واحد فقط فى أى وقت من الأوقات وليس مسئولاً لأكثر من هذا الرئيس الواحد.. ومن بين فوائد هذا لمبدأ تجنب الأوامر المناقضة وذلك فى حالة تعدد الرؤساء

درجة تفويض السلطة :

سبق أن ذكرنا أن أى فرد لا يمكن أن يفوض كل سلطاته وإلا كان ذلك معناه إلغاء لمركزه الوظيفى فى المنظمة بالكامل. فتفويض السلطة يتم بالدرجة اللازمة للعمل المطلوب، وهناك بغض العوامل التى تؤثر على درجة التفويض المطلوبة للسلطة ومن بين هذه العوامل الآتى:

١- تاريخ المنشأة : أن خبرة المنظمات لها تأثير كبير على تطبيق مفهوم التفويض فإذا ما بدأت المنظمة بالتفويض وجنت من ورائه العديد من المزايا فإن ذلك يدعوها إلى التوسع فى تطبيقه بينما العكس إذا كانت خبرة المنظمة غير مشجعة فإنها تركز على المركزية.

٢- الحاجة إلى التطبيق الموحد للسياسة : كلما زادت الحاجة إلى توحيد مفاهيم وأساليب تطبيق السياسات، كلما زادت الحاجة إلى المركزية، فمثلاً نجد أن هناك حاجة كبيرة لتطبيق نوع موحد من المعاملة لعملاء المنظمة، إلا أن ذلك قد يؤدي إلى إهمال أخذ العوامل المحلية فى الحسبان

٣- تكلفة القرار : كلما زادت تكلفة نتيجة القرار كلما اقتصر اتخاذه على المستويات العليا من التنظيم، فمثلاً قرار شراء الحاسب الآلى يختلف عن قرار شراء آلة كتابة، فالأول يتم اتخاذه على مستوى أعلى من الثانى.

٤- مدى توفر العدد الكافي من المديرين الأكفاء : كلما قل عدد المديرين الأكفاء كلما زادت الحاجة إلى المركزية، والعكس كلما زاد عدد المديرين الأكفاء كلما أمكن تطبيق اللامركزية، إلا أنه من جانب آخر نجد أن تفويض السلطة يمكن أن يمثل نوعاً من التدريب والتنمية الإدارية للمديرين.

٥- حجم المشروع : كلما كبر حجم المشروع كلما تعقدت أعماله وتشعبت فروعه وكلما صعبت عملية التنسيق، وبالتالي تمثل اللامركزية أحد الحلول التي يمكن استخدامها في التغلب على مشاكل الحجم الكبير.

٦- مدى توافر الأساليب الرقابية الملائمة : كلما توفرت الأساليب الرقابية الملائمة كلما أطمأن المديرون وفوضوا من سلطاتهم إلى مروضيهم.

مزايا تفويض السلطة :

هناك العديد من المزايا التي جعلت من تفويض السلطة أمراً مغرياً للعديد من أصحاب

الأعمال، وأهم هذه المزايا هي :

١- الإعراف بحدود إمكانيات المدير العقلية والجسدية، وحاجته إلى من يساعده في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه.

تحقيق الديمقراطية في الإدارة عندما يشترك أكثر من واحد من المختصين باتخاذ القرار.

٢- تخفيف أعباء اتخاذ القرارات الروتينية عن كاهل المدير وتفرغه للقرارات المهمة الأساسية.

٣- سرعة ودقة في إتخاذ القرار، رغم أن المدير يستطيع أن يتخذ جميع القرارات إلا أن القرارات ليست بالضرورة أن تكون صحيحة أو إتخذت بالسرعة المناسبة لأهميتها، فالقرار يجب أن يعالج المشكلة المحددة بسرعة ودقة، ويكون ذلك كلما كان القرار قريباً من موقع المشكلة ولا ينحصر في المستويات العليا من الإدارة.

٤- تدريب المديرين في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا، فعملية إتخاذ القرارات تساعد في تدريب المديرين على التدرج في إتخاذ القرارات مبتدئين بالبسيط منها ويتدرجون إلى الأكثر تعقيداً. بالإضافة إلى إبراز الفئة الممتازة من المديرين والذين يمكن الإعتماد عليهم ليصبحوا مديريين المستقبل.

عيوب تفويض السلطة :

رغم المزايا السابق ذكرها والمترتبة على عملية التفويض، فإنه عادة ما يقف في سبيلها عدة عقبات تؤثر فيها وتحبط نتائجها، وأهم هذه العقبات :

١. من بين هذه العقبات التفويضات الجزئية التي لا تتفق مع النتائج المتوقعة والتفويضات الصورية، وتصرفات الرؤساء الذين يرفضون السماح لمؤسسيهم بممارسة سلطاتهم.

٢. عدم مران بعض المؤسسين وضعفهم مما لا يشجع رؤسائهم على تفويض سلطاتهم اليهم، كذلك ميل بعض المؤسسين إلى مراجعة رؤسائهم باستمرار أو أنهم لا يريدون تحمل أى نوع من المسؤولية.

٣. كلما كانت الخطط في تغير مستمر مما يقتضى تعديلاً في القرارات التي تتخذ، فلا بد لفاعلية عملية التفويض من ضمان تدفق المعلومات بين الرؤساء ومؤسسيهم مما يهينىء للشخص الذى فوضت إليه السلطات كافة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، غير أنه من المشاهد تعثر عملية الاتصالات أو طول خطوطها مما يحد من فاعلية عملية التفويض.

٤. عدم تفويض السلطة قبل تحديد السياسات الإدارية وبلورتها، وذلك لضمان اتخاذ قرارات موحدة، كذلك هناك أمور لها أهمية خاصة يفضل التصرف فيها بمعرفة الإدارة العليا وحدها.

المسؤولية وعلاقتها بتفويض السلطة :

سبق التعرض لموضوع تكافؤ السلطة مع المسؤولية بصفته من أهم مبادئ التنظيم والإدارة، ولما كان مفهوم "المسؤولية" Responsibility من المفاهيم التي أسىء استخدامها فلا بد من التنويه عنها في هذا المجال.

المسؤولية هي التزام أو واجب المؤوس الذى عهد إليه رئيسه بواجبات معينة، بالقيام بالخدمات المطلوبة منه، فالأساس الذى تقوم عليه المسؤولية هو الإلتزام.

وتنشأ المسؤولية عادة نتيجة للعلاقة التي تربط بين الرئيس والمؤوس، أى نتيجة وجود شخص له سلطة تكليف الآخرين بالقيام بمهام أو خدمات معينة ومحددة، وعادة ما يكون مصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية أو التنظيمية بين الطرفين. وعلى ذلك فإن السلطة تنساب من الرئيس إلى المؤوس الذى يصبح عليه التزام بتنفيذ ما يطلب إليه بمقتضى هذ السلطة.

هذه المسؤولية قد تكون التزاماً له صفة الدوام والاستمرار كما قد تكون عابرة مؤقتة.

ولو أنه في إمكان الرؤساء تفويض السلطات المخولة لهم فإنه من غير المتصور تفويض المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. فإذا فوض المدير جزءاً من سلطاته إلى معاونيه وفوض هؤلاء بعضاً منها بالتالي إلى مروضيهم فإن التفويض في هذه الحالة لا يمتد إلى المسؤوليات التي يضطلع بها هؤلاء المعاونون، فالمسؤولية بصفتها التزام بالأداء من قبل الفرد تجاه رئيسه، لا يمكن أن ينتقص الفرد منها بتفويض غيره في جزء من واجباته.

ولما كانت السلطات المفوضة هي جزء من سلطات الرئيس أصلاً فإننا نعتبر أن عملية التفويض عملية موقوتة نسبياً بمعنى أنها قد تدوم شهراً أو سنة أو سنتان بحيث يستطيع الرئيس أن يستردها ثانية إذا تراءى له ذلك نتيجة تقصير المفوض إليه. وخلاصة القول فالسلطة هي التي تفوض والمسئولية لا تفوض.

خامساً : العلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة الإستشارية :

صاحب ظهور المنظمات الكبيرة الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل وظهور الإدارات الاستشارية ، ويعنى باصطلاح إدارة استشارية مجموعة مساعدة في المنظمة لا تعتبر مسئولة عن أوجه النشاط الرئيسية التي تعهد إلى الإدارات التنفيذية. لذلك تعتبر الإدارات الاستشارية وحدات مساعدة تقوم بأداء خدمات معينة متخصصة لمساعدة الإدارات التنفيذية في القيام بأعمالها. وينحصر دور الإدارات الاستشارية في ثلاث نواحي :

(أ) تقديم المعلومات والنصائح.

(ب) تقديم الخدمات.

(ج) الرقابة.

أما الإدارات التنفيذية في أي منظمة فهي تلك الإدارات التي تقوم بالأنشطة التي تحقق أهداف التنظيم بشكل مباشر. مثلاً تعتبر أنشطة الإنتاج والبيع من الأنشطة التنفيذية في المنظمة الصناعية، في حين تعتبر بعض الأنشطة الأخرى مثل المشروعات والأفراد والتمويل أمثلة على الأنشطة الاستشارية، وبالرغم من أن مستوى أداء الإداريين التنفيذيين يؤثر تأثيراً مباشراً على نجاح المنظمة بصفة عامة، إلا أن ذلك لا يعنى أن باقى الأنشطة الأخرى الإستشارية

تعتبر أقل أهمية، ولكن لضمان استمرار المنظمة في أداء عملها في الأجل الطويل لابد من تعاون كل من الإدارات التنفيذية والإدارات الاستشارية مع بعضها البعض.

بصفة عامة، يمكن القول أن الأنشطة التي يتم النظر إليها باعتبارها أنشطة تنفيذ بالقياس إلى الأنشطة الاستشارية تتوقف على طبيعة المنظمة موضع الدراسة ذاتها، ففي المنظمة الصناعية نجد أن نشاط الإنتاج والبيع يعتبر على وجه التحديد أنشطة تنفيذية، في حين نجد أن الأنشطة الخاصة بالمشتريات والأفراد والحسابات تعتبر أمثلة على الأنشطة الاستشارية، وب نفس المنطق فإن النشاط الخاص بالحسابات يعتبر النشاط التنفيذي في مكاتب المحاسبة، في حين يعتبر النشاط الخاص بالأفراد بمثابة النشاط التنفيذي في مكاتب التوظيف. عندما يتم تحديد الأنشطة التي تهتم مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة، أي الأنشطة التنفيذية، فإن الأنشطة الاستشارية التي تساعد على زيادة درجة فاعلية الإدارة التنفيذية يمكن تحديدها وممارستها، أن العلاقة بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية غالباً ما تكون معقدة للغاية في معظم المنظمات.

تنقسم الأنشطة الاستشارية إلى قسمين هما :

(أ) أنشطة شخصية : الاستشاري الشخصي هو الاستشاري الذي يعمل فقط مع مدير تنفيذي معين.

(ب) أنشطة متخصصة : حيث يعمل الاستشاري المتخصص على تقديم خدمات لكل جزء من أجزاء المنظمة.

وهناك ثلاثة أنواع لأنشطة الاستشاري المتخصص وهم على التوالي :

١ - إستشاري متخصص يمارس أعمال متعلقة بالإستشارات.

٢ - إستشاري متخصص يمارس أعمال متعلقة بالخدمة.

٣ - إستشاري متخصص يمارس أعمال متعلقة بالرقابة.

وسيتم مناقشة كل نوع من هذه الأنواع على النحو التالي :

(أ) الإستشاري الشخصي :

يقوم الإستشاري الشخصي بأداء بعض الواجبات والمهام الخاصة للمديرين التنفيذيين، فإن الإستشاري الشخصي والذي يطلق عليه لفظ (مساعد لـ) يعمل فقط مع أحد المديرين التنفيذيين، فعلى سبيل المثال نجد أن الرد على مراسلات المدير التنفيذي، ودراسة البدائل المختلفة للعمل،

والعمل الوسيط مع الإدارات الأخرى، تمثل جميعها الواجبات التي عادة ما يقوم بتأديتها الاستشاري الشخصي.

هناك عدة ألقاب تطلق على الاستشاري الشخصي بجانب لفظ (مساعد لـ) مثل الاستشاري المساعد أو المساعد الإداري. إلا أن لفظ المدير المساعد يختلف تماماً عن لفظ (مساعد المدير) فالأول يعنى أحد الحلقات المتسلسلة المكمل للسلطة الوظيفية ذاتها مثل مساعد مدير الإنتاج. أما الثاني فإنه يعبر عن الاستشاري الشخصي لمدير الإنتاج، وهي وظيفة استشارية بطبيعتها، والمدير المساعد يعتبر مديراً تنفيذياً.

وجود الاستشاري الشخصي لا يضعف من سلطة المدير التنفيذي، بل على النقيض من ذلك، فإنه من خلال المساعدة التي يستطيع الاستشاري الذي يعتبر مروساً لأحد المديرين التنفيذيين تقديمها له فإنه - المدير التنفيذي - يستطيع دراسة مشاكل المنظمة والحلول المقترحة لها بدقة أكبر، وبالتالي تزيد من قدرته على إدارة نطاق أوسع من الأنشطة.

(ب) الاستشاري المتخصص :

والذي يسمح له بممارسة الأعمال المتعلقة بالاستشارات والخدمة والرقابة، أي ممارسة ما يسمى بالسلطة الوظيفية بالنسبة للأنشطة التنفيذية. وسوف نتعرض لكل نوع على حدة كالآتي :

١- السلطة الاستشارية :

تقوم مجموعة الاستشاريين التي تتمتع بالسلطة الاستشارية بتقديم المقترحات وإعداد الخطط في ميادين تخصصاتهم لمجموعة المديرين التنفيذيين للنظر فيها، كما أنه لا يقع على المدير التنفيذي أي التزام بضرورة قبول ما يشير به الاستشاريون، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن إدارة التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بمساعدة مديري الإدارات التنفيذية بالمنظمة، هي إدارة ذات سلطات استشارية، وبطبيعة الحال فإن وجود الاستشاري المتخصص الذي توكل إليه سلطات استشارية لا يشكل قيداً على سلطة المدير التنفيذي.

من ناحية أخرى فإنه يجب أن يرتبط هدف المدير الاستشاري بالحصول على قبول الآخرين لآرائه وتوصياته بالكامل، هناك مفهوم يطلق عليه لفظ العمل الاستشاري الكامل. إن هذا المفهوم يزيد من احتمال قيام الاستشاري بتنمية أفكاره الخاصة. إن الخطأ الذي يقع فيه الاستشاري المتخصص وذلك إذا ما قام بمجرد كتابة أفكاره وآراء المدير التنفيذي فقط يمكن تلافيه أو الأقل من الوقوع فيه وذلك باتباع مفهوم العمل الاستشاري الكامل. وليس معنى ذلك

عدم قيام الاستشارى على الإطلاق بمناقشة المشكلة أو الحلول التى يراها مع المدير التنفيذى ولكن لابد من التشاور مع التنفيذيين أصحاب المشكلة وإلا فالمدير الاستشارى لا يكون قد أدى واجبه كاملاً إذا ما بنى كل توصياته على الآراء والمقترحات التى يعرضها المدير التنفيذى أساساً.

الهدف من وراء أن يقوم الاستشارى ذو السلطة الاستشارية بتقديم تقارير أو مقترحات كاملة تعكس أفكاره وآرائه الشخصية أمر وارد فى مفهوم العمل الاستشارى الكامل، وحتى تكون عمليين فإنه من المفضل مناقشة مثل هذه التقارير والمقترحات مع الأفراد التنفيذيين الذين يستأثرون بها.

تقوم الإدارة الاستشارية المركزية للأفراد فى المنظمات ذات الفروع المتعددة بدراسة كافة أنشطة العاملين فى الفروع المختلفة مثل التدريب والتنمية .. الخ، وتقديم مقترحات بشأنها إلى مديرى هذه الفروع (يعتبر هذا مثال للسلطة الاستشارية).

أحدى الطرق التى تقوم الإدارة العليا باتباعها للتأكد من قيام التنفيذيين بأخذ النصح والإرشاد المقدم لهم من الاستشاريين المتخصصين مأخذ الجد هو ما يعرف باسم النصح الإيجابى، وحيث أن ذلك يرتبط بالسلطة الاستشارية فإن كلمة إيجابى هنا لا تعنى بالضرورة أن ينفذ المدير التنفيذى كل ما يقترحه المدير الاستشارى. بل تعنى كلمة الإيجاب حين ارتباطها بالسلطة الاستشارية أن لا يقوم المدير التنفيذى باتخاذ قراره إلا بعد أن يعيد النظر فى النصح المقدم له من المدير الاستشارى، أى أنها لا تعنى الإيجاب حرفياً. ولكن هذه الطريقة تعتبر وسيلة ما لضمان قيام المديرين التنفيذيين بأخذ النصح والمشورة المقدمة لهم من الاستشاريين المتخصصين بصورة جادة.

٢- سلطة الخدمة :

تعنى سلطة الخدمة قيام مجموعة الاستشاريين بتنفيذ بعض المهام يتم اقتطاعها من المديرين التنفيذيين كخدمة لهم، وخلافاً للسلطة الاستشارية فإن المهام التنفيذية التى يتم اقتطاعها من عمل المدير التنفيذى لاعطائها للمدير الاستشارى يجب أن يتم تأديتها من خلالهم، وبذلك لا يصبح من سلطة المدير التنفيذى القيام به، مثال على ذلك فى مجال المشتريات. فإن ذلك لا يعنى اقتطاع أى من سلطات المدير التنفيذى فى إتخاذ كافة القرارات الخاصة بتحديد الأشياء التى يجب شراؤها لإدارته. ومن الناحية الأخرى، فإنه بمجرد قيام المدير التنفيذى بتحديد ما

يريد شراؤه وإخطار الإدارة الاستشارية بذلك وهي إدارة المشتريات، فإنه لا يجب عليه القيام بعملية الشراء ذاتها، وإنما يجب عليه أن يعمل من خلال الإدارة الاستشارية المتخصصة وليس بطريقة الخاصة، وعليه فإن إدارة المشتريات يمكن وصفها بأنها إدارة ذات سلطة خدمية.

هناك بعض الوفورات التي يمكن تحقيقها من خلال التركيز حين أداء العمل تجعل من الأهمية بمكان ضرورة الاستعانة بالخدمات التي يقدمها الاستشاريون. كما في حالة وظيفة المشتريات فإن إعطاء هذا النشاط للاستشاريين قد يجعل احتمال الحصول على خصم الكمية عالياً، وذلك بالإضافة إلى الحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة وكذلك مواعيد التوريد.

توحيد الإجراءات وزيادة كفاءة أداء العمل وتحقيق الوفورات من خلال التركيز حين أداء العمل تعتبر بمثابة النواتج الإيجابية التي تترتب على عنصر الإجبار في استخدام التنفيذيين لخدمات الاستشاريين.

٣- سلطة الرقابة :

سبق مناقشة نوعين من أنواع السلطة الخاصة بالاستشاريين المتخصصين وهي السلطة الاستشارية وسلطة الخدمة. أما النوع الثالث فهو سلطة الرقابة ويقصد بها أن الاستشاري الذي يتمتع بسلطة الرقابة يعتبر مسؤولاً عن رقابة بعض الأمور التي ترتبط بأداء المدير التنفيذي ذاته.

مما لا شك فيه فإن سلطة الرقابة التي تعطى للمدير الاستشاري تشكل أحد القيود على السلطة المدير التنفيذي شأنها في ذلك شأن سلطة الخدمة. ومن ناحية أخرى فإن إعطاء الرقابة لوحدة تنظيمية معينة من شأنه مساعدة الإدارة العليا على إحكام الرقابة على أنشطة المنظمة، حيث أنه لا يجوز من الناحية التنظيمية السليمة أن يكون المدير خصماً وحكماً في نفس الوقت. إن وجود الاستشاري ذوى سلطة الرقابة من شأنه مساعدة المديرين التنفيذيين أنفسهم على رفع مستويات أدائهم، فعل سبيل المثال القرار الخاص برفض أحد المنتجات الحديثة غالباً ما يتم اتخاذه بواسطة أحد الموظفين الخارجيين العاملين بوحدة الفحص وليس بمعرفة أحد الموظفين العاملين بإدارة التشغيل ذاتها.

ينظر المدير التنفيذي إلى موقفه على أنه يتلقى تعليمات رقابية محددة من مستوى تنفيذي أعلى وكذلك من أحد أو بعض الاستشاريين ذوى السلطة الرقابية في نفس الوقت، الأمر الذي يتعارض مع أحد مبادئ الإدارة وهو مبدأ وحدة الأمر. إلا أن الخروج على مبدأ وحدة الأمر

يصبح فى حقيقته أمراً ظاهرياً وليس حقيقياً ذلك أن القرارات الصادرة من الاستشارى المتخصص ذى السلطة الرقابية والتى يجب تطبيقها يكون قد تم اتخاذها أصلاً بمعرفة السلطة التنفيذية العليا أى سلطة المدير الاستشارى فى هذه الحالة تعتبر إمتداد لسلطة المدير التنفيذى الأعلى.

الخلافا بين الإدارة التنفيذية والاستشارية :

يقوم الاستشارى - من الناحية النظرية - بتقديم النصح والمشورة والمعلومات إلى التنفيذى ويقوم الأخير باتخاذ القرارات، وتعتمد هذه الفكرة النظرية على دور الاستشارة والتنفيذ فى مجال العمل على إمكان الفصل التام بين النصح والمعلومات وبين إتخاذ القرارات. فعندما يقدم الرجل الاستشارى المعلومات فهو يقدم الحقائق التى تساعد الرجل التنفيذى فى إتخاذ قرار سليم، أو قد يقوم الرجل الاستشارى بدور أكبر من ذلك عن طريق تقديم النصيحة، وأحياناً يكون الفصل غير واضح بين تقديم الحقائق واعطاء النصيحة، إذ يستطيع الرجل الاستشارى عن طريق اختيار الحقائق بعناية توجيه الرجل التنفيذى نحو اتجاه أو آخر، وأخيراً فإن الاستشارى قد يتخذ القرار فعلاً، مثلاً >الاستاذ محمود بدلاً من الاستاذ عثمان الذى ترك الخدمة> وهذه الحدود المفصلة قد تتداعى فى التطبيق العملى فى كثير من الأحيان. فقد يقدم الرجل الإستشارى نصيحة ولكن الرجل التنفيذى يعتبرها قراراً للتنفيذ.

يحاول بعض الرجال الاستشاريين زيادة النواحي التى يستشارون فيها، مثلاً قد يعين مدير أفراد فى شركة لمجرد تقديم النصح فى سمائل الاختيار ومشاكل التدريب لخبرته فى ذلك، ولكن من المتوقع أنه بعد فترة من الوقت سيحاول جعل خبرته مطلوبة فى نواحي أخرى كثيرة تتعدى هاتين الناحيتين (الاختيار والتدريب) فى أحيان أخرى قد يكون الدافع إلى ذلك هو الرغبة فى الحصول على قدر أكبر من الأعمال ومبرراً لزيادة عدد أعضاء إدارته وبالتالي ميزانية الإدارة وحتى يصبح أيضاً للإدارة مركز أكبر وأقوى فى الشركة.

وقد يبدو أن الرجل الاستشارى يحاول زيادة اختصاصاته وبالتالي فإنه يقلل من جهود الرجل التنفيذى فى تسيير أعماله، ولكن ليست هذه هى الحالة دائماً إذ قد يشجع رجال التنفيذ أنفسهم على نمو نشاط الاستشاريين، فتجد أن رغبة رجل الأفراد فى المساعدة فى حل المسائل الصعبة قد تريح الرجل التنفيذى من مشاكل كثيرة، ولا شك أن تردد رجل التنفيذ فى مناقشة الاستشاريين يرجع إلى أن الإدارة فى المنظمة تستخدم الاستشاريين على أنهم خبراء أو أخصائيين لديهم القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل الصعبة، والرجل التنفيذى الذى يتحدى

مقدرتهم يشعر أنه يخاطر باتخاذ قرار سيتحمل هو نتائجه، بل أنه قد يكون شغوفاً لفهم النصيحة المقدمة على أنها قرار للتنفيذ حتى يتفادى المسؤولية ولكن يحولها إلى الرجل الاستشاري وقد يصل الأمر إلى شكوى رجل التنفيذ من أن الاستشاريين يضغط عليها في مباشرة عمله.

وبطبيعة الحال تؤدي هذه الاتجاهات بطريق أو آخر إلى قيام الاستشاري بتحمل مزيد من المسؤوليات في المنظمات الكبيرة.

كثيراً من مشاكل الأشراف في المجال التنفيذي لا يستطيع الاستشاري اتخاذ قرار سليم فيها، ويرجع ذلك إلى أن الخبير الاستشاري، - وذلك بحكم عمله - يرى جانباً محدوداً من المشكلة فقط، فكثيراً ما يبدو القرار بسيطاً مثل تغيير جدول عمل أحد الأفراد، ولكنه قد يتصل بعدة نواحي أخرى مثل التكلفة وموازنة الانتاج والأمن الصناعي والجودة وغيرها من الظروف الخاصة التي يستطيع الإلمام بها فقط المشرف التنفيذي في القسم الذي ظهرت فيه هذه المشكلة، ويستطيع المشرف التنفيذي طلب مساعدة خبير استشاري أو أكثر لاعطاء النصح بخصوص بعض جوانب المشكلة من جميع جوانبها واتخاذ قرار فيها، ولرجل التنفيذ حق طلب النصيحة والرأى من مختلف الاستشاريين بالنسبة لتأثير طرق الحل المعروضة لمشكلة معينة ولكنهم لا يتمتعون بالسلطة لاتخاذ قرار في المشكلة.

يترتب أيضاً على قيام الاستشاري باتخاذ القرارات اتجاه خطير وهو ضعف المركز القيادي للرجل التنفيذي، إذ يكتشف ممرضيه أن الاستشاريين هم الذين يقررون كمية الأعمال المطلوبة، ومعدل الأجور، واتخاذ قرارات التعيين والفصل، وبالتالي يجدون أن مصلحتهم في محاولة الاتصال المباشر بإدارة الأفراد، وبجد الرئيس المباشر أنه لا يستطيع توجيه ممرضيه حيث أنه لا يقوم فعلاً بتوقيع الجزاءات أو منح المكافآت أو اتخاذ القرارات الرئيسية في إدارته.

يلاحظ أن هناك نوع من التوازن في كثير من الأحيان حيث أن الترقية إلى الوظائف العليا تتطلب بخبرة تنفيذية وليس خبرة استشارية، ولذلك يحظى التنفيذي بالترقيات الهامة، وذلك يجب أن يتوقع الاستشاري التحول إلى وظيفة تنفيذية للوصول إلى الإدارة العليا، وقد يؤدي ذلك في محاولة العمل على إيجاد علاقات طيبة مع التنفيذيين.

خلاصة القول، عندما يعمل الأفراد في جماعات عمل متخصصة فإنه من المتوقع أن ينشأ

بينهما نوعاً من الخلاف أو التضارب، ولذا يجب على الإدارة العليا إيجاد حل أو حلول لهذه الخلافات لمصلحة المنظمة ومصلحة العاملين داخل هذه المنظمة

سادساً : المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization

يمكن تعريف لامركزية السلطة بأنها تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء الإداريين في المستويات الدنيا بالمنظمة. واللامركزية تختلف عن تفويض السلطة - السابق شرحه - بأن الأخير يتناول العلاقة بين رئيس ومروؤسه المباشر، أما اللامركزية فتتعلق بالمنظمة ككل.

أو بمعنى آخر فاللامركزية في مفهومها الصحيح تشير إلى تركيز السلطة في أذى المسؤولين في المستويات الإدارية العليا، أما اللامركزية فهي توزيع السلطة على المستويات الإدارية المختلفة في المشروع، وهي مرحلة رئيسية من مراحل تفويض السلطة. فكلما قل تفويض السلطة كلما ازدادت المركزية. ومع أن المركزية المطلقة في شخص رجل واحد يمكن تصورها إلا أنها غير ممكنة من الناحية العملية لأنها تؤدي إلى عدم وجود مروسين وبالتالي تنفى وجود الهيكل التنظيمى المعروف والسابق شرحه فالشخص الذى يتمتع بمركزية مطلقة عليه أن يتخذ القرارات الإدارية الصغيرة والكبيرة وعلى جميع المستويات، وبذلك فهو ليس بحاجة إلى مديرين آخرين يساعده فى تحمل أعباء العمل وبالتالي فإن المنظمة لا تتكون إلا من مستوى إدارى واحد أى خطأ مستقيماً مما يتنافى ومفهوم الهيكل التنظيمى المعروف. وكذلك فإن اللامركزية المطلقة هى شىء من الخيال ويصعب وجودها لأن ذلك يحتم على المدير تفويض جميع سلطاته وصلاحياته لمروؤسيه وبذلك تزول مكانته فى المشروع مما يؤدي إلى حذف وظيفته بأكملها. وإذا طبقنا هذا على جميع المستويات الإدارية فإننا بالتالى نجد أن الهيكل التنظيمى للمنظمة قد تقلص إلى خط مستقيم يتنافى ومفهوم الهيكل التنظيمى المعروف.

وتعتبر لامركزية اتخاذ القرارات أمراً نسبياً - كما سبق الإشارة إليه - إذ تعتمد درجة اللامركزية على الخصائص التالية للقرارات التى تتخذها المستويات الدنيا.

- ١- عدد القرارات : فإن عدد القرارات التى يتخذها المديرون فى المستويات الدنيا ومدى تكرارها، حيث أنه كلما زاد عدد هذه القرارات كلما زادت درجة اللامركزية.
- ٢- أهمية القرارات : بمعنى أنه كلما كانت القرارات التى تتم فى المستويات الدنيا على جانب كبير من الأهمية كلما أمكن القول بأن المنظمة تأخذ بالنظام اللامركزي، ومن الأمثلة على ذلك قيمة المبالغ المصرح للمسؤولين فى تلك المستويات بالتصرف فيها دون الرجوع إلى

المستويات الأعلى.

٣- تعدد المهام : كلما تعددت المهام التي تتأثر بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية الدنيا، كلما كان النظام أقرب إلى اللامركزية، فالمنظمات التي تسمح للمستويات المذكورة باتخاذ قرارات تتعلق بعمليات التنفيذ فحسب تعتبر أكثر تركيزاً في أعمالها من تلك المنظمات التي تسمح لتلك المستويات بالتصرف في شئون الأفراد والشئون المالية علاوة على عمليات التنفيذ.

٤- رقابة الإدارة العليا : مدى الرقابة التي تفرضها المستويات العليا على القرارات التي تتخذها المستويات الدنيا، فكلما ازدادت هذه الرقابة كلما كان النظام أقرب إلى المركزية، من ناحية أخرى إذا اقتصر الرجوع إلى المستويات العليا ومراجعتها على عدد قليل من القرارات التي تتخذها المستويات الدنيا كان ذلك دليلاً على اللامركزية، وبمعنى آخر كلما قل عدد المسؤولين الذين يرجع إليهم، وكلما كان مركز هؤلاء أدنى في السلم الإداري، كلما كانت اللامركزية أوسع مدى.

وتعتبر اللامركزية قد بلغت مداها عندما تفوض سلطة اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات في التنظيم وذلك في حدود احتياجات المنظمة، ووفقاً لقدرات ومعارف المديرين الذين سيتخذون القرارات، وتبعاً لمدى توافر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في ذلك المستوى.

تحديد درجة اللامركزية :

هناك عدد من العوامل والظروف التي يجب أخذها في الحسبان والتي تحدد درجة اللامركزية التي تأخذ بها المنظمات وفيما يلي أهم هذه العوامل :

١- أساليب الرقابة :

أن معظم المزايا المترتبة على إتباع سياسة قومية موحدة تجاه المشاكل التي يواجهها الجهاز الإداري قد تضاعف هباءاً إذا تلاشت وسائل الرقابة التي تمارسها الإدارة العليا نتيجة للمغالاة في اللامركزية، ومن جهة أخرى لا بد أن تعتمد الرقابة المركزية على الاختيار من بين المسائل ذات الأهمية والتي تتطلب مراجعة الرؤساء المسؤولين في الأجهزة المركزية. أي أن الأمر يتطلب تحديد المسائل التي تحتاج إلى معالجة على المستوى المركزي، وتلك التي يمكن تفويضها إلى المستويات الأدنى.

ومما يزيد الأمور تعقيداً أن هناك ظروف معينة تتصل بالإدارة العامة، تجعل المشاكل المشار إليها أكثر حدة منها في أى مجال آخر، فالموظف العام مرتبط بالقانون كما شرعته السلطة التشريعية، وكما تشرف على تنفيذه أجهزة الرقابة المركزية مثل الجهاز المركزى للمحاسبات، ولذلك فلا غرابة إذا تردد الرؤساء المسؤولون في تفويض سلطاتهم إلى مرؤوسيهـم حتى لا يضعهم هؤلاء في موقف المساءلة أمام الجهات سائلة الذكر، أن مقتضيات المساءلة والمحاسبة في مجال الخدمة العامة لا تتطلب إتباع سياسة إدارية موحدة فحسب بل تتطلب كذلك سلامة الاجراءات امن الناحية القانونية.

لا يمكن أن نتوقع من المديرين في أى مستوى من المستويات أن يفوضوا جزءاً من سلطاتهم إلا إذا توافرت لديهم من وسائل الرقابة الكافية ما يطمئنهم إلى استخدام تلك السلطات فيما يجب أن تستخدم فيه. ولهذا السبب يعتقد بعض المديرين أن قيامهم بتصحيح أخطاء مرؤوسيهـم والتأكد من قيام هؤلاء بعملهم كما يجب، إنما يستغرق من الوقت أكثر مما يستغرقه قيام هؤلاء الرؤساء بأنفهمـم بتلك الأعمال. وهذه مغالطة تدين هؤلاء المديرين أكثر مما تخدمهم لأنها تشير إلى عجزهم عن تنمية مرؤوسيهـم.

ويرتبط بهذه المسألة مدى تطور وسائل الرقابة ذاتها، إن تقدم الطرق والأساليب الرقابية المحاسبية وغيرها من الوسائل الأخرى، قد ساعد على الأخذ باللامركزية الإدارية.

٢- فلسفة الإدارة :

إن الفلسفة التى تتبعها الإدارة لها أثرها في تحديد مدى التزام الإدارة بنظام المركزية أو اللامركزية، ففي بعض الأحيان تعتقد الإدارة أن اللامركزية هي السبيل لنهوض المنظمات الكبيرة بعملها، وفي أحيان أخرى تكون الإدارة متعصبة بحيث تضيق بأى تدخل في سلطاتها وتمنع المعلومات التى تتوافر لها عن الغير.

كذلك في بعض الأحيان قد يستأثر الرئيس بكافة السلطة لا لمجرد إشباع رغباته المتعلقة بالقوة والمركز ولكن لمجرد أنه لا يستطيع التخلي عن الأنشطة التى اعتاد أن يقوم بها من قبل والسلطات التى كان يتمتع بها قبل أن يتولى منصبه القيادى أو قبل أن يتسع نطاق عمل المنظمة.

في ظروف أخرى قد تنظر الإدارة إلى النظام اللامركزى كوسيلة من وسائل الإفادة من رغبة الأفراد العاملين لديها في التحرر والاستقلال حيث يضيق البعض منهم من بطء اتخاذ

القرارات، أو من طول خطوط الاتصال مما يؤدي إلى تخلى بعض المديرين الأكفاء عن مناصبهم بالمنظمة.

٣- توفر العدد الكافي من المديرين :

إن عدم توفر العدد المناسب من المديرين الأكفاء يعتبر عاملاً أساسياً يحد من لا مركزية السلطة فتشتت عملية اتخاذ القرارات وتعدد القيادات يفترض أساساً توفر العدد الكافي من الأشخاص الذين يستطيعون الاضطلاع بالمسؤوليات المترتبة على السلطات التي تفوض إليهم. هذه الحقيقة قد تكون في الواقع مجرد حجج لهؤلاء الذين يميلون إلى تركيز السلطة في أيديهم، وقد تكون وسيلة يحاولون بها المغالاة في قدرتهم بالنسبة للمنظمة التي يعملون بها.

ويمكن توفير العدد المناسب من المديرين الأكفاء عن طريق التدريب ولو أنه يمكن القول بنفس المنطق أن اللامركزية تعتبر أفضل وسيلة للتنمية ولخلق صف ثان من القيادات.

٤- التنسيق بين الوحدات اللامركزية :

في المنظمات عموماً، وفي الكبيرة منها بوجه خاص، يعتبر التوازن بين كافة القطاعات - بحيث تعمل جميعاً كوحدة واحدة - هو الشغل الشاغل للإدارة، إذ لا بد من تهيئة الوسائل اللازمة لاستعراض كافة الأنشطة والمهام، ولتقادي المقارقات في السياسات والإجراءات، ولتيسير تفاعل العناصر التي تشترك معاً في برنامج واحد متكامل ومن السهل تحقيق ذلك التنسيق في حالة المنظمات التي تأخذ بنظام المركزية والتي يغطي نشاطها مساحة محدودة نسبياً حيث يكون رؤساء الأقسام المسئولون على اتصال دائم بعضهم من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى بحيث يكون من السهل اكتشاف الاختلاف بينهم.

وفي حالة امتداد نشاط المنظمة بحيث يغطي مساحة كبيرة منتشرة على مساحة جغرافية واسعة فإن المشكلة تصبح أكثر تعقيداً، خاصة عندما يتمتع العاملون في الوحدات الميدانية بقدر كبير من السلطة، إذ قد يشيع التعارض والتكرار والأزدواج وتصبح السياسة أمراً صورياً. ومما يزيد الأمر سوءاً أن مظاهر الافتقار إلى التنسيق لا تظهر للإدارة إلا ببطء وفي حالة تقسيم المنظمات إلى قطاعات تبعاً لنوعية المشاكل التي تصادقها وبصفة خاصة إذا كانت هذه القطاعات تختلف عن بعضها من حيث الحجم أو الموقع بالنسبة للإدارة المركزية للمنظمة، فإن احتمال ظهور الشواهد المشار إليها يكون أكبر في هذه الظروف التي لا بد فيها من التنسيق مركزياً بحيث يقتصر تفويض السلطات إلى الوحدات الميدانية على الأمور التي لا يترتب

عليها أى مفارقات بين الوحدات بعضها وبعض.

٥- أهمية القرارات :

كلما كان القرار الذى يتخذ له أهميته وقيمته بالنسبة للمنظمة كلما كان احتمال استئثار المستويات العليا باتخاذ القرار كبيراً وقد يكون معيار الأهمية فى هذه الحالة مادياً ملموساً، وقد يكون غير ملموس (كسمعة المنظمة).

كذلك كلما كانت الأخطاء التى تحدث نتيجة اللامركزية وتفويض السلطات أخطر كلما كان الاتجاه نحو الأخذ بالمركزية أقوى وأشد وليس السبب فى هذه الحالة هو أن المديرين فى المستويات العليا بعيدون عن الخطأ، ولكنهم فى الحقيقة أقل عرضة للوقوع فيه نتيجة لخبراتهم الطويلة مما يجعلهم فى كثير فى الأحيان فى جانب الأمان. من حيث القرارات التى يتخذونها. ولا بد أن يؤخذ فى الاعتبار دائماً أن المدير الذى يفوض جزءاً من سلطاته لا يفوض بالتالى مسؤولياته أى أنه لا يتخلى عنها وهو لا يزال مسؤولاً عن نتائج الأعمال رغم تفويضه جزءاً منها. وعلى ذلك فإذا كانت هذه النتائج على جانب من الأهمية أو الخطورة فلاحتمال الكبير فى هذه الحالة أن المدير سوف يتردد فى تفويض سلطاته أو الأخذ باللامركزية.

٦- حجم المشروع الاقتصادى :

كلما اتسعت المنظمات، كلما تعددت إداراتها ومستوياتها وقراراتها مما يؤدي إلى تعقد مشكلة التنسيق بينها، وعادة ما يؤدي هذا التعقيد إلى ضرورة عرض بعض الأمور المتعلقة بالسياسة العامة على المستويات العليا ومناقشتها مع المديرين المسؤولين فى المستويات المختلفة، حيث أن اتفاق المسؤولين فى المستويات الأفقية يعتبر فى نفس أهمية اتفاق المسؤولين فى المستويات الرأسية.

البطء فى إتخاذ القرارات يعتبر أمراً باهظ التكاليف خاصة فى المنظمات كبيرة الحجم وللد من هذه التكاليف تضطر هذه المنظمات إلى عدم تركيز السلطات بها إلى أقصى حد ممكن عن طريق تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات أو القطاعات شبه المستقلة إذ سوف يؤدي الحد من كبر حجم الوحدات التنظيمية إلى زيادة الكفاية والفاعلية... وذلك لقرب المديرين فى التنسيق بين القرارات التى تتخذها هذه الوحدات. ويقل من تداول الأوراق ويؤدي إلى إتفاع نوعية القرارات نظراً لتحديد نطاقها.

٧- ديناميكية الأعمال في المنظمة :

إن الصفة الحركية الديناميكية للأعمال التي تمارسها المنظمات لها أثرها في تحديد المدى الذى تذهب إليه المنظمات بالنسبة لعدم تركيز السلطات بها. فإذا كانت المنظمة سريعة النمو والاتساع بحيث يكون عليها مواجهة المشاكل المعقدة المترتبة على ذلك. ففي هذه الحالة يضطر المدبرون فى المستويات العليا إلى تركيز قدر كبير من السلطات فى أيديهم ولكن قد يكون من دواعى الغرابة أن نجد هؤلاء المدبرون مضطرون فى نفس الوقت إلى تفويض جزء من سلطاتهم وتحمل النتائج المترتبة على ذلك. وهذا هو الحل الأفضل للمشكلة بشرط العناية بتدريب المدبرين بالمنظمات بحيث تصبح على مستوى المسؤولية.

٨- وحدة السياسات :

إن الحرص على توحيد السياسات من أهم العوامل التى تدعو إلى تركيز السلطات لأن ذلك هو أسهل وسيلة لتحقيق هذا الهدف.

لا يفهم من ذلك أن هناك إجماع فى رأى على توحيد السياسات إذ تبذل بعض المنظمات مجهودات كبيرة فى سبيل التأكد من تنوع السياسات وعدم تنظيمها، فعندما يقوم التنظيم على أساس سلعة معينة أو على أساس تقسيم جغرافى معين، أو عندما تنشأ المنظمة فروعاً لها فى عدد من المناطق للإفادة من الظروف السائدة فيها من حيث العمالة أو المواد الخام أو العملاء، ففي هذه الأحوال تفضل هذه المنظمات إتباع سياسات مختلفة تبعاً للعوامل المشار إليها. كذلك عندما تخول المنظمات بعض السلطات إلى المدبرين بها لتشجيعهم على المبادأة والابتكار، فلا بد فى هذه الحالة من إختلاف السياسات التى يتبعها هؤلاء المدبرون كل فى مجال تخصصه، إلا أن ذلك الإختلاف فى السياسات يجب ألا يمتد فيشمل السياسات الهامة أو الحيوية.

٩- الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة :

إن القيود التى تفرضها الحكومات على الشركات وسائر المنظمات تجعل ممارسة لا مركزية السلطة من الصعوبة بمكان فإذا قامت الحكومة بتحديد أسعار المنتجات التى تنتجها المنظمة، ففي هذه الحالة لا يمكن تفويض مدير المبيعات سلطة تحديد هذه الأسعار، كذلك إذا تحكمت الحكومة فى المواد التى تستخدمها المنظمات، وخضعت هذه المواد للقيود التى تفرضها الحكومة على اقتنائها واستخدامها، ففي هذه الحالة لا يمكن منح مدير المشتريات سلطات فى عملية الشراء، كذلك إذا تدخلت الحكومة فى تحديد ساعات العمل أو أجور العمال،

فإنه لا يمكن منح المديرين المحليين أية سلطات فى هذا الشأن، بصفة عامة فإن القيود التى تفرضها الحكومة ليست دائماً محددة بالدرجة التى تحرم المسؤولين من كافة السلطات التى يجب أن يمارسوها بالفعل.

١٠- الروح المعنوية :

يجب أن توزع الأعمال بطريقة تكفل تنمية الروح المعنوية وعامل المبادرة بين المسؤولين من رؤساء ومرووسين، فالمشاريع التى تواجه باستمرار تغيرات فى الطلب على منتجاتها أو تغيرات فى مجال التكنولوجيا والمنافسة يجب أن تقوم بتوزيع الأعمال بحيث يمكن المديرين والعمال التكيف للظروف الجديدة بسهولة وبدون مواجهة أى مشاكل.

اللامركزية - مزاياها وعيوبها :

لاشك أن لنظام اللامركزية مزايا كما أنه له عيوب وسنبداً أولاً فى مناقشة مزاياه على النحو التالى :

- يؤدى نظام اللامركزية إلى تخفيف العبء عن الإدارة العليا بحيث تتوفر المسائل الهامة.
- تؤدى اللامركزية إلى زيادة خبرات القيادات بحيث تنظر إلى الأمور نظرة عامة وشاملة.
- توسيع قاعدة القيادة بحيث تصبح اللامركزية بمثابة مدرسة لتخريج القيادات بحيث يكون هناك مصدر دائم لتوفر القيادات الواعية والقادرة على تحمل المسئوليات.
- يساعد نظام اللامركزية على حصر المسئولية وعدم شيوخها وتداخلها مع بعض.
- تسمح اللامركزية بالسرعة فى إتخاذ القرارات وحسم الأمور دون تردد ودون حاجة إلى الرجوع إلى المستويات الأعلى.
- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة فى أقسام المشروع المختلفة.
- توافر الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية فى الإدارة.
- يساعد على التخلص من الروتين والبيروقراطية إذا أستغنت الوحدات عن الرجوع باستمرار إلى السلطات الأعلى قبل إتخاذ إجراء معين، كذلك سوف يترتب على هذه الوسائل التخفيف من عبء تراكم الأعمال لدى السلطات المركزية والحد من إنشغالها بالتفاصيل وتركيز إهتمامها على التخطيط ورسم السياسات.
- اللامركزية تعمل على رفع الروح المعنوية لعدد كبير من الموظفين نتيجة لتفويضها قدر كبير من السلطات للمستويات الدنيا.
- على الرغم من المزايا العديدة التى ذكرت أعلا فإن اللامركزية لها بعض العيوب يمكن

تلخيصها على النحو التالي :

- أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة متعددة وذلك يؤدي إلى تضخم العمل الإداري.
- إن لم تطبق اللامركزية بشكل سليم ومع وضع الضوابط الملائمة لها فقد تؤدي إلى إضعاف الجهاز المركزي الرئيسي وتحد من سلطاته.
- إن تطبيق اللامركزية يتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل بالطريقة المطلوبة.
- إن تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة بينما يكون الاتصال أسهل وأسرع تحت النظام المركزي.
- إن تطبيق اللامركزية قد يتطلب أعداداً كبيرة من الخبراء الفنيين الذين قد لا يتوافرون في المجتمع نفسه الأمر الذي يستدعي تعيينهم من الخارج أو تعيينهم من خارج المنظمة ذاتها وهذا يمثل تكلفة إضافية وعبء كبير على المنظمة.

تطبيقات على الفصل السابع

أولا : أسئلة للمناقشة:

(١) ما مفهومك للسلطة؟

.....
.....
.....

(٢) هل هناك فرق بين السلطة والقوة؟

.....
.....
.....

(٣) لا تعتبر السلطة التنفيذية كافية للقيام بجميع الوظائف الإدارية بالكفاءة المطلوبة في المنظمات الكبيرة لذلك تظهر الحاجة إلى السلطة الإستشارية؟
إشرح هذه العبارة موضحا الفرق بين كلا من السلطتين التنفيذية والإستشارية؟

.....
.....
.....

(٤) قد عرفنا السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر وفرض الطاعة على الآخرين.
فمن أين يأتي هذا الحق؟ وما هي مصادر السلطة؟

.....
.....

(٥) إذا سألك أحد وملائك أن تعطيه تعريفا مبسطا وواضحا لتفويض السلطة فما تقول؟ وما هي شروط تفويض السلطة؟

.....
.....
.....

٦) ما مفهوم المسؤولية وعلاقتها بتفويض السلطة؟

.....

.....

.....

ثانيا: حدد صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

(١) لما كانت السلطة والمسئولية توأمان ، وكانت السلطة تفوض فإنه من المنطق تفويض المسؤولية كذلك.

.....

.....

.....

(٢) كلما كانت المناطق التي يتم العمل فيها متباعدة زادت الضرورة إلى تفويض أكبر للسلطة.

.....

.....

.....

(٣) إن المديرين الذين لا يتقنون في مرؤوسيههم غالبا ما يحجمون عن تفويض السلطة.

.....

.....

.....

(٤) لا يمكن أن يكون هناك تنظيم دون تفويض للسلطة.

.....

.....

.....

٥) إن العلاقة بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الإستشارية غالبا ماتكون معقدة في معظم المنظمات.

٦) تعنى اللامركزية توزيع السلطة على المستويات الإدارية المختلفة في المشروع ، وهي مرحلة رئيسية من مراحل تفويض السلطة.

٧) إن الفلسفة التي تتبعها الإدارة لها أثرها في تحديد مدى إلتزام لإدارة بنظام المركزية أو اللامركزية.

الفصل الثامن

القيادة الإدارية

- مقدمة.
- مفهوم القيادة الإدارية.
- تقييم دراسة السمات.
- تقييم دراسات المدخل السلوكي.
- تقييم الدراسات الموقفية.

الأهداف التعليمية للفصل :

بعد قراءة هذا الفصل سيكون لديك القدرة على :

- ١- شرح ماهية القيادة الإدارية..
- ٢- معرفة وتقييم دراسات السمات ودراسات المدخل السلوكي والدراسات الموقفية..
- ٣- معرفة المدخل المتكامل للقيادة الإدارية.

المخرجات التعليمية المستمدة من دراسة الفصل :

يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة هذا الفصل :

- ١- المهارات الإدراكية والمعرفية المتعلقة بمفهوم القيادة الإدارية.
- ٢- مهارات فكرية وذهنية تتناول شرح ومعرفة تقييم دراسات السمات ودراسات المدخل السلوكي والدراسات الموقفية.
- ٣- مهارات مهنية وتطبيقية متعلقة بمعرفة النظام المتكامل للقيادة الإدارية.

الفصل الثامن

القيادة الإدارية

مقدمة :

يحتل مفهوم القيادة أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين لها بمختلف المنظمات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمة ونجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنظمة، وهو المسؤول عن ضمان إستقرارها واستمرارها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، والقائد بذلك يدفع في المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويبعث فيها من عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورهما لمواجهة التحديات التي تقابلها، ومن ثم فهو المسؤول عن نجاحها وبالتالي إزدهارها واستمرارها، أو فشلها وبالتالي زوالها وإنهيارها.

ونتيجة لهذا الدور الهام الذي تلعبه القيادة داخل المنظمات، فقد شغلت قضية فعالية القيادة إهتمام الباحثين خلال التسعين سنة الماضية من هذا القرن، فأجريت دراسات وبحوث عديدة، وظهرت نماذج مختلفة، يحاول كل منها أن يفسر ويحلل العوامل والمتغيرات لهذه الفعالية. ويولد لديهم الإلتزام التنظيمي أى شعور الأفراد تجاه المنظمة الذى يجعلهم يرغبون البقاء بها.

وتصنف هذه الدراسات وتلك النماذج وفقاً للمدخل الذى تمت في إطاره ونوعية المتغيرات التى ركزت عليها في تفسيرها لفعالية القيادة إلى أربع مجموعات رئيسية كما يلى :

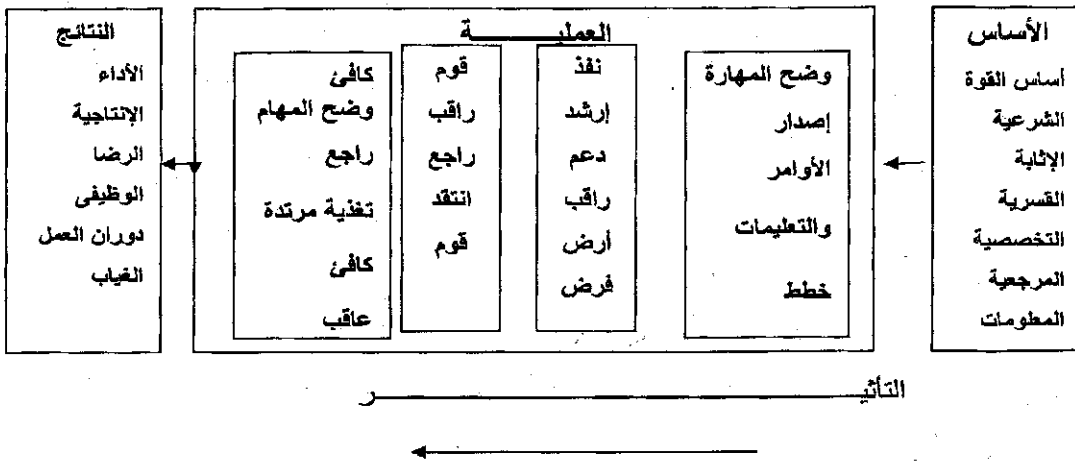
- ١- دراسات السمات : وهى الدراسات التى تمت في إطار مدخل السمات، وركزت في تفسيرها لفعالية القيادة على سمات شخصية القائد.
- ٢- دراسات المدخل السلوكي : وهى الدراسات التى تمت في إطار مدخل الانماط، وركزت في تفسيرها لفعالية القيادة على نمط سلوك القائد.
- ٣- الدراسات الموقفية : هى الدراسات التى تمت في إطار المدخل الموقفى، وركزت في تفسيرها لفاعلية القيادة على خصائص الموقف.
- ٤- النماذج والدراسات التفاعلية : وهى الدراسات التى تمت في إطار المدخل التفاعلي، وركزت في تفسيرها لفعالية القيادة على التفاعل بين نمط شخصية أو سلوك القائد وبين خصائص الموقف.

تعريف القيادة الإدارية :

تعرف القيادة (بأنها عملية تأثير متبادل بين القائد ومروسيه للوصول إلى أهداف مشتركة). وتتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم عملية التأثير.

- ١- المرحلة الأولى : توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط - التوجيه التعليمات.
 - ٢- المرحلة الثانية : التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه - المراقبة - التفويض - تدعيم أداء المروسين.
 - ٣- المرحلة الثالثة : التقويم ويشمل رقابة وتقويم العمل.
 - ٤- المرحلة الرابعة : التحفيز ويشمل تقديم المكافآت - المعلومات المرتدة حل مدى أداء المروسين للأهداف الموضوعية.
- والشكل رقم (٢٤) يصور هذه المراحل المختلفة والتأثير المتبادل بينها

نموذج أساسى للقيادة - الأنماط السلوكية



شكل رقم (٢٤)

المداخل الرئيسية لدراسات القيادة :

لدراسة القيادة عدة مداخل مختلفة يتبناها المتخصصون تمثل مرحل تطور الفكر الإدارى نوردتها فى الجدول رقم (٥)

جدول رقم (٥)

المداخل الرئيسية لدراسات القيادة الإدارية

المدخل-النظرية	مجال التركيز
١- السمات	هناك عدد محدد من السمات أو الخصائص الفـردية تستخدم للتمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين .
٢- السلوكية	لا يمثل الجانب الأساسي للقيادة في سمات القائد بل في تصرفاته في المواقف المختلفة ويتم التمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين بأسلوب القيادة المعين لهم.
٣- الموقفية	لا تتحدد فعالية القائد بنمط معين بل الموقف المماثل في البيئة وتتمثل العوامل الموقفية بخصائص الرئيس- خصائص المرؤسين- طبيعة المهام - هيكل الجماعة - نوع الحافز.
٤- التفاعلية	ونرى أنه إمتداد لإتجاه المدرسة الموقفية ولكنه يتميز بالتركيز على التفاعل بين نمط شخصية أو سلوك القائد وبين خصائص الموقف.
٥- إستراتيجية القيادة في التسعينات	يقوم هذا المدخل على وضع إستراتيجية للقيادة الإدارية تتفق وتتلائم مع الإستراتيجيات الإدارية المختلفة.

ونناقش هذا المدخل لنوضح الفكر الإداري لموضوع القيادة الإدارية

نظرية السمات :

مقدمة :

يعتبر مدخل السمات من المحاولات الأولى التى إستهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، ويقوم هذا المدخل فى تفسيره للقيادة الفعالة على مفهوم أساسى مؤداه : (إن الفعالية فى القيادة تنوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات فى شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً) وعلى ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذا المدخل - والذين أطلق عليهم فيما بعد (الباحثون عن السمات القيادية) - حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقادة الناجحين، على أمل أن تصبح هذه المجموعة من السمات معياراً يمكن استخدامه للتنبؤ بفعالية القيادة.

ويقوم هذا المدخل على عدة افتراضات رئيسية، وتتمثل هذه الافتراضات فى :

- ١- إن السمات المشتركة التى يتميز بها كل القادة هى المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.
- ٢- إن خصائص القيادة الفعالة تورث ولا تكتسب.
- ٣- القادة يولدون ولا يصنعون.

وفى إطار هذا المدخل ظهر نوعين من الدراسات :

النوع الأول : ويتمثل فى الدراسات الجزئية، وهى الدراسات التى تناولت بالاختيار الافتراضات التى قام عليها مدخل السمات.

النوع الثانى : يتمثل فى الدراسات الشاملة، وهى الدراسات التى إستهدفت تحليل ومراجعة النتائج التى توصلت إليها الدراسات الجزئية من ناحية، وتحديد أهم السمات اللازمة للقيادة الفعالة من ناحية أخرى.

ونعرض فيما يلى بعض من هذه الدراسات :

١/١- دراسة زلينى Zeleny

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين القادة وغير القادة وتم قياس متغير القيادة من خلال مقياس العلاقات الاجتماعية أو الاختبار السوسيومترى.

وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- ١- يتصف القادة أنهم أكبر سناً، وأطول قاماً، وأكثر طلاقة فى الحديث، وأكثر معرفة وإطلاعاً،

وأكثر حساسية اجتماعياً، وأنفذ بصيرة، وأكثر ثقة بالنفس، وأكثر مشاركة في الأنشطة الاجتماعية، وأكثر شعبية من غير القادة.

٢- لا توجد فروق جوهرية بين القادة وغير القادة بالنسبة للمظهر، والاستقرار العاطفي.

٢/١ - دراسة دراك Drake

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين القادة وغير القادة فيما يتعلق بالسمات الشخصية واستخدام مقياس العلاقات الاجتماعية وأحد مقياس الشخصية.

وقد توصل إلى النتائج التالية :

١- هناك ارتباط إيجابي بين القادة من ناحية وكل من الذكاء، والدقة، وبعد النظر، وحسن الإدراك، والأصالة، والسيطرة، والعدوانية، والطموح والإصرار، والمسئولية، والأمتنة، والثقة بالنفس، وروح الدعابة، والمرح، والاستقرار العاطفي.

٢- لا توجد فروق جوهرية بين القادة وغير القادة فيما يتعلق بسمة الإنطواء - الإنبساط.

٣/١ - دراسة جوردون Gordon

هدفت الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين سمات وخصائص الشخصية من ناحية وبين القيادة من ناحية أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- هناك ارتباط جوهري بين القدرة على تحمل المسئولية والقيادة.

٢- هناك ارتباط إيجابي ضعيف بين القيادة مع الحساسية الاجتماعية، والسيطرة والذكاء.

٣- جاء الارتباط بين القيادة والمبادئ الأخلاقية غير حقيقي.

٤- لا توجد علاقة بين المخالطة الاجتماعية والقيادة.

٤/١ - دراسة بير Beer وآخرون

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين القادة وغير القادة فيما يتعلق بسمات وخصائص الشخصية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- يتميز القادة بأنهم يأخذون كل شيء بجدية، ويعتمدون على أنفسهم، ويثقون في قدراتهم، ويتخذون أفضل القرارات، وأفكارهم دائماً منطقية.

٢- يتميز القادة عن غير القادة بأنهم : يتقبلون المسئولية، وأهدافهم أكثر وضوحاً، لديهم دافع ذاتي

قوى للإنجاز.

٣- يتميز القادة بأنهم : أكثر قدرة على الإقناع، وأكثر تأثيراً في الآخرين وأكثر تحكماً في المشاعر والسلوك، وأكثر قوة وأكثر نشاطاً ودبلوماسية.

٥/١- دراسة بوتير Poter

هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق بين المديرين الذين يشغلون مواقع إدارية وسطى، والذين يشغلون مواقع إدارية دنيا في إدراكهم للأهمية النسبية لسمات وخصائص الشخصية التي تساعدهم على النجاح في أعمالهم الإدارية، وترتيب هذه السمات داخل كل من المستويين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- لا توجد فروق جوهرية بين أفراد الإدارة الوسطى وأفراد الإدارة الدنيا للأهمية النسبية لسمات الشخصية التي يتطلبها النجاح في أعمالهم.
- ٢- هناك ارتباط عالى بين ترتيب السمات المشتق من إختبارات أفراد الإدارة الوسطى، وترتيب نفس السمات المشتق من إختبارات أفراد الإدارة الدنيا.
- ٣- إحتلت السمات التي تشير إلى التعاون أهمية نسبية أعلى من السمات التي تشير إلى الفردية والإستقلالية بالنسبة لكل من أفراد الإدارة الوسطى، وأفراد الإدارة الدنيا.

٦/١- دراسة سوسمان Sussman

هدفت الدراسة إلى تحديد السمات الأكثر أهمية لتحقيق النجاح والتقدم في المسار الوظيفي للمديرين.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى أن المدير الناجح يتسم بسمات : التركيز على النتائج، الرغبة في تحمل المسؤولية، والطموح، والرغبة في الإنجاز، والإهتمام بالآخرين، والإهتمام بالوقت، والأمانة، والإستقامة، والذكاء، والمظهر، والكفاءة الفنية، والتعليم، والولاء.

٧/١- دراسة مان Man

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين سمات الشخصية وبين القيادة، في محاولة منه لتحديد أهم السمات اللازمة للقيادة.

نتائج الدراسة :

- ١ - هناك ارتباط إيجابي بين القيادة وكل من الذكاء، والتوافق والإنسياب.
- ٢ - ترتبط الذكورة والسيطرة والحساسية الذاتية إيجابياً بالقيادة.
- ٣ - ترتبط المحافظة سلبياً بالقيادة.
- ٤ - هناك علاقة موجبة بين توافق الفرد والمكانة القيادية التي يحصل عليها.
- ٥ - الأفراد الذين يتم اختيارهم كقادة يتميزون بأنهم إجتماعيون أكثر ومنطلقون.
- ٦ - الفرد المسيطر أو المتسلط لديه فرصة كبيرة أن يكون قائداً.

٨/١ - دراسة ستوجديل Stogdill

قام - ستوجديل - في عام ١٩٧٠ بإجراء مسح للدراسات العاملية والتي تمثل معظم الجهود التي قام بها الباحثون في الفترة ما بين ١٩٤٥ - ١٩٧٠ والتي استهدفت تحديد سمات وخصائص القيادة، في محاولة منه لتحديد العوامل والسمات الرئيسية التي ترتبط بالقيادة، وقد حددها في ست أنواع من الصفات وهي :

صفات جسمية، وخلقية إجتماعية، الذكاء والمقدرة، والشخصية، وصفات مرتبطة بالمهام، وصفات إجتماعية.

نتائج الدراسات :

- ١ - العوامل الأكثر تكرار هي التي تصف المهارات المختلفة للقائد وتتمثل في المهارات الاجتماعية والشخصية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفكرية، والانجاز، والتقارب الاجتماعي، والصداقة، وتأييد ودعم عمل الجماعة، والدافعية على العمل.
- ٢ - العوامل التالية في التكرارات هي التي تتعلق بعلاقة القائد بمروسيه، وتتمثل في الحفاظ على تماسك الجماعة، والتنسيق، وتشجيع اعضاء الجماعة على العمل كفريق، والدافعية على العمل، وأداء العمل، والاحتفاظ بمعدلات أداء معيارية، والرقابة على الجماعات غير الرسمية.
- ٣ - السمات التالية في التكرارات هي التي تتعلق بالخصائص الشخصية للقادة، وتتمثل في الرغبة في تحمل المسؤولية، والتوازن والتحكم في المشاعر، والتصرفات الأخلاقية، والامانة والاستقامة والصراحة والوضوح، والطلاقة، والسيادة، والهيمنة والقوة البدنية، والخبرة والنشاط، والنضوج، والتحضر، والشجاعة. والجرأة، والابداع، والاستقلالية، والمساندة.
- ٤ - مما سبق يتضح أن القيادة الفعالة تتصف بالعديد من المهارات الشخصية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفكرية.

تقييم دراسات السمات :

يمكن أن نوجز أوجه القصور التي تنطوى عليها هذه الدراسات فيما يلي :

١- فشلت الدراسات في أن تجد نموذجاً متسقاً للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة حيث أنها :

(أ) أجريت على جماعات تختلف عن بعضها البعض سواء في طبيعة التكوين أو العمر.

(ب) اعتمدت الدراسات في قياسها على أكثر من ٥٠٠ مقياس للشخصية. وأساليب مختلفة للقياس.

(ج) أهملت الدراسات المتغيرات الخاصة بالموقف.

(د) إهمال الدراسات للمتغيرات الموقفية أدى إلى الاختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة.

٢- لا يوجد اتفاق بين هذه الدراسات على الأهمية النسبية لأى من تلك السمات أو المهارات لمعرفة السمات التي لا يمكن توافر الصلاحية للقيادة بدونها.

٣- لم تميز الدراسات بين السمات اللازمة لظهور القيادة، والسمات اللازمة للمحافظة عليها.

٤- عدم واقعية الدراسات فالقول بضرورة توافر كل السمات التي حددتها فيمن يشغل مناصب قيادية أمر لا يمكن تطبيقه عملياً، لأننا لن نحصل على عدد كاف من الناس يتوافر فيهم معظم تلك الصفات. ذلك عملية تعجيز للتطبيق العلمى الناجح.

٥- إقتضت الدراسات مجموعة من السمات اللازمة للنجاح فى القيادة، لكنها لم تفسر كيف أن القائد قد لا تتسم ببعض هذه السمات ومع ذلك ينجح فى قيادته.

٦- الدراسات لم تتضمن أى تحكم أو تطويع لمتغير السمات الشخصية للقائد ثم متابعة أثر ذلك التطويع على متغيرات الفعالية.

٧- هناك خطأ أساسى يتعلق بمنهج البحث الذى اعتمدت عليه دراسات السمات، ذلك أن تقسيم القيادة إلى فعالة وغير فعالة تقسيم تحكمى قد يختلف عليه أثنان.

ونتيجة لهذا القصور والتي تنطوى عليها دراسات السمات مهد ذلك لظهور مدخل جديد عرف باسم - مدخل الأنماط أو المدخل السلوكى فى القيادة.

٢- النظريات السلوكية :

ركزت النظريات السلوكية على فعالية القائد وليس على سمات القائد وقد تم التركيز على عنصرين أساسيين :

- الإهتمام بالعمل أو المهام .. وتعنى تركيز القائد على أداء المهام من خلال (تقسيم العمل - تنظيمية - اتخاذ القرارات ...)

- الإهتمام بالأفراد .. تركيز على حاجات المروسين.

ونبلور أهم خصائص هذا المدخل في الآتي :

١- حاولت الدراسات التابعة لهذا المدخل تفسير موقف القيادة على أساس الأنماط السلوكية للقائد،

وليس على أساس خصائصه الذاتية، وذلك من خلال بعدى التركيز على العمل أو العاملين.

٢- لم تتوصل الكثير من الدراسات في هذا المدخل إلى نتائج حاسمة، فقد ثبت فعالية الأسلوب الذي

يركز على العمل في بعض الحالات، وفعالية الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في حالات أخرى. بينما

الأسلوب الذى يركز على كل من العمل والعاملين يتسم بدرجة عالية من الفعالية فيما يتعلق

بالرضا والأداء.

شکل رقم (۲۵)

مستوى الإهتمام بالتنظيم والتعاطف لخمس قادة



هذا وقد صممنا الجدول رقم (٦) لنعرض فيه أهم الدراسات في النظرية السلوكية

دراسات النظرية السلوكية

اسم الدراسة	أنماطها الأساسية للقيادة	أهم النتائج	أهم الملاحظات
أولاً: دراسة جامعة IOWA	١- النمط الاستبدادي Authoritarian Leader يركز على العمل - يصنع القرارات - يحدد أساليب وطرق العمل - هو مركز الاتصالات والمعلومات. ٢- النمط الديمقراطي Democratic Style يركز على الأفراد والعمل معاً - يشارك في صنع القرارات - يعطي حرية الاتصالات ٣- النمط اللaissez-faire لا يركز على الأفراد أو العمل - الأفراد يصنعون للقرارات ويحددون سياسات العمل بشكل فردي	١- إيجابية العمل والإبتكار والرضا والدوافع للعمل أكبر قس ظل النمط. ٢- علاقات الأفسراد مع الرؤساء أفضل مع النمط الديمقراطي (١)	هناك متغيرات لم تخضع للدراسة مثل شخصية وقدرات ودوافع المؤسسين.
ثانياً: دراسة جامعة Ohio State	١- النمط المركز على المهام Initiating Structure يخطط - ينسق - يوجه - يحل المشاكل يحدد الأدوار - يهيئ العلاقة (٢) ٢- النمط المركز على الاعتبارات الإنسانية Consideration يقدّر ويحترم ويشترك المؤسسين - واتصالاته مفتوحة.	١- الأقسام التي يهتم مشرفوها بالمهام إنتاجيتها مرتفعة (٣) ٢- القائد الفعال الذي يحقق مؤسسوه لزاماً عالياً ووضوحاً مرتفعاً يظهر اهتماماً بعمله القيادة.	١- أهملت الداسة تأثير المتغيرات الموقفية. ٢- لم تفسر الدراسة وجود ارتباط بين بعدي القيادة ولاء المؤسسين.

(١) أحمد صقر عاشور المصطفى والأداء، امكندرية، دار شباب الجامعة، سنة ١٩٨٣، ص ٢١٥.

2- R.D. Idellmentist. H. A. Flitt : Organization Behavior, (New York, West Publishing, 1988), P. 395 - 400.

(٣) أحمد صقر عاشور، لاسطوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص ٢١٨.

اسم الدراسة	أنماطها الأساسية للإدارة	أهم النتائج	أهم الملاحظات
دراسة جامعة ميشيغان Michigan	١ - قائد مركّز على العاملين : Employee Centered Leader يخضعون على حاجات العاملين ويحترم أفكارهم ومشاعرهم. (١) ٢ - قائد مركّز على الإنتاج Production Centered Leader ينظر للمعمل نظرة آلية ويهتم بالمصاير الإنتاجية. (٢) ٣ - مركز بليك وموتون على خمسة أنماط رئيسية: (٣) ٤ - نمط الإدارة السلطوية ١-٩ Imperivredhed Management لا يهتم بالإنتاج أو الأفراد والعمل ولهذا لا ينتج والاتصالات ضئيلة ٥ - نمط الإدارة الجماعية ٩-١ Social Management الإهتمام بالأفراد عند العمل الأقصى من مطلق أن الرضا يحقق الإنتاجية. ٦ - نمط الإدارة بالاهتمام ١-٩ Task Management الاعتماد بالإنتاج عند حله الأقصى يشترط عليه انخفاض مستويات العاملين وارتفاع الغياب ودوران العمل. ٧ - نمط الإدارة الوسطى ٥-٥ Middle of the Road Management يحقق التوازن بكل من الإنتاج والأفراد حيث يركز المدير على الوضع الحالي ٨ - نمط الإدارة الجماعية (الاهتمام بالآخرين) ٩-٩ Team management الإهتمام بكل من الإنتاج والأفراد عند حله الأقصى	١ - أكثر الرؤساء فعالية يهتمون بالمعدين معاً. ٢ - إنتاجية النمط الأول أكثر من الإنتاجية النمط الثاني كذلك الرضا صريح في النمط الأول. تساعد الشبكة الإدارية على قياس النمط القياسي الذي يتناسب مع الموقف.	١ - الإقتراض أن نمط الإشراف هو المفضل المؤثر في الإنتاجية والرضا بشتات العليل المهجومي. ٢ - قائد يكون إرتفاع إنتاجية العاملون سبباً لرفع الإنتاجية الإدارية الدورية التي تليها نتيجة له. أهمت العوامل مثل : - دوافع تفويض - التباين. - مشكلة المهام. - المسببات الجماعية.

(١) على محمد عبد الوهاب، قاصر الإنسان في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، سنة ١٩٦٨ م، ص ١٢٨.
2- Robert R. Blake, James Moulton, The New Managerial Grid, Gulf Publishing Company Book Division, Houston, 1978, pp. 1-5.

جدول رقم (٦)

تقييم دراسات المدخل السلوكى - مدخل الإنماف:

على الرغم من أن الفروض التى قام عليها المدخل السلوكى فى القيادة جذبت إهتمام عدد كبير من الباحثين، ولازالت تجد الكثير من المؤيدين، إلا أن الدراسات التى أجريت عليها بها كثير من أوجه القصور نوجزها فيما يلى :

١- هناك تناقض وعدم إتساق فى النتائج التى توصلت إليها جامعة أوهايو بشأن العلاقة بين السلوك القيادى ببعديه - (التعاطف) و (المبادأة التنظيم) وبين متغيرات الفعالية (الأداء - والرضا).

٢- فشلت معظم دراسات جامعة أوهايو فى إيجاد علاقة جوهريّة بين السلوك القيادى ببعديه (التعاطف) و(المبادأة والتنظيم) وبين معيار الفعالية المستخدم فى هذه الدراسات ومن الانتاجى.

٣- أهملت الدراسات المتغيرات الخاصة بالموقف واعتبرت فعالية القائد تحدد بمتغيرات سلوكية فقط، ويعتبر أسقاط متغيرات مثل قدرات ودوافع شخصية المرووسين، ونوع المهام التى يقومون بها، والحوافز من المأخذ على هذه الدراسات.

٤- تحتوى المقاييس التى اعتمدت عليها جامعة أوهايو، فى قياس السلوك القيادى وهى :

- الإستقصاء التوصيفى للسلوك القيادى (LBDQ) - هالين ووينر .

- الإستقصاء التوصيفى للسلوك الإشرافى (SBDQ) - فليشمان .

- الإستقصاء التوصيفى للسلوك القيادى (LBDQ Form XII) .

ستوجدل - على العديد من أوجه القصور منها :

أ) لم تمثل المقاييس السابقة وصفاً للسلوك الفعلى للقائد بل اشتملت على وصف لادراك الفرد وتصوره فى هذا السلوك.

ب) تتصف المقاييس بعدم صدق المحتوى أو المضمون حيث ركزت اختبارات الصدق على أن المقاييس تحتوى على بعدين أساسيين بعد القيادة الخاص بالعمل، وبعد القيادة الخاص بالأفراد، وأغفلت الدراسات أن هناك بعداً آخر للقيادة هو الخليلط.

٥- أسفرت الدراسات المبكرة بجامعة ميتشجان عن نتيجة هامة : أن النمط القيادى الفعلى هو النمط الذى يهتم بالمرووسين، إلا أن فعالية النمط الذى يهتم بالمرووسين ليست مطلقة بمعنى ضرورة توافر قدر معقول من الانضباط والنظام، والأخذ فى الاعتبار طبيعة العمل ونوع التنظيم.

٦- أهملت دراسات جامعة ميتشجان المتغيرات الخاصة بالموقف مثل دافع وقدرات شخصية المرووسين، ونوع المهام التى يقوم بها هؤلاء المرووسين، ونوع التنظيم ونوع التكنولوجيا المستخدمة.

٧- لم تفرق دراسات جامعة ميتشجان بين أنواع العاملين والقدرات التي يحوزونها، ورغباتهم في نوع الإشراف، ربما يفضل البعض أن يكون المشرف حازماً دقيقاً في تحديد واجبات العمل، وربما يفضل البعض الآخر أن يقتصر دوره على مجرد التنفيذ، ولا يرغب في المشاركة في إتخاذ القرارات.

٨- أجريت دراسات جامعة ميتشجان في مواقف معينة على ذلك تصبح قيمتها التنبؤية ضعيفة، أي أنها لا تستطيع أن تحدد إلى أي حد يؤثر الإشراف على الانتاجية ورضا العاملين.

٩- يشير تحليل الدراسات إلى وجود اختلاف بين الباحثين حول تحديد أبعاد السلوك القيادي، وكذلك مسميات هذه الأبعاد، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود بعدان للسلوك القيادي، وتوصلت دراسات أخرى إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للسلوك القيادي، وذكرت بعض الدراسات أن هناك أربعة أبعاد للسلوك القيادي، وعلى الرغم أن جميع الباحثين وإتفقوا ضمناً على أن هناك بعدين رئيسيين للسلوك القيادي هما : بعد الاهتمام بالافراد، وبعد الاهتمام بالإنتاج، إلا أنه بتسكين الأبعاد التي أوردتها دراسات جامعة ميتشجان على هذين البعدين الرئيسيين، ظهر بعض الأبعاد الخليط أو المركب والتي يمكن تسكينها على كل من البعدين في نفس الوقت.

١٠- دراسات جامعة ميتشجان لم تتضمن أي تحكم أو تطويع موجه لمتغير نمط سلوك المشرف ثم متابعة أثر هذا التطويع على متغيرات الفعالية (الاداء والرضا).

١١- أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوى للعلاقة بين نمط القيادة، ومتغيرات الفعالية، وهذا يدل على قصور المدخل المبسط الذي إعتمدت عليه هذه الدراسات.

١٢- عدم وجود أي محاولة من جانب الباحثين الذين قاموا بإجراء هذه الدراسات لاختيار صدق المقاييس التي اعتمدوا عليها في قياسهم لأبعاد وعناصر السلوك القيادي.

٣- النظريات الموقفية :

تقوم فلسفة هذه النظريات على أن فعالية المدير كقائد تعتمد على قدرته على تشخيص الموقف، وتحديد الأسلوب القيادي المناسب أو إجراء تعديل في الموقف ويتطلب تشخيص الموقف أن يركز المدير على أربعة مجالات رئيسية وهي :

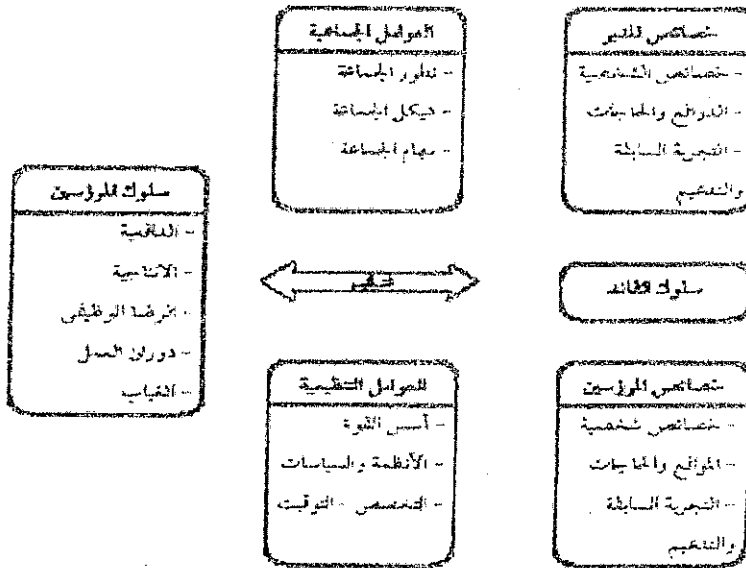
١- خصائص المدير ... وتشمل : الشخصية - الحاجات والدوافع - التجربة السابقة والتدعيم.

٢- خصائص المرؤسين .. الشخصية - الحاجات والدوافع - التجربة السابقة والتدعيم.

٣- عوامل الجماعة مراحل تطورها - هيكلها - مهام الجماعة.

٤- العوامل التنظيمية ... أسس القوة - القواعد والجراءات - التخصص - التوقيت.

العوامل الموقفية التي تؤثر على سلوك القائد



شكل رقم (٢٦)

وفي ضوء الفلسفة السابقة ظهرت العديد من الدراسات الموقفية، وتنقسم هذه الدراسات وفقاً لخصائص الموقف التي ركزت عليه إلى نوعين: النوع الأول: ويتمثل في الدراسات التي ركزت على خصائص الرؤساء والمرؤسين وجماعة العمل كمحددات الفعالية القيادية، النوع الثاني: يتمثل في الدراسات التي ركزت على خصائص العمل والتنظيم كمحددات لفعالية القيادة. ونقدم فيما يلي عرضاً موجزاً لأهم هذه الدراسات.

١/٣- دراسة كومينز Commins

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين الاتجاهات القيادية للمشرف كمتغير مستقل، وبين الاداء كمتغير تابع، من خلال متغير موقفي وسيط وهو درجة تعاطف المشرف مع مرؤسيه، وقد تم قياس الاتجاهات القيادية للمشرف من خلال إستقصاء رأي الجماعة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- اتجاهات المشرف القيادية المتمثلة في المبادأة والتنظيم أكثر ارتباطاً بالجودة عندما تتسم اتجاهاته بدرجة عالية من التعاطف بالمقارنة بالمشرف الذى تتسم اتجاهاته بدرجة منخفضة من التعاطف.
- ٢- المشرف الذى تتسم اتجاهاته بدرجة منخفضة من التعاطف، ودرجة عالية من المبادأة والتنظيم يحقق مرسوميه بدرجة منخفضة من الجودة.
- ٣- لا يؤثر بعد التعاطف كمتغير موقفى وسيط على العلاقة بين بعد المبادأة والتنظيم وبين الانتاجية.
- ٤- تؤثر الاتجاهات القيادية للمشرف المتمثلة في المبادأة والتنظيم على جودة الاداء عندما يكون المشرف متعاطف فعلاً مع مرسوميه.

٢/٣- دراسة سليمان وهارتمان واولينجر Solimanm, Hartman, Olinger

هدفت الدراسة إلى التعرف على الانماط القيادية المختلفة فى ظل إلمام المرسومين بعملهم إتساقاً مع المدخل الموقفى.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ١- القيادة الفعالة عملية تبادلية بين الرئيس والمرؤس، فيجب أن يكون الرئيس حساساً لمدى إلمام المرؤس بعمله.
- ٢- القيادة الفعالة عملية مركبة، أى أن يتمشى الأسلوب القيادى مع التغيرات والتي تؤثر على مدى إلمام المرؤس بعمله.
- ٣- لا يوجد نمط واحد فعال، وقد توصلت الدراسة إلى ثلاثة أنماط قيادية يستلزم الأمر ضرورة توافرها فى نفس الرئيس، وفى نفس الوقت ليكون قائداً فعالاً وهى :
(أ) النمط القيادى الموجه بالانتاج، إذا لم تتوافر للمرؤسين معرفة كاملة بالعمل.
(ب) النمط القيادى المهتم بالافراد، إذا توافرت معرفة كاملة بالعمل.
(ج) النمط القيادى الخليط، إذا توافر للمرؤسين معرفة جديّة بالعمل.

٣/٣- دراسة بادين Badin

هدفت الدراسة إلى اختيار مدى تأثير بعض المتغيرات الموقفية (مدة الخدمة - نفوذ وتأثير المشرف - حجم جماعة العمل) على العلاقة بين السلوك القيادى ببعديه - التعاطف، والمبادأة والتنظيم - وبين الاداء والرضا.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ١- هناك ارتباط سلبي جوهري بين المبادرة والتنظيم وبين الأداء عندما تكون الفترة التي قضاها العامل في الوظيفة طويلة، والمدير يتسم بنفوذ ضعيف، وحجم جماعة العمل صغير.
- ٢- لا توجد علاقة حقيقية بين بعد القيادة الخاص بالمبادرة والتنظيم والرضا سواء بالنسبة لمتغير الأقدمية أو المتغير الخاص بنفوذ وتأثير القائد، في حين توجد علاقة جوهريه بينه وبين الرضا بالنسبة لجماعات العمل صغيرة الحجم.
- ٣- جاءت جميع الارتباطات بين بعد التعاطف والرضا إيجابية وجوهريه في جميع المواقف.
- ٤- جاء الارتباط بين بعد التعاطف، وبين الرضا إيجابى فقط بالنسبة لمتغير الاقدمية، وإيجابى وجوهري عندما يتمتع القائد بتأثير ونفوذ قوى.

٤/٣- دراسة هوسو ونيوتن Hsu and Newton

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الاتجاهات القيادية للمشرف وبين مستوى مهارة المرؤسين.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ١- حقق مشرفوا العموم درجات عالية ذات دلالة إحصائية على بعد القيادة الخاص بالتعاطف بالمقارنة بالمشرفين الآخرين.
- ٢- على الرغم أن مشرفى العموم الذين يقومون بالاشراف على جماعات عمل ذات مستوى مهارة منخفض يظهرون درجات عالية على بعد القيادة الخاص بالمبادرة والتنظيم، ودرجات منخفضة على بعد التعاطف بالمقارنة بـ مشرفى العموم الذين يشرفون على جماعات ذات مستوى مهارة مرتفع إلا أن الفروق بينهما ليست معنوية.
- ٣- يظهر المشرفون الذين يقومون بالاشراف على جماعات عمل ذات مستوى مهارة منخفض درجة عالية من المبادرة والتنظيم، بالمقارنة بالمشرفين الذين يشرفون على جماعات ذات مستوى مهارة مرتفع.
- ٤- لا توجد فروق معنوية بين المشرفين الذين يشرفون على جماعات ذات مستوى مهارة منخفض والمشرفين الذين يشرفون على جماعات ذات مستوى مهارة مرتفع بالنسبة لبعد القيادة الخاص بالتعاطف.

٥/٣- دراسة كرشم ومورفى Shehnesheim & Murphy

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير ودرجة تعاطف المشرف، حجم جماعة العمل كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين السلوك القيادى ببعديه (التعاطف) (والمبادرة والتنظيم) وبين الاداء

والرضا .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- هناك ارتباط سالب معنوى بين بعد المبادأة وبين الاداء عندما يظهر القائد مستوى منخفض من التعاطف تجاه مرؤسيه، ويكون الارتباط موجب عندما يظهر القائد مستوى عالياً من التعاطف تجاه مرؤسيه.

٢- جاءت الفروق فى معاملات الارتباط بين بعد المبادأة والتنظيم والاداء بين مجموعتى المتغير الوسيط معنوية.

٣- هناك ارتباط بين بعد المبادأة وبين الرضا التام عن العمل فى ظل جماعات العمل صغيرة الحجم، وموجب فى ظل الجماعات الكبيرة، وعلى الرغم من الارتباطات ليست معنوية، إلا أن الفروق بينها جاءت معنوية.

٦/٣- دراسة بادين **Badin** لخصائص العمل والتنظيم. كمحددات لفعالية القيادة :

هدفت الدراسة إلى إختبار مدى تأثير درجة وضوح العمل على العلاقة بين السلوك القيادى ببعديه (التعاطف) و(المبادأة والتنظيم) وبين (الرضا والاداء).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- هناك ارتباط سلبى جوهري بين بعد القيادة الخاص بالمبادأة والتنظيم والاداء ذلك عندما يتسم العمل الذى يمارسه المرؤسين بدرجة عالية من الوضوح.

٢- تلعب درجة وضوح مهام العمل دوراً هاماً وبارزاً كمتغير موقفى وسيط فى التأثير على العلاقة بين بعد القيادة الخاص بالمبادأة والتنظيم وبين الاداء.

٣- لا توجد علاقة حقيقية بين بعد القيادة الخاص بالمبادأة والتنظيم والرضا فى أى من المواقف.

٤- جاءت جميع الارتباطات بين بعد القيادة الخاص بالتعاطف وبين الرضا إيجابية وجوهرية فى جميع المواقف.

٥- جاءت الارتباطات بين بعد القيادة الخاصة بالتعاطف وبين الاداء ايجابية فى جميع المواقف وجوهرية فقط حينما يتسم العمل بدرجة عالية من الوضوح.

٧/٣- دراسة سيمز وسيزيلاجى **Sims and Szilagyi**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين بعد القيادة الخاص والتنظيم وبين ثلاث متغيرات تابعة هى : الرضا عن العمل، ووضوح الدور، والدافعية، ذلك فى ظل متغير وقفى وسيط وهو المستوى

الإدارى الذى يشغله القائد في التنظيم.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ١- يرتبط بعد المبادأة والتنظيم سلبياً بالرضا عن العمل بالنسبة للمديرين الذين يشغلون مواقع إدارية وسطى، فى حين يرتبط إيجابياً بالدافعية.
- ٢- يرتبط وضوح الدور سلبياً بالرضا عن العمل بالنسبة للمديرين الذين يشغلون مواقع إدارية وسطى، ويرتبطان إيجابياً بالنسبة لمديرى الإدارة العليا.
- ٣- يرتبط بعد وضوح الدور سلبياً بالرضا عن العمل بالنسبة لمديرى الإدارة العليا ومديرى الإدارة الوسطى، ويرتبط سلبياً بالدافعية لمديرى الإدارة العليا فقط.
- ٤- على الرغم أن بعد القيادة الخاص بالمبادأة والتنظيم يرتبط إيجابياً بالرضا عن العمل بالنسبة لمديرى المواقع الإدارية العليا، فإن العلاقات غير المباشرة - المتجاورة - أقوى من العلاقات المباشرة - المتباعدة.
- ٥- على الرغم أن بعد القيادة الخاص بالمبادأة والتنظيم يرتبط سلبياً بالرضا عن العمل بالنسبة لمديرى الإدارة الوسطى فإن العلاقات المباشرة، أقوى من العلاقات غير المباشرة.
- ٦- جاءت النتائج متسقة مع النتائج التى توصل إليها هاوس House فى الدراسة التى قام بها سنة ١٧٩١م، والتى تتمثل فى أن المستوى الإدارى يتوسط العلاقة بين السلوك القيادى ورضاء المرؤسين، وتشير الدراسة إلى أن بعد القيادة الخاص بالمبادأة والتنظيم يرتبط سلبياً بالرضا عن العمل بالنسبة لمديرى الإدارات الوسطى فى ظل المواقف التى تتسم بالوضوح، فى حين أن المتغيرين يرتبطان إيجابياً بالنسبة لمديرى الإدارات العليا فى ظل مواقف تتسم بعدم الوضوح.
- ٧- تشير النتائج إلى أن مديرى الإدارات العليا - الذين يشغلون مواقع تتسم متطلبات أداء العمل فيها بالغرض لديهم إستجابة للتوضيح، وفى المواقف التى تتسم بالغموض فإن المبادأة والتنظيم يكون من شأنه توضيح المسارات أمام المرؤسين لتحقيق أهدافهم ويترتب عليه زيادة رضا المرؤسين، وفى ظل المواقف التى تتسم بالوضوح فإن مديرى الإدارات الوسطى لا يكونوا فى حاجة إلى توضيح، وبالتالي لا يكونوا فى حاجة إلى زيادة درجة المبادأة والتنظيم من قبل رؤسائهم، وإن حدث فسوف يرتبط ذلك سلبياً بالرضا عن العمل.

٨/٣- دراسة مصطفى عسرى وسعيد الوصيف :

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان القادة المباشرون يركزون على العلاقات الانسانية أكثر

والقادة غير المباشرين، يركزون على الإهتمام بإنجاز العمل أكثر؟ وما هى العوامل التى يمكن أن تؤثر فى النمط القيادى فى كل مستوى إشرافى؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- يركز 38% من قادة المستوى الأول - المباثرون - إهتمامهم على العلاقات الانسانية، ويركز 18%، 16% من قادة المستوى الثانى والثالث على إنجاز العمل.
- ٢- يركز قادة المستوى الأول - المباثرون - على الإهتمام بالعلاقات الانسانية أكثر من قادة المستوى الثانى والثالث - القادة غير المباشرين.
- ٣- يركز قادة المستوى الثانى والثالث - القادة غير المباشرين - على الإهتمام بإنجاز العمل أكثر من قادة المستوى الأول.

٩/٣ - نموذج وليام ريدن ثلاثى الأبعاد فى القيادة :

اتضح من العرض السابق لنظرات القيادة أنها ركزت على بعدين أساسيين هما:

- البعد الذى يركز على الانتاج.

- والبعد الذى يركز على الأفراد.

على ذلك تم تصنيف المديرين إلى أربعة أنماط أساسية :

- النمط المهتم جداً بالانتاج ويطلق عليه ريدن المتفانى.

- النمط المهتم جداً بالعلاقات مع الناس ويسميه المدير المرتبط أو الاجتماعى.

- النمط المهتم جداً بالعمل والعلاقات مع الناس ويسميه المدير المرتبط أو الاجتماعى.

- النمط المهتم جداً بالعلاقات مع الناس ويسميه المدير المتكامل.

- النمط الذى يهتم قليلاً بكل من العمل والناس ويسميه المدير المنفصل أو الهارب.

ويطلق ريدن على الأنماط السابقة - الأنماط الكامنة أو الأساسية - ويؤكد أنها قد تكون فعالة

فى مواقف وغير فعالة فى مواقف أخرى - أى أن كلا من هذه الأنماط الأساسية الكامنة لها نمط

أكثر فعالية ونمط أقل فعالية حسب مدى ملاءمة الموقف أو عدم ملاءمته على التوالى، بالتالى تقوم

مصفوفة ريدن بتصنيف أنماط السلوك الإدارى فى إطار أبعاد ثلاثة هى :

١- الإهتمام بالعمل.

٢- الإهتمام بالناس.

٣- الفعالية.

وتمثل الانماط الأساسية البعد الأول - فإذا استخدمت في مواقف ملائمة - البعد الثالث - وإذا استخدمت في مواقف غير ملائمة - البعد الثاني - وحيث أن الأنماط تظهر في مواقف فإن الأنماط الأساسية عندما تستخدم في مواقف ملائمة يتفرع عنها أربعة أنماط أكثر فعالية، وإذا استخدمت في مواقف غير ملائمة يتفرع عنها أربعة أنماط أقل فعالية، على ذلك يوجد اثني عشر نمط للقيادة حسب نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد. يوضحها الجدول الآتي:

الأنماط القيادية - لريدن

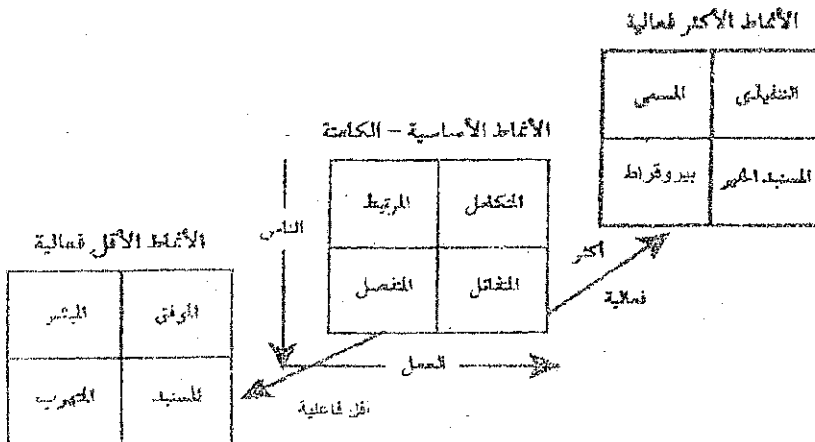
النمط الأساسي	الأنماط الإدارية الأقل فاعلية، أنماط أساسية استخدمت في مواقف غير ملائمة	الأنماط الإدارية الأكثر فاعلية، أنماط أساسية استخدمت في مواقف ملائمة
متكامل Integrated	موفق Compromiser	تنفيذي Executive
متفان Dedicated	مستبد Autocrat	مستبد Benevolent Autocrat
مرتبط Related	مبشر Missionary	منم Developer
منفصل Separated	متهرب Deserter	بيروقراطي Bureaucrat

جدول رقم (٧)

ويوضح الشكل رقم (٢٧) مصفوفة أنماط القيادة الأساسية - الكامنة والأكثر فعالية والأقل فاعلية لوليم ريدن

شكل رقم (٢٧)

مصفوفة الأنماط الأساسية والأكثر فاعلية



تقييم الدراسات الموقفية :

على الرغم من أن الدراسات فى النظرية الموقفية قد أسهمت إسهاماً واضحاً فى تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازها كعامل هام يؤثر فى تحديد هذه الخصائص، إلا أن هناك بعض نواحي القصور توجزها فيما يلى:

١- على الرغم من أن هذه الدراسات قد أثبتت تأثير عناصر الموقف على العلاقة بين أنماط القيادة وبين متغيرات الفعالية - الأداء والرضا - إلا إنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذى تتم فيه عملية القيادة ذاتها.

٢- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التى يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادى الفعال، وقد تأرجحت العناصر بين عنصر وثلاثة عناصر.

٣- هناك تناقض وعدم اتساق فى النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسات بشأن الدور الذى تلعبه المتغيرات الموقفية - كمتغيرات وسيطة، على العلاقة بين أنماط القيادة وبين نتائج الفعالية (الأداء - والرضا).

٤- أن وضع الموقف الذى تتم فيه عملية القيادة ذاتها فى الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادى الفعال لا يعنى أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فقد يتطلب الموقف قائداً يتسم بنمط قيادى معين، ومع ذلك قد لا يستجيب للموقف رغم توافر هذا النمط لديه. أى أن توافر نمط قيادى معين للقائد فى موقف معين لا يعنى حتماً نجاحه فيه.

٥- أغفلت الدراسات طبيعة التفاعل الذى يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التى تتضمنها الدراسة، والذي يؤثر بدوره على العلاقة بين أنماط القيادة ومتغيرات الفعالية.

٦- المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسات تتصف بدرجة منخفضة من الصدق التنبؤى والصدق الحالى.

٧- احتواء المقاييس على بعض الانحرافات لأن إعطاء البيانات وفقاً لنمط تفضيلات القائد أو وفقاً لنمط تفضيلات المرووسين.

وقد مهد ذلك الطريق إلى مدخل قيادى يجمع بين المداخل الثقافية السابقة (السمات، والأنماط والموقف) على أساس أن القيادة الفعالة ليست سمة أو سمات يمتلكها الفرد، وليست نمطاً قيادياً معيناً، وليست نتاجاً للموقف وحده. وإنما هى محصلة تفاعل سمات القائد ونمط سلوكه وخصائص الموقف وهذا هو قوام - المدخل التفاعلى.

٤ - النظريات التفاعلية :

تقوم نظريات المدخل التفاعلى على فكرة أساسية مؤداها : أن القيادة هى عملية تفاعل اجتماعى، وأنه لا يكفى للنجاح فى القيادة التفاعل بين سمات شخصية القائد أو نمط سلوكه ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين سمات شخصية القائد ونمط سلوكه وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادى الكلى، ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة. ونعرض فيما يلى ثلاث اتجاهات أساسية فى إطار هذا المدخل.

١/٤ النموذج الشرطى للقيادة الفعالة - فيدلر

قام فيدلر بتصميم نموذج فى القيادة، أطلق عليه اسم - النموذج الشرطى للقيادة الفعالة، ويقوم النموذج على فرض أساسى مؤداه : أن فعالية أداء أية جماعة تتوقف على التفاعل بين النمط القيادى لقائد الجماعة من ناحية وطبيعة الموقف - أى ما إذا كان الموقف ملائماً أم غير ملائم للقائد من ناحية أخرى.

وفى ضوء الغرض حدد - فيدلر - نوعين من المتغيرات تضمنها النموذج المقترح وتتمثل فى:

النوع الأول : ويعكس خصائص شخصية القائد ونمط قيادته وفق الدرجات التى يعطيها على مقياس - التشابه المفترض بين الأضداد - (ASO) ومقياس - الاحترام المرتبط بأقل الزملاء تفضيلاً - (LPC) فإذا كان درجة التشابه بين الأضداد عالية، أو إذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذى لا يفضل العمل معه عالية، فهذا يعنى أن القائد يميل للعلاقات الإنسانية، أما إذا كانت درجة التشابه المفترض بين الأضداد منخفضة أو كان التقييم منخفضاً، فهذا يعنى أن القائد يميل للإهتمام بالعمل.

النوع الثانى : ويعكس متغيرات الموقف الذى يعمل فيه القائد يشمل ثلاثة متغيرات وهى :
أ (العلاقة بين القائد ومروسيه - ويمثل المتغير درجة ولاء المروسين لقائدهم، فإذا حظى القائد بعلاقات شخصية جيدة مع مروسيه، كان الموقف أكثر ملاءمة له لممارسة نفوذه.
ب) هيكل - بنية - العمل - ويعكس المتغير درجة الوضوح الخاصة بعمل الجماعة، وكلما كان العمل أكثر وضوحاً، كان الموقف أكثر ملاءمة بالنسبة للقائد.

ج) القوة الكامنة فى مركز القائد .. ويشير المتغير إلى مدى القوة التى يتمتع بها القائد فى التأثير على أفراد الجماعة، وكلما كانت القوة الكامنة فى مركز القائد كان الموقف أكثر وتتحدد مدى ملاءمة الموقف أو عدم ملاءمته للتوافق المختلفة من التفاعلات بين المتغيرات السابقة،

ففى حالة وجود علاقات طيبة بين القائد ومروؤسيه ووضوح العمل، وتمتع القائد بمركز قوى كان الموقف ملائماً جداً لممارسة القائد لنفوذه. وفى حالة وجود علاقة سيئة بين القائد والمروؤسين، وغموض الدور، وضعف مركز القائد، يعتبر الموقف غير ملائم على الإطلاق لممارسة القائد لنفوذه ، هذا وهناك ثمان حالات للتوفقات المختلفة للموقف تتطلب أنماط قيادية مختلفة.

والنموذج الشرطى يقوم على فرضين رئيسيين هما :

- ١- أن القائد المهتم بالعمل يكون أكثر فعالية فى المواقف الملائمة جداً أو غير الملائمة على الإطلاق.
- ٢- أن القائد المهتم بالعلاقات الانسانية يكون أكثر فعالية فى المواقف التى تتسم بأنها متوسطة الملاءمة.

وقد توصلت دراسات اختبار الفرضين السابقين إلى نتيجة هامة مؤداها أن :
القائد المهتم بالعمل سوف يكون أكثر فعالية فى المواقف الملائمة جداً أو المواقف غير الملائمة على الإطلاق، أما القائد المهتم بالعلاقات الانسانية يكون أكثر فعالية فى المواقف الملائمة بدرجة متوسطة، وبالتالي جاءت مؤيدة لصحة الفرض.

وقد واجه النموذج العديد من الانتقادات نوجزها فيما يلى :

- ١- جاءت نتائج النموذج الشرطى للقيادة الفعالة - لفيدلر - محيرة إلى حد ما، حيث أنه إذا كان بالامكان تفسير العلاقة بين بعد القيادة الخاص بالتوجيه بالعمل من ناحية والموقف غير المرضى على الإطلاق، إلا أنه من الصعب قبول العلاقة بين نفس البعد والموقف المرضى تماماً.
- ٢- لم يقدم النموذج تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التى فرضها - فيدلر - بين متغير شخصية القائد أو نمط قيادته ومتغيرات الموقف وبين متغير انتاجية - أداء - المروؤسين.
- ٣- جاءت الأدلة التجريبية لصدق تنبؤات النموذج ضعيفة، حيث أن بتطبيق اختبارات الدلالة الاحصائية على مختلف البحوث التجريبية التى أجريت لاختبار النموذج، لم تثبت تنبؤات النموذج إلا فى اثنين من المواقف الثمانية.
- ٤- تحتوى البحوث التى أجريت والتى بنى عليها - فيدلر - نموذجه على ثغرات منهجية مثل، صغر حجم العينات - وعدم وضوح المقاييس فى قياس المتغيرات - وارتفاع نسبة الخطأ فى هذه المقاييس - وعدم استخدام اختبارات إحصائية قوية.

- ٥- يحتوى المقياس الذى اعتمد عليه - فيدلر - فى قياس السلوك القيادى والمعروف باسم - استقصاء الاحترام المرتبط بأقل الزملاء تفضيلاً - LBC على العديد من الثغرات.
- (أ) يتصف المقياس بالغموض وعدم الوضوح، من المفروض أن يقيس السلوك القيادى، لكنه يقيس اتجاهات القائد نحو زميل العمل الأقل تفضيلاً.
- (ب) استخدام المقياس للتمييز أو التفرقة بين نمط القيادة الخاص بالتوجيه بالعمل، ونمط القيادة الخاص بالتوجيه بالعلاقات، يعتبر تبسيطاً مبالغاً فيه لمفهوم النمط القيادى.
- (ج) يتصف المقياس بانخفاض معامل الثبات الذى تراوح بين ٩٤ ، ٣٢.
- (د) يتصف المقياس بعدم صدق المحتوى أو المضمون ويتمثل ذلك بالنسبة لبعديّة المقياس الخاص ببعد التوجيه بالعمل، يتكون من ٦١ بنداً يفترض أنها تقيس أو، تعبر عن التوجيه بالعمل وترتبط به ويتكوّنه، وقد لوحظ أن البنود لا تعبر جميعها عن بعد العمل حيث يدخل البعض منها فى تكوين بعد القيادة الخاص بالتوجيه بالعلاقات الانسانية، وهناك بنود أخرى تعبر عن بعد القيادة الخليط أو المركب ويعنى (التوجيه بالعلاقات الانسانية والتوجيه بالعمل).
- ٢/٤ نموذج المسار والهدف - روبرت هاوس :

يقوم النموذج على فكرة جديدة مخالفة تماماً للأفكار التى قامت عليها دراسات ونماذج القيادة السابقة حيث اعتمد - هاوس - فى تحليله لما هية القيادة الفعالة على مفهوم نظرية التوقع فى الدافعية والتى قدمها - فروم - ومحاولته تتمثل فى الربط بين السلوك القيادى وبين واقعية ورضا المرؤوسين. حيث يقرر أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذى يحدثه سلوكه ونمط قيادته على واقعية المرؤوسين للأداء من ناحية، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية من ناحية أخرى.

تتمية المسار والهدف **Path-goal** التى يحتوئها عنوان النموذج مشتقة من المفهوم الذى تضمنه، الذى يحلل الكيفية التى يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم فى العمل وأهدافهم الشخصية (المنافع)، وأيضاً على الطرق والمسارات (التوقعات) الموصلة لتحقيق الأهداف، فالنموذج يقترح أن تأثير سلوك القائد على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم يتوقف على قدرة هذا السلوك أن يحقق أهداف المرؤوسين وعلى قدرته أن يوضح المسارات المحققة لهذه الأهداف، أى أن فعالية القائد تتحدد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوسين الخاص بالمنافع سواء كانت منافع كامنة فى الأداء أو منافع خارجية، وكذلك التوقعات المرتبطة بهذه المنافع والتى تمثل الطرق والمسارات المؤدية إليها.

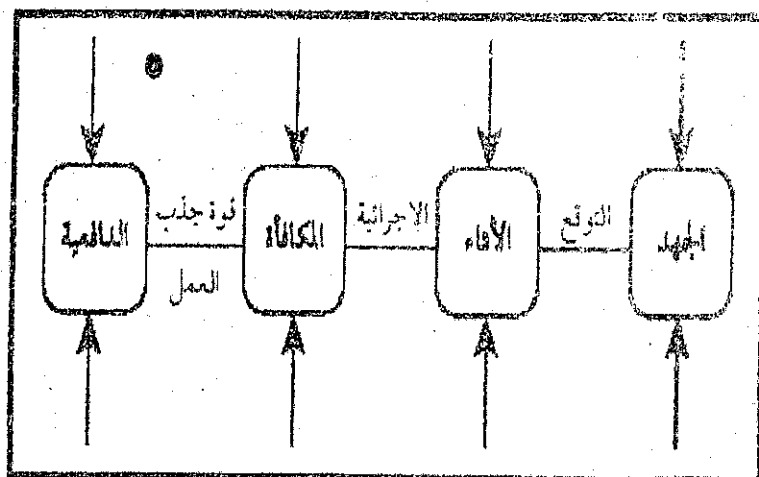
ويستخدم النموذج في محاولته لتفسير أثر السلوك القيادي على دافعية المرؤوسين والأداء ورضاهم، أربعة أنماط للسلوك القيادي : نمط القيادة الموجهة، والنمط الإنساني، النمط المشارك، والنمط المهتم بالإنجاز، هذا ويتوقف تأثير السلوك القيادي على دافعية ورضا المرؤوسين على طبيعة الموقف المتمثل في : خصائص المرؤوسين، وخصائص العمل، وخصائص التنظيم حيث يفترض النموذج أن متغيرات الموقف تلعب دور المتغيرات الوسيطة، فهو لا يؤثر على دافعية ورضا المرؤوسين (المتغيرات التابعة) مباشرة وإنما على العلاقة بين متغيرات أنماط القيادة (المتغيرات المستقلة) دافعية رضا المرؤوسين (المتغيرات التابعة).

وفي ضوء ما سبق وضع - هاوس - لدراسته فرضين أساسيين هما :

- ١ - يتوقف قبول المرؤوسين لسلوك القائد، ودرجة تحقيق هذا لسلوك لرضاهم على درجة إدراك المرؤوسين أن هذا السلوك هو مصدر الرضا الحالي أو أنه وسيلة للرضا في المستقبل.
- ٢ - يتوقف أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوسين لبذل الجهد على درجة توقف سلوك القائد المشبع لحاجات المرؤوسين على فعالية أداء المرؤوسين وكون سلوك القائد مكملًا لبيئة عمل المرؤوسين.

ويوضح الشكل التالي نموذج المسار والهدف - لهاوس -

نموذج المسار والهدف لهاوس



شكل رقم (٢٨)

وهناك بعض أوجه القصور فى النموذج نوجزها فيما يلى :

١- ركز النموذج على مفهوم الدافعية كأساس لزيادة جهد وأداء المرؤوسين، ولم يلق بالا للطرق والوسائل الأخرى التى يمكن للقائد من خلالها التأثير على جهد وأداء المرؤوسين ، والتى تؤثر بشكل مباشر على أدائهم.

٢- اعتماد النموذج على مفاهيم نظرية التوقع فى الدافعية خاصة فى تركيزها على قدرات القائد فى استخدامه للمنافع والتوقعات كأساس للتأثير على جهد المرؤوسين وأدائهم للعمل يضعف من صدق النموذج، ويرجع السبب أن نظرية التوقع نفسها يحوطها الشك حيث أنها لا تعزز مفاهيم محددات جهد المرؤوسين وأدائهم ورضاهم عن العمل.

٣- النموذج لم يحدد بوضوح خصائص المرؤوسين، وكذلك خصائص بيئة العمل كمتغيرات وسيطة، ومعنى هذا أن استخدام النموذج يتطلب إضافة بعض المتغيرات وبالتالي بعض الافتراضات النوعية التى تساعد على فهم النموذج بشكل أفضل.

٤- النموذج لم يتضمن المتغيرات التى يمكن أن تؤثر على إدراك وتصورات المرؤوسين لغموض مهام العمل كمتغير بسيط، مستوى المستوى التعليمى مثلا.

٥- جاءت نتائج بعض الدراسات غير مؤيدة للعلاقة السببية المباشرة التى افترضها النموذج، حيث يفترض أن هناك علاقة سببية يؤثر بمقتضاها السلوك القيادى وتوقعات المرؤوسين ومنافع الأداء على أداء المرؤوسين ورضاهم عن العمل، وقد وجد الباحثون أن سلوك القائد يرتبط بدافعية المرؤوسين ورضاهم عن العمل ولكن لا يرتبط بأدائهم.

٤/٤ نموذج القيادة المتكاملة :

رأينا مما سبق أن دراسات القيادة اختلفت من حيث نقطة التركيز، والأبعاد الشخصية للقائد والبيئة للتنظيم .. فمن السمات الشخصية إلى العناصر المرتقبة إلى التركيز على عنصر الفعالية. ونرى أن القيادة الإدارية عملية معقدة متكاملة وتتفاعل فيها مجموعة من العوامل على النحو التالى:

- ١- خصائص المدير: الشخصية، الحاجات والدوافع، التجارب السابقة والتعليم.
- ٢- خصائص المرؤوس: الشخصية، الحاجات والدوافع، والتجارب والتعليم، والتوقعات.
- ٣- الموقف: طبيعة العمل، وطبيعة جماعة العمل، والعوامل التنظيمية.
- ٤- الأنماط السلوكية للقائد: من حيث عوامل النظام، والأساليب القيادية (اجرائى - مساعد - مشترك - منجز).

- ٥- النتائج : الانتاجية، والرضا الوظيفي، ودوران العمل، والدافعية.
- ٦- التغذية المرتدة.

تطبيقات على الفصل الثامن

(١) عرف مفهوم القيادة الإدارية - وإذكر أهم عناصر القيادة؟

.....

.....

(٢) اشرح باختصار المداخل الرئيسية لدراسة القيادة الإدارية؟

.....

.....

(٣) اشرح أهم فروض نظرية السمات وماهى الإنتقادات التى وجهت اليها؟

.....

.....

(٤) ماهى صفات القيادة الإدارية طبقا لدراسة العالم (ستوجديل) بنظرية السمات؟

.....

.....

(٥) تناول بالشرح الفروض التى قامت عليها نظريات المدخل السلوكى فى القيادة ، وماهو تقييمك لتلك النظريات؟

.....

.....

(٦) تناول بالشرح والتحليل أنماط القيادة الإدارية طبقا للشبكة الإدارية (لبليك وموتون)؟

.....

.....

(٧) اشرح الفلسفة التي قامت عليها النظريات الموقفية والمجالات الرئيسية لتشخيص الموقف؟

.....

.....

(٨) تكلم عن أنماط القيادة الإدارية وفقا لنموذج وليام ريدن ثلاثى الأبعاد؟

.....

.....

(٩) اذكر افتراضات النظرية التفاعلية؟

.....

.....

(١٠) اشرح النموذج الشرطى للعالم (فيدلر)؟

.....

.....

الفصل التاسع

الرقابة الإدارية والإتصالات التنظيمية

الرقابة

أولا : مفهوم الرقابة.

ثانيا: الخطوات الرقابية.

ثالثا: أدوات الرقابة.

رابعا: الإتجاه الحديث للرقابة

خامسا: مستلزمات النظام الرقابى الفعال.

وظيفة الإتصال

أولا: تعريف الإتصال.

ثانيا: أهمية الإتصال بالنسبة للقائد.

ثالثا: القائد ومهارة الإتصال.

رابعا: الإتصال ووظائف الإدارة.

خامسا : انواع الإتصالات.

سادسا : وسائل الإتصال.

سابعا : القائد الإدارى والإتصال الفعال.

2000

الأهداف التعليمية للفصل :

بعد قراءة هذا الفصل سيكون لديك القدرة على :

- ١- شرح ومعرفة مفهوم الرقابة ، والخطوات الرقابية.
- ٢- معرفة الأدوات والإتجاه الحديث للرقابة مستلزمات النظام الرقابى الفعال.
- ٣- شرح ومعرفة وظيفة الإتصال وأهمية الإتصال بالنسبة للقائد.
- ٤- معرفة العلاقة بين الإتصال ووظائف الإدارة وماهى أنواع ووسائل الإتصالات.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل :

يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة هذا الفصل :

- ١- المهارات الإدراكية والمعرفية المتعلقة بمفهوم الرقابة -الخطوات الرقابية.
- ٢- مهارات فكرية وذهنية تتناول وظيفة الإتصال وأهمية الإتصال بالنسبة للقائد..
- ٣- مهارات مهنية وتطبيقية متعلقة بمعرفة العلاقة بين الإتصال ووظائف الإدارة وأنواع ووسائل الإتصال.

الفصل التاسع

الرقابة الإدارية والاتصالات التنظيمية

أولاً : مفهوم الرقابة :

أ - يعرف فايول الرقابة تعريفاً واضحاً شاملاً، أنها تعنى التحقق من أن كل شئ يسير وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، وتهدف للكشف عن أوجه ونقط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، وهي تمارس على كل شئ الأشياء والأفراد والأفعال".
ومما سبق يتضح أنها إحدى وظائف المدير، التي تمكنه من التعرف على ما إذا كان العمل الذي تم قد تحقق وفقاً للخطة الموضوعية، ومدى كفاءة المسؤولين في أدائهم لأعمالهم عن طريق قياس هذه الأعمال والتعرف على الانحرافات عن الخطة الموضوعية وتحديد المسؤولية عنها وإتخاذ اللازم نحو تصحيحها.

ب. وعند وضع خطط رقابية ينبغي أن يراعى القائد العناصر الآتية :

- ١ - تحديد الهدف المراد تحقيقه.
- ٢ - تحديد الإجراءات التي توضح كيف يتم تنفيذ الخطط.
- ٣ - وضع مقاييس أو معايير للأداء.
- ٤ - قياس النتائج بالمقارنة بالأهداف والخطط والبرامج والمعدلات.
- ٥ - تقرير الانحرافات عن الخطة الموضوعية.
- ٦ - إتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع الانحرافات مستقبلاً.

ج- وتتلخص مزايا الرقابة للقائد في :

- ١ - التثبت من دقة الإتجاه نحو الهدف وصحة المسار إليه.
- ٢ - إرشاد المدير للإستخدام الزمني للموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة.
- ٣ - الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض إنسياب العمل.
- ٤ - إكتشاف الأخطاء فور وقوعها ليتمكن المدير من علاجها فوراً.
- ٥ - التأكد أن العمليات التشغيلية تؤدي وفق الأصول المقررة.
- ٦ - التثبت أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح خاصة المسائل المالية.
- ٧ - تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم على كافة المستويات.
- ٨ - التأكد من توافر الإنسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية.

٩- التأكد أن القوانين مطبقة بغير إحلال.

١٠- تقييم أداء المنشآت الاقتصادية بإعتبارها عقبات في بناء المجتمع.

د- ولوظيفة الرقابة خصائص عديدة :

١- إنها لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها بل وظيفة.

٢- إنها غير مقصورة على مرحلة بذاتها من مراحل الإدارة.

٣- تقع في مجال تنشيط فيه الوظائف الرئيسية.

٤- توجد في جميع المستويات الإدارية.

وبالرغم من أن نجاح المدير يتوقف على حسن قيامه بالوظائف الإدارية، إلا أن الرقابة تعتمد على التخطيط بشكل ملحوظ، فالخطة تحدد خط السير الذي يسلكه المشروع، بينما تلاحظ الرقابة الانحرافات عن هذا المسار، وتقرر ما يجب عمله للعودة إلى المسار، فقد تكون الخطة الموضوعة ينتابها الضعف، وقد تكون السياسات المقررة غير فعالة، والرقابة لا تكون في الماضي فقط بمعنى أنها لا تهدف عن الكشف عن الانحرافات الماضية، لكنها كالتخطيط تنظر للأمام لتتلافى الأخطاء قبل حدوثها، ومن هنا يتضح أن التخطيط والرقابة صنوان، وأفضل أنواع الرقابة الذي يكشف احتمالات الانحراف عن الخطط الموضوعة ويعمل علي تجنبها، وتأتي في المرحلة الثانية الرقابية التي تكشف عن الانحرافات عند وقوعها.

وتأتي الرقابة كنتيجة حتمية لمبدء تفويض السلطة، حيث تتحرر المستويات الإدارية العليا من أعباء التفصيلات الروتينية، وتعهد بها إلي المرؤوسين من مديري المستويات الأدنى مع تفويضهم السلطات اللازمة، والإحتفاظ بحق الرقابة على أداء المرؤوسين، ليتأكد أن السلطة المفوضة استخدمت إستخداماً سليماً في ضوء الخطة الموضوعة والسياسات المقررة. والرقابة شأنها شأن وظائف الإدارة الأخرى، وظيفه يمارسها المدير أيأ كان مستواه الإداري في المشروع من الرئيس الأعلى حتى رئيس الوحدة أو المكتب، في حدود الخطط والسياسات التي له سلطة وضعها وتقريرها.

ثانياً : الخطوات الرقابية التي تمكن القائد من القيام بهذه الوظيفة :

لوظيفة الرقابة خطوات يمكن أن نبلورها في الآتى :

١- تحديد المطلوب الرقابة عليه بدقة، أى تحديد نقاط الرقابة - الجودة - الكمية - الوقت - النفقات.

٢- معرفة ماذا يجب عمله وكيف يؤدي ومتى يؤدي ومن المسئول عن الأداء وهل تضمنت الخطة

٣- وضع معايير رقابية تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة، وعلى ذلك يمكننا القول أنها مقاييس موضوعية تستخدم لقياس النتائج الفعلية، أي ما تم إنجازه من عمل.

وتأخذ المعايير صوراً متعددة فقد تكون معايير مادية مثل المواد والبضائع والخدمات والأفراد وغيرها، مما يعبر عنها بالكمية أو الحجم أو الوزن أو العدد أو النوع. غير ذلك من المقاييس غير النقدية، وقد تكون معايير رأسمالية كعائد الإستثمار نسبة الربح رأس المال المستثمر، ومعدل دوران رأس المال (نسبة المبيعات، رأس مال المستثمر)، والاستثمارات في الأصول الثابتة (الأصول الثابتة، رأس المال)، وقد تكون معايير معنوية مثل تنمية العلاقات الصناعية أو زيادة درجة الإخلاص للعمل، رفع الروح المعنوية، ويتطلب وضع المعايير صفات الأداء الجيد.

٤- إنشاء نظام التقارير، وهناك نظامين للتقارير. الأول من نقط العمل إلى مركز القياس والمقارنة والثاني من مركز المقارنة إلى المدير، وتتبع السرعة في الرقابة الوقت المستغرق في تجميع المعلومات اللازمة، والوقت المستغرق في إرسال هذه المعلومات من مركز القياس والمقارنة إلى المدير، ثم تترجم الأحداث والواقع إلى مؤشرات وإحصائيات.

٥- تقييم الأداء، ويتطلب تقييم الأداء القياس الفعلي لما أنجز من أعمال، ومقارنة ذلك بالمعيار الرقابي المقرر لمعرفة مقدار الإنحراف عنه، ويتوقف سلامة تقييم الأداء على مقدار الدقة في قياس الأعمال المنجزة، وتوافر مقاييس يحسب بها العمل المنجز، وقيام المديرين بوضع أهداف في كل المستويات معبراً عنها بصورة كمية أو كيفية تصبح معايير لقياس الأداء.

٦- تصحيح الإنحرافات إذا كانت المعايير وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم، وأمكن قياس الأداء طبقاً لهذه المعايير، فيكون تصحيح الإنحرافات سهل التطبيق وتكون الخطوة الأخيرة تصحيح الإنحرافات السابقة ومعالجتها بناء على ذلك يتخذ القرار الملازم لتلافي الخطر وتقليل آثاره، والإنحرافات الموجبه ينبغي على المدير أن ينميتها بعد أن يتعرف أسبابها. ويجب أن يتابع تصحيح الإنحرافات ليتعرف على نتائج كل فترة زمنية ليعالج ما في خطة التصحيح من عيوب، ويمكن حصر مكونات العمل التصحيحي في :

١- تغيير وسيلة الأداء لواحد أو أكثر من أفراد الجماعة.

٢- إعادة توزيع الواجبات.

٣- تعديل السلطة الممنوحة.

٤- تغيير الخطة الإدارية وتعديل الأهداف.

مما سبق نستطيع أن نتصور النظام الرقابي الشامل على ثلاث مراحل :

١- في مرحلة المدخلات نهتم بالرقابة على استخدام الأموال والآلات والمواد والتسهيلات المادية.

٢- في مرحلة العمليات نقارن التقدم بالقياس للموازنات ونقيس مدى إنتاج السلعة أو نقله أو فحصها ودرجة الجودة والإتقان والوقت.

٣- في مرحلة المخرجات ينظر للسلع والخدمات المنتجة.

ثالثاً : أدوات الرقابة التي يجب على المدير استخدامها :

أولاً الميزانية التقديرية : هي الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة، وتعنى تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة، والتعبير عنها بالكميات أو الأرقام وتتلخص :

١- ترجمة الخطط إلى أرقام محددة من شأنه أن يوجد نوعاً من النظام.

٢- الأرقام تجعل هناك وضوح في الرؤيا للمدير، ومعرفة المقدار المخصص لكل بند، ومن يقع في نطاق مهمة الصرف، وأين تصرف المبالغ، وما هي المصروفات والإيرادات والمكونات المادية للمدخلات والمخرجات.

٣- وضوح تفاصيل الخطة يمكن المدير من بذل الجهد نحو تنفيذها ويعطيه حرية تفويض السلطة في حدود وإحتياجات الميزانية.

٤- بذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداء فعالية لتحقيق الرقابة الإدارية.

ثانياً البيانات الإحصائية والرسوم البيانية : يعتبر التحليل الإحصائي للعديد من أوجه نشاط المنشأة التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مثل ما يتصل بالتطور التاريخي أو المقارنات، على أساس السلاسل الزمنية، من أهم أدوات الرقابة خاصة إذا عرضت على أشكال وخرائط ورسوم بيانية، ليتمكن إجراء المقارنات بالنظرة السريعة.

ثالثاً تحليل نقطة التعادل : توضح نقطة التعادل مدى مطابقة العاملين للمعدلات المعيارية الموضوعية، وتبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة توضح الحجم الذي يتساوى عنده الإيرادات والتكاليف وتحقق المنشأة ربح عند حد أعلى.

رابعاً التقارير : ترتفع عن أدنى درجات التنظيم إلى أعلاه، متضمنة معلومات عن التنفيذ أو سلوك العاملين أو تحليل بعض الظواهر فتوفر للمدير المعلومات الكافية عن سير العمل والإمكانات المتاحة والعقبات التي تعترضه، ويشترط في التقرير أن يكون صادقاً دقيقاً معداً بطريقة سليمة موضوعياً متعمقاً.

خامساً السجلات والمراجعة الداخلية : تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية، تستخرج منها بيانات للأداء الفعلي للأعمال. تقارن بما هو مقرر إنجازه وإتجاهات الأعمال في المستقبل، أو مراجعة داخلية وتعنى التقييم المستمر الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين للعمليات الحسابية والمالية وغيرها، ومفهومها الجديد تقييم العمليات بصفة عامة وقياس النتائج الفعلية على ضوء المخطط وتقييم السياسات والإجراءات واستخدام السلطة وجودة الإدارة وفاعلية طرق العمل وغيرها.

سادساً الملاحظة الشخصية : هي عبارة عن إتصال مباشر بين الرئيس والمرووس وسيلتها هي السمع والبصر والأدوات الكهربائية والإلكترونية كالعيون السحرية والدوائر التليفزيونية.

سابعاً الخرائط الرقابية: كان لهنرى جانت فضل إبتكارها ومن أهمها سجل الآله الذي يوضح كمية العمل لكل آله، سجل العامل الذي يوضح إنتاجه ومدى تقدمه، خريطة التصميم التي توضح طريقة سير العمل.

رابعاً : الإتجاه الحديث للرقابة :

إذا أراد القائد إحكام الرقابة فعليه الإلتزام بالإتجاه الحديث للرقابة الذي يقوم على مفهوم السيرننتكس، وترمز لدراسة التحكم والفعالة بالإتصالات الفعالة، على أساس تهيئة كافة الإمكانيات أمام المسؤولين عن التنفيذ، حتى لا يقعوا فى أخطاء ويتحقق ذلك على عدم إقتصار مفهوم الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاينة مرووسيهها أو الإنتظار حتى يتم إنجاز الأعمال، وللسيرننتكس عدة دعائم هي :

أولاً الإتصالات المستمرة : يجب أن تكون ذات تأثير ملموس ومنظمة بشكل سليم، ويتوقف نظام الإتصال الكفاء على عدة شروط :

- ١- أن تكون قنوات الإتصال محددة ومعروفة لكافة المرووسين، وتحديد سلطات الأفراد في هيكل الوظائف وهي نفسها خطوط الإتصال.
- ٢- أن تكون خطوط الاتصال بين مراكز القرارات ونقاط التنفيذ بقدر الإمكان.

٣- أن تربط القاعدة بالقمة مارة بكل المستويات الإدارية.

٤- يمثل مراكز الاتصالات متخصصين.

٥- الحفاظ على خطوط اتصال مستمر أثناء سير العمل.

٦- تترجم جميع الاتصالات الواردة من خارج المنظمة والتي تخص النشاطات والفعاليات أو الإنحرافات وكذلك الاتصالات الصادرة من داخل المنظمة فيما يخص النشاطات الجديدة من خطة الأهداف.

ثانياً التغذية العكسية : وتعتبر الجانب الأساسي للسيبرتنكس، ومعناها إنسيابية بالمعلومات والبيانات من مركز إتخاذ القرارات إلى نقاط التصرف عبر قنوات الإتصال ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة عن المنفذين ونتائج الأداء، لتغذية مراكز القرارات بالحقائق، ويتم تحليلها وتفسيرها لإتخاذ قرارات جديدة، ثم تتساب معلومات جديدة إلى نقاط التصرف لتصحيح الأخطاء، وتقويم الإنحرافات، وهكذا تتكون عملية دائرية بين مراكز إتخاذ القرارات ونقاط التصرف ويتم المراقبة بالتغذية العكسية.

ثالثاً : التقارير : وهي إنتقال المعلومات والبيانات عن نتائج الأعمال من نقاط التصرف إلى مراكز إتخاذ القرارات، ويكون على هيئة تقارير وبهذا تقيد التقارير:

١- إنها تعد وسيلة هامة لنقل المعلومات والبيانات بين المستويات الواحدة والمستويات الدنيا إلى القمة.

٢- تتمكن الإدارة بواسطتها معرفة كيفية إنجاز الأعمال بموجب الخطط الموضوعة والسياسات المرسومة.

٣- تساعد على توفير التنسيق بين الإدارات المختلفة.

٤- تعمل على تحديد الأحداث والتطورات القائمة عند التنفيذ.

رابعاً العلاقات العامة : تعتبر وسيلة هامة من وسائل الإتصال بين الرأي العام ومنظمة العمل، فلا تستطيع المنظمة أن تحيا دون التأييد الكافي من الرأي العام، العلاقات العامة هي العملية التي تحلل بها المنظمة كافة رغبات الجماعات المرتبطة بها، حتي تستطيع أن تتصرف بأسلوب أكثر إيجابية وتفهم إتجاه هذه الجماعات، وتستخدم في ذلك عدة وسائل منها نظام الشكاوى لما تنشره الصحف، وتوصيل المعلومات اللازمة عن نشاطها لأجهزة الإعلام المتاحة، ونشر المعلومات الإحصائية عن عملياتها بأسلوب مبسط. كذلك توعية المرؤوسين بأهمية الرأي العام.

خامساً مستلزمات النظام الرقابى الفعال :

- ١- ينبغى أن يعكس النظام الرقابى أو يلاحظ طبيعة أوجه النشاط المختلفة فى المشروع وحاجتها ، فلا يوجد نظام رقابى قياسى للتطبيق بكفاءة فى جميع المجالات، مثلاً مدير الإدارة له إختصاصات وأغراض وأهداف ووسائل تختلف عن من هم دونه من المستويات الإدارية المختلفة، ومن هم على نفس المستوى الإدارى من إدارات أخرى، كذلك النظام الرقابى الذى يصلح فى مشروعات صغيرة لا يصلح تطبيقه فى مشروعات كبيرة.
- ٢- أنظمة وأساليب الرقابة الفعالة لا بد أن تكشف الإنحرافات عن خطط العمل بسرعة تمكن المدير من وضع يده عليها، ليقطع الخسائر ويمنع الإنحرافات ويقوم بالإجراءات التصحيحية، وكلما كان النظام ذا كفاية تلافى أكبر قدر ممكن من أثارها والنظام المثالى يتمكن من التنبؤ بالأخطار المحتمل وقوعها وتجنبها.
- ٣- ينبغى أن يكون النظام الرقابى مرناً يظل محتفظاً بفعالية مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة.
- ٤- ينبغى أن يعكس النظام الرقابى الهيكل التنظيمى ويتفق معه، فالشكل التنظيمى يوضح طبيعة العلاقة وتدرج السلطات ومختلف الاجزاء والوحدات، والتنظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنسانى والترتيب المادى، وهو الوسيلة الرئيسية للمحافظة على الرقابة، حيث أن المدير فى التنظيم الرسمى هو المركز الذى تتركز فيه وظيفة الرقابة على مرؤوسيه.
- ٥- ينبغى أن يكون النظام الرقابى إقتصادياً يحقق من النتائج على الأقل ما يناسب التكاليف التى خصصت له، لذا يجب تحقيق التوازن بين أهمية العملية الرقابية فى ضبط الأعمال وما تتكلفه هذه العملية من إنفاق.
- ٦- أنظمة الرقابة لا بد أن تكون سهلة واضحة مفهومة لدى القائمين بتطبيقها، فهناك تطوراً هائلاً فى العلوم الإدارية والأدوات التى تستخدمها. وهناك بعض المديرين الممارسين لم يلحقوا التطور العلمى الذى حدث، لذا يعجزون عن فهم الأساليب الرقابية القائمة على أسس رياضية وخرائط تفصيلية وبيانات وملخصات إحصائية، ويؤدى هذا لعدم فاعلية النظام الرقابى.
- ٧- يجب أن تتضمن الرقابة إجراءات التصحيح، لا ينبغى إطلاقاً وجود نظام رقابى يستطيع أن يتعرف على الأخطاء فقط لكن ينبغى أن يتعرف على مكان حدوثها والمسئول عنها وكيفية تصحيحها.

وظيفة الإتصال

أولاً: تعريف الإتصال :

نظام الإتصال لازم وضرورى وحيوى ليس لمجرد بقاء المنظمة فقط بل لإستمرارها، فحياة المنظمات تتوقف وتشل حركاتها إذا إختل نظام الإتصال فيها وفقد توازنه، وليس هناك مبالغة إذا أطلق البعض عليها (قلب الإدارة) وهناك إتجاهات شتى في تعريف الإتصالات، فيركز الكثير من الباحثين على عملية تدفق المعلومات.

وفى ذلك يقول د. عبدالكريم درويش - إن الإتصالات تعنى إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وتتم هذه العملية عادة في صورة متبادلة.

ويركز الدكتور - سليمان الطماوى - علي الربط بين أجزاء التنظيم فيقول : إن عملية الإتصال هي الإدارة التى يربط بها بين كافة أرجاء الجهاز الإدارى في علاقاته الداخلية أو الخارجية.

وأرى أن التعريفات السابقة فى مجملها قد عرفت الإتصال، ما بين أنه عملية تبادل معلومات أو تدفق لها أو وسيلة لنقل المعلومات أو توفيرها أو إنتاجها، أو أنها أداة تربط الإدارات المختلفة بغرض التأثير في السلوك.

ونعتقد أن التعاريف السابق ذكرها تدور حول مفهوم أساسى للإتصال، وهو أنه الوسيلة لعملية إنسياب وتدفق وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة، يقصد التأثير فى سلوك أطراف الإتصال، ومن أجل تغيير أو تعديل ذلك السلوك وتوجيهه نحو هدف محدد، أو من أجل إتخاذ قرار معين، وعلى ذلك نصل إلى نتيجة مؤداها أن الإتصال يقوم على أساس :

- ١ - أنه عملية إنسياب للمعلومات.
- ٢ - أنه يتم بين طرفين.
- ٣ - أنه يتم عن طريق قنوات وخطوط إتصال محددة.
- ٤ - أنه غرضى (أى يهدف إلى غرض معين).

ثانياً : أهمية الاتصالات بالنسبة للقائد :

ترجع أهمية الاتصالات إلى أنها قلب الإدارة النابض الذي يضخ بالمعلومات من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى، وقد كثرت نقاط الأهمية التي أوردها الكتاب.

ونوجز أهمية الاتصالات في الآتي :

الإتصال ضرورى لرسم السياسات، وضرورى لتنفيذ ما رسم وما خطط، ويؤدى لأداء الأعمال بطريقة أفضل، ويمكن من الحصول على قبول السياسات. ويمكن من الفوز بتعاون الآخرين، ويجعل الأفكار والتعليمات مفهومة، ويحدث التغيرات المطلوبة فى الأداء، ويوصل الأوامر والأفكار والتعليمات إلى المرؤوسين، ويمكن الإدارة من معرفة مشاعر وإتجاهات الأفراد. ويمكن الإدارة من فهم البيئة الخارجية، ويمكن من مواجهة المشكلات المعقدة. ويعمل فى توجيه وتحفيز المرؤوسين، ويعمل على تجميع وجهات النظر والمعتقدات بقصد إقناع المرؤوسين. ويعتبر وسيلة لحفظ العلاقات الإجتماعية.

ثالثاً : القائد ومهارة الإتصال :

الإتصال نشاط أساسى وجوهري للمدير، فالوظيفة الإدارية تعنى إنجاز أعمال عن طريق آخرين، وهذا يتطلب أن يتصل المدير بغيره من الناس، لذلك فهو يرسل إشارات واضحة ليفهمه الغير، وبالشكل الذي يمكنه من الحصول على النتائج التي يريدتها ويتقبل إشارات يرسلها إلى غيره من المرؤوسين والمديرين.

أ- تعتمد مهارة المدير في ممارسة الإتصال على ثلاث عناصر :

- ١- وجود فلسفة وأساليب الإدارة بصفة عامة.
- ٢- فلسفة المدير شخصياً وأساليبه الإدارية وخصائصه وعاداته.
- ٣- المبادئ والأساليب المحددة للإتصالات المطلوبة.

ب- وحينما يطبق المدير نظام إتصال يتبع ما يلي :

- ١- يحدد المدير الأهداف الواجب تحقيقها مع مرؤوسيه.
- ٢- يرسل المعلومات الخاصة بمعايير تنفيذ الأعمال للمرؤوسي.
- ٣- تتم عملية إسترجاع المعلومات الخاصة بنتائج الأعمال إلى المدير مع المرؤوسين.
- ٤- ثم يقوم المدير بمراجعة مستويات النتائج ومقارنتها بالمعايير.
- ٥- يقرر الخطوات التصحيحية ويرسلها إلي مرؤوسيه لإتخاذ اللازم.

ج- ولكي يقوم المدير بعملية الإتصال بالكفاءة المطلوبة لابد أن :

- ١- يضع خطة إتصال كلما بدأ عمل جديد.
- ٢- يوفر المعلومات لرئيسه في كل وقت.
- ٣- يجعل هناك قنوات إتصال مع المديرين الآخرين.
- ٤- يوفر لمؤوسيه كافة أنواع المعلومات.
- ٥- يجتهد أن يجعل شرحه واضح.
- ٦- يعقد إجتماعات دورية للعاملين معه.

رابعاً : الإتصال ووظائف الإدارة :

تبرز أهمية الإتصال في كافة مجالات النشاط الإداري ويتضح ذلك من الآتي :

- ١- تحديد الأهداف يتطلب معلومات عن هذه السوق والموردين والمنافسين والسياسات الحكومية.
- ٢- تخطيط استخدام الموارد يتطلب معلومات عن هذه الموارد من أموال ومعدات وقوى بشرية ووقت وأفكار وغيرها من حيث توافرها.
- ٣- إصدار القرارات يتطلب إعطاء معلومات وتبدير إجراءات وغيرها.
- ٤- قياس النتائج يطلب فهم مجموعة من المعايير الخاصة بالكمية والجودة والوقت والتكلفة.
- ٥- تصحيح الأخطاء يتطلب إعطاء تعليمات مصححة إذا إقتضت الضرورة

خامساً : أنواع الإتصالات التي يستخدمها القائد للإتصال بمؤوسيه :

هناك نظريتين للإتصالات خاضتا في تفاصيل أنواع الإتصالات :

أولاً : النظرية التقليدية

وتقوم علي أساس الإتصال في إتجاه واحد من أعلى لأسفل، فهي تعتمد على الرقابة وتسلسل القيادة وتنزل الأوامر إلى أسفل، وليس هناك ما يقابل هذا من الإهتمام بطرق الإتصال الكافية إلى أعلي، وتركز إنتقاد هذه النظرية فيما قاله د. علي السلمي "أن أسلوب إصدار الأوامر والتعليمات يتجاهل حقيقة أساسية، وهي أن تنفيذها يتوقف في النهاية على تفهم العامل له وإقتناعه وقدرته على تنفيذها".

ثانياً : النظرية الحديثة للإتصال : وتنقسم إلى

أ- الإتصالات الرسمية :

تتضمن الوسيلة المزدوجة للإتصال، ويقول - د. صالح الشيكشى - " هذه الوسيلة المزدوجة فى الإتصال لايمكن أن تكون فعالة إلا إذا آمن الرؤساء بالمرؤوسين كبشر لهم أدميتهم وإحترامهم وحقوقهم ومشاعرهم ومتاعبهم ومشاكلهم وتتضمن :

١- الإتصال من أعلى لأسفل : ويعنى الإتصال الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى ورجال الإدارة المباشرة والعاملين فى مستوى التنفيذ، أى أنه يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية، ويسمى الإتصال - الهابط - ويأخذ شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تهدف التنظيم، وتوجيه الأعمال بالمشروع، وتبلغ المرؤوس مستوى أدائه ومدى تقدمه ونقاط ضعفه وسبل تحسين الأداء.

٢- الإتصال من أسفل لأعلى : يعنى إتصال المرؤوسين بالإدارة كرد فعل للإتصال من أعلى لاسفل، أو كمعلومات أو بيانات ترفع لجهة الإدارة عن عمل المرؤوسين وما ينجزه، وعلاقاته مع زملائه، والمشاكل التى يصادفها. وآراءه فى سياسات المنظمة، وأقترحاته بشأن تحسين الأداء، وتستخدم هذه البيانات لأغراض الرقابة الإدارية وتقييم نتائج الأعمال فلا بد من هذه التغذية العكسية التى تفيد الإدارة فى الوقوف على رد الفعل للعاملين للتعليمات والآراء والخطط والسياسات والقرارات الإدارية وتفهمهم لها.

٣- الإتصال الأفقى : يأخذ مجراه بين العاملين على نفس المستويات التنظيمية فى الإدارات والأقسام، بمعنى إيقانهم على ما يجرى من أمور وتبادل المعلومات والبيانات ووجهات النظر حول المسائل المشتركة بينهم، للحصول على تأييد الآخرين وتنسيق ما يجب إتخاذه من إجراءات وخطوات.

ب - الإتصالات غير الرسمية :

تنشأ نتيجة الإتصالات الإجتماعية بين الناس، وتهتم بوسائل غير رسمية، ولا تنقيد بخطوط الإتصال الرسمية، وتهدف إلى تبادل معلومات وآراء وأفكار تكفل سرعة حل المشاكل الروتينية، وتسيير دقة العمل اليومى بكفاءة، وترى المؤلفة أن الإتصالات غير الرسمية تساعد على إشاعة التفاهم والتعاون.

سادساً : وسائل الإتصال التى يستخدمها القائد للإتصال بمروؤسيه :

أولاً : أساليب الإتصال الشفوية :

بمقتضاها يتم الإتصال بين مصدر ومستقبل الرسالة بطريقة مباشرة أى إتصال ذو إتجاهين، يسمح بالإتصال الشخصى، ولمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المستقبل واستجابته واتجاهاته ويضمن تبادل الآراء ومناقشتها، وفهم العاملين والإدارة لبعضهما البعض، ويخلق الصداقة والتعاون بينها، ويسهل معه إقناع كل من الطرفين بوجهة نظر الآخرين، ويفيد فى سرعة توصيل المعلومات، ويستخدم وسائل جديدة منها المقابلات الشخصية - الاجتماعات - اللجان - المؤتمرات - وسائل الإذاعة - المحطات التليفزيونية - الشرائط المسجلة.

ثانياً : الأساليب الكتابية :

وتفيد الرسائل الكتابية فى أن الرسالة تكون أكثر تعبيراً وتقل فيها احتمالات الغموض أو سوء الفهم إذا استخدمت كلماتها بعناية، وتمكن من نقل نفس المعلومات لعدد كبير من الأفراد، ويعد التسجيل مستند يمكن الرجوع إليه مستقبلاً، وتمكن من شرح المعلومات والبيانات بطرق مختلفة مع تقديم الكثير من التفاصيل، وله عدة شروط إذ أنه يجب أن تتضمن المعلومات الضرورية، وأن يتميز الاتصال الكتابى بالوضوح والتركيز على النقاط المهمة، ويعاب عليه أنه لا يوفر فرصة طرح أسئلة حول مضمون الرسالة لضمان فهمها، وليس هناك ما يضمن قراءة الرسالة، كما أنه لا يتيح لمصدر الرسالة التأكد من فهم المستقبل لها، ووسائل الاتصال الكتابى متعددة التقارير والمذكرات والخطابات الدورية والرسائل البريدية، كتيبات العمل، لوحة الإعلانات، صحيفة الأخبار، المجلات والجرائد الخاصة، ووسائل الإيضاح البصرية مثل الصور والأقلام الناطقة والشرائح المصورة.

سابعاً : القائد الإدارى والإتصال الفعال

أ - التخطيط للإتصال الفعال :

- ١- تحديد الهدف من الإتصال، هل يؤدي إلى توصيل معلومات أو تغيير إتجاهات أو توجيه تعليمات أو تكذيب شائعات؟
- ٢- التعرف على الأفراد المراد الإتصال بهم ومستواهم الوظيفى والثقافى والإجتماعى والإقتصادى.
- ٣- إختيار وسيلة الإتصال بعناية حديثاً شفهيّاً أو مكتوباً، شخصياً أو غير شخصى، شكاوى

وتظلمات أو مقترحات.

- ٤- تحديد الوقت المناسب للإتصال لتصل المعلومات قبل إدخال التغيرات بوقت كاف.
- ٥- تقويم نتائج الإتصال للتأكد من مدى تحقيقه لظواهر الخطة المختلفة، وخطوات الإتصال المفتوحة المستمرة لابد أن تكون دائماً صالحة لنقل الأفكار والآراء والإتجاهات ووجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين في الوقت المناسب.
- ٦- وجود سياسات جيدة تساند الإتصال.
- ٧- نظام العمل يبنى على أساس المسؤولية المشتركة بين الأفراد والتنظيم.
- ٨- يودى تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف إلى تعضيد عملية تطوير المهارات عن طريق التعلم وإصلاح نظم الإتصال ويتحقق ذلك من خلال :
 - أ - تتم الإجتماعات بشكل دورى بين الرئيس والمرؤوسين ويشعر كل منهم بأهميتها.
 - ب- تتم الإتصالات بشكل مزدوج بين الرؤساء والمرؤوسين.

تطبيقات على الفصل التاسع

(١) عند وضع خطة رقابية يجب أن يراعى القائد مجموعة من العناصر - ماهى تلك العناصر؟

(٢) ماهى المزايا التى تحققها وظيفة الرقابة للقائد الإدارى؟

(٣) ماهى خصائص الرقابة الإدارية؟

(٤) ماهى الخطوات الرقابية التى تمكن القائد من القيام بهذه الوظيفة؟

(٥) ماهى مراحل النظام الرقابى الشامل؟

(٦) ماهى مكونات العمل التصحيحي لعلاج الإنحرافات؟

(٧) إشرح أدوات الرقابة التى يجب على المديرين إستخدامها؟

٨) مامزايا إستخدام لميزانيات التقديرية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية؟

.....

.....

.....

٩) تكلم عن دعائم الإتجاه الحديث للرقابة الإدارية؟

.....

.....

.....

١٠) ماهى فوائد التقارير كأداة من أدوات الرقابة الإدارية؟

.....

.....

.....

١١) إشرح مستلزمات النظام الرقابى الفعال؟

.....

.....

.....

١٢) عرف الإتصال واذكر أهم الأسس التى يقوم عليها؟

.....

.....

.....

١٣) الإتصالات هى قلب الإدارة النابض بالمعلومات إلى أسفل وأعلى. إشرح أهمية الإتصالات؟

.....

.....

.....

١٤) إشرح أهمية مهارة الإتصال بالنسبة للقائد الإدارى؟

.....

.....

.....

الفصل العاشر

اتخاذ القرارات

- مفهوم عملية اتخاذ القرارات.
- أنواع القرارات الإدارية.
- خطوات عملية اتخاذ القرارات.
- اتخاذ القرار الفردي.
- اتخاذ القرار الجماعي.
- الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية.
- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.
- عيوب القرار الجماعي.

الأهداف التعليمية للفصل العاشر :

- تعريف مفهوم القرار وشخصية متخذ القرار.
- توضيح الأسلوب العلمي لحل المشكلات.
- شرح أنماط متخذي القرار.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل :

بعد قراءة هذا الفصل يكون الطالب قد :

- أدراك مفهوم القرار وكيفية اتخاذ القرار.
- تعرف على الأسلوب العلمي لحل المشكلات.
- إدراك أنماط متخذي القرار.

الفصل العاشر

اتخاذ القرارات

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير.. ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.. كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات Decision Maker وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها.

ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده منظمات الأعمال الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، إذ لم تعد منظمات الأعمال تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المنظمات، وما استتبعه ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

يتناول هذا الفصل بيان مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرارات، أنواع القرارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية، خطوات عملية اتخاذ القرارات، اتخاذ القرار الفردي، اتخاذ القرار الجماعي، مداخل اتخاذ القرارات الجماعية، الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية، مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات، وعيوب القرار الجماعي.

مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

سبق وأن ذكرنا إن القرار الإداري هو عصب الإدارة وقلبها النابض، وعملية اتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين، وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف

الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه.. وغيرها. ومن هذا المنطلق ترى المؤلفة أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري ولا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، حيث ترى أن الأعمال التي تتم في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة. وفي الحقيقة، ترى المؤلفة أن نظرية الإدارة يجب أن تركز اهتماماتها على عمليات اتخاذ القرارات كما تركز على عمليات الإدارة. ومن هذا المنظور نرى أن اتخاذ القرارات جزء لا يتجزأ من أعمال المديرين اليومية، والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة يعتبر أساساً لجميع وظائف المديرين.

جدير بالذكر أن اتخاذ قرار معين لا يتم إلا بوجود مشكلة قائمة أو يتوقع حدوثها ويراد أن يتخذ قرار بشأنها ومن أجل حلها. ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين، أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل (أو بديل) مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة. وعادة يتم ذلك بعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائل لحلها. وعليه، فإنه يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات - كوظيفة أو سلوك - بأنها تركز على الاختيار بين البدائل التي يحددها السلوك الإداري لنفسه بعد تحديد المشكلة وتحديد البدائل وتقييمها وفقاً للمعلومات والبيانات في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود.

المدير متخذ القرار Decision Maker

المدير متخذ القرار قد يكون فرد Individual أو جماعة Group أو منظمة Organization. والقرارات وفقاً لهذا التحديد تتخذ على جميع هذه المستويات. أما طبيعة المشكلات Problems فهي تختلف باختلاف مستويات اتخاذ القرارات. ومهما كان المستوى في القرارات التي يتم اتخاذها فإنها تتبع أصلاً عملية الاختيار التي تتم من خلال الأفراد الذين يشكلون المستوى.

وإذا أردنا التعرف على من يتخذ القرارات الفعلية في منظمات الأعمال، فإنه من الضروري جداً أن نتعرف على عمل المدير الفعلي. فالمدير الناجح حسب أشهر البحوث العلمية الحديثة والتي أجراها كل من (دونللي، وجيبسون، ايفنسيتش) "James Donnelly, James Gibson and John Ivancevich" عام ١٩٩٦ في الولايات المتحدة الأمريكية هو: المدير القائد الميسر، والمدير المشجع، والمدير المخاطر بالإضافة إلى الوظائف الأخرى

التي يقوم بها المدير والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة...

من خلال ما تقدم، نستطيع تسمية المدير الذي يتخذ القرارات الإدارية بالمدير متخذ القرارات Decision Maker ولكن هذا لا يعنى أن كل مدير يعتبر متخذ قرارات، كما أنه ليس كل متخذ قرار يعتبر مدير Manager، والسبب في ذلك أن هناك أفراداً في المنظمات الإدارية ليسوا مدبرين ولكن يؤثرون في عملية اتخاذ القرارات، كما يمكنهم أن يتخذوا قرارات شخصية. ومثال على ذلك أن قرارات الإدارة العليا الفعالة مبنية على السلوك والتصرفات والمعلومات التي يقدمها أفراد الإدارة الوسطى. فالإدارة الوسطى تساهم فعلياً في اتخاذ القرارات الواقعية. والمساهمة معناها هنا تتمثل في إبداء الرأي أو تقديم اقتراحات أو تقديم المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب. فالقرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا هي أصلاً اقتراحات تتبع من المستويات الإدارية من أسفل الهيكل التنظيمي. هذا وقد لفت (بول نات) Paul Nutt الانتباه إلى أهمية الدور الذي يقوم به المرؤوسين أفراد المنظمة ومدى تأثيرهم في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال تأكيده على التأثير الناجم نتيجة اختلاف الآراء في عملية اتخاذ القرارات.

أنواع القرارات الإدارية:

نقسم القرارات الإدارية إلى قسمين رئيسيين - حسب رأى سيمون (٢) هما:

١ - قرارات مبرمجة Programmed Decisions

وهي تلك القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها لمواجهة مواقف دائمة التكرار. ويتم البت في هذا النوع من القرارات بشكل سريع نتيجة للخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوافرة. وهذه القرارات لا تحتاج إلى صفاء ذهن وإبداع من جانب متخذ القرار، لأنها لا تمارس بشكل فوري. ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة سلفاً: قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، أو قرارات التعيين والتوظيف والأجازات... الخ. حيث توضح سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شئون العاملين... الخ.

٢ - قرارات غير مبرمجة Non-Programmed Decisions

وهي تلك القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات جوانب متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهي تحتاج إلى نوع من التفكير والإبداع والابتكار في الحلول والمواجهة، كما أنها

تحتاج إلى وقت طويل لاتخاذها، وإلى صفاء ذهن متخذيها، وإلى بحوث أو استشارات لتنفيذها، نظرا لأهميتها وتعقدها. ويطلق عليها بعض علماء الإدارة القرارات الابتكارية، وهي تعتبر من أصعب القرارات لأنها:

ا - تهدف إلى إعطاء جواب جديد لسؤال أو قضية جديدة.

ب - تعبر عن استجابة الظروف الداخلية للبيئة الخارجية وتطوراتها.

ج - تؤدي إلى إيجاد وضع جديد في ضوء الاهداف والوسائل المتجددة.

د - تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات أو الإجراءات أو الأساليب .

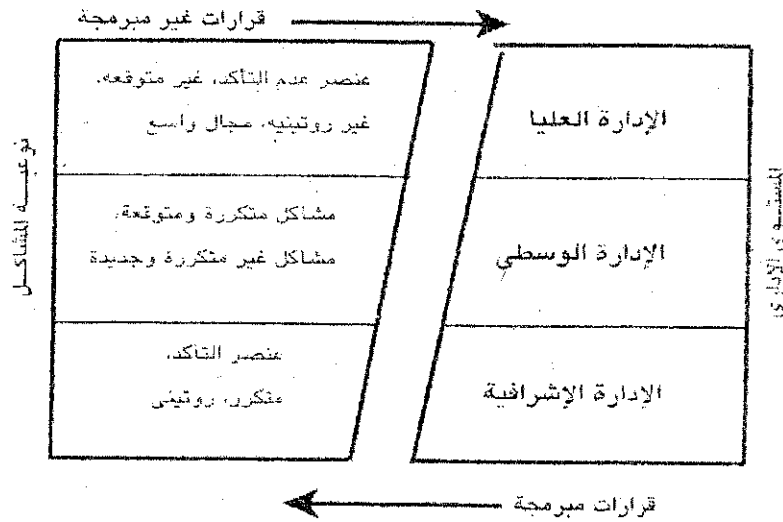
ومن أمثلة القرارات الغير مبرمجة إلغاء قسم معين في منظمة ما، أو إنشاء قسم جديد أو إدارة جديدة، أو إتباع أسلوب جديد في وضع ميزانية أو إبتكار نوع جديد من السلع ، أو غزو أسواق جديدة إلخ

٣- أنواع القرارات فى المستويات الإدارية المختلفة:

المستويات الإدارية فيما بينها فى عدد القرارات التى تتعامل معها وفى خطورة هذه القرارات . ويوضح الشكل رقم (٢٩) هذه الإعتبارات مجمعة.

شكل رقم (٢٩)

أنواع القرارات فى المستويات الادارية المختلفة



الإدارة العليا: يتعامل المديرون فى الإدارة العليا مع قرارات إستراتيجية هامة تمس نشاط ومستقبل المنظمة ككل. وبالرغم من قلة عدد هذه القرارات إلا أن خطورتها وتكلفتها عالية. وتتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية فى اتخاذها.

الإدارة الوسطى: يقوم المديرون فى الإدارة الوسطى باتخاذ عدد اقل من القرارات بعضها مبرمج والبعض الآخر غير مبرمج ولكن غالبية هذه القرارات تتسم بأنها غير مبرمجة ولا تحدث بصورة متكررة وتؤثر على مجالات تنظيمية واسعة مما يجعل تكلفة القرار الخاطئ تكلفة عالية. ومن أمثلة هذه القرارات:

ا - القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة.

ب - القرارات الخاصة بتنظيم وتنمية الموارد.

ج - القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد السلطات المخولة للأفراد وكذلك المسؤوليات.

د - القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة، وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الوحدات التنظيمية.

الإدارة الإشرافية (التشغيلية): يتخذ المديرون والمشرفون في هذا المستوى الإداري عدد كبير من القرارات وتتسم هذه القرارات بأنها مبرمجة وأن معظمها روتيني ومحكوم بلوائح وقواعد إجرائية محدده. وبالتالي يمكن القول بأن تأثيرها معلوم وفي الغالب ما يكون هذا التأثير محدودا من حيث التكلفة. ومن أمثلة هذه القرارات:

ا - توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.

ب - جدولة الإنتاج، وجدولة استخدامات وتشغيل الموارد.

ج - أساليب الإشراف والرقابة على العمليات.

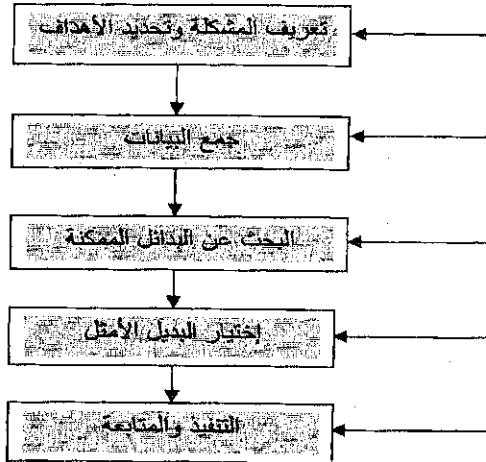
د - تحديد مستويات التشغيل أي حجم الإنتاج ومستويات المخزون.

خطوات عملية اتخاذ القرارات The Process of Decision Making

تمر عملية اتخاذ القرارات بخطوات معينة، وقد اختلف علماء الإدارة في هذه الخطوات وفي تسمياتها، ويلاحظ إن هذا الاختلاف مرجعه درجة التفصيل في الخطوات وليس في حذف أو إضافة خطوة أو خطوات من أو إلى عملية اتخاذ القرار. وسنتناول فيما يلي أهم الخطوات لاتخاذ القرارات كما اجمع الباحثون عليها ويوضح الشكل رقم (٣٠) خطوات عملية اتخاذ القرارات

شكل رقم (٣٠)

خطوات عملية اتخاذ القرار



أولاً: تعريف المشكلة وتحديد الهدف؛

يعتبر تحديد الهدف أول وأهم خطوة تخطوها القيادة الإدارية المنوط بها اتخاذ القرار أو بعبارة أخرى تحديد الغاية أو النتيجة المراد الوصول إليها من وراء اتخاذ القرار، ولكي تصبح عملية تقويم تحقيق الهدف علمية ودقيقة يستلزم وضع الهدف في شكل كمي وإطار زمني محدد.

بعد تحديد الهدف ووضعه في إطاره الكمي والزمني تصبح الخطوة التالية هي تعريف المشكلة وربما تكون هذه الخطوة سهلة أو صعبة تبعاً لنوع المشكلة ودرجة سهولتها أو تعقيدها والظروف المحيطة بها، والعواقب والنتائج التي تترتب عليها، وتوقيت حدوثها، ونطاق تركيزها وانتشارها، والوقت المتاح لمتخذ القرار بأن يستغرقه في حلها. والتعرف على المشكلة قد يكون بواسطة وقوفها أمام متخذ القرار وإلقائها ضغوطاً لا تحتمل الانتظار أو يكون عن طريق تلمسها في استقراء الحقائق ودراساتها مثل تقارير الإنتاجية التي قد تشير إلى تدهور منتظم في مستويات الإنتاج. والطريقة الأخيرة للتعرف على المشكلة تكون عادة بواسطة شخص آخر غير متخذ القرار مثل المروسين أو المستشارين الذين يرون الواقع أفضل من متخذ القرار الذي تشغله أعباء العمل وتبعاته وتغيب عنه المشكلات رغم وجوده في خضمها وتأثره بها.

ويجب على القائد الإداري وهو ما زال بصدد التعرف المشكلة أن يفرق بين أعراضها وأسبابها وذلك لامتزاجهما الدائم معا بشكل يجعل التفريق بينهما أمراً صعباً يقتضى التدقيق. وللتعرف الدقيق على المشكلة يجب تحديد موضع الألم وهو ذلك السبب الذى لابد من إزالته أو تعديله أو إزاحة المعضلة التي إذا حلت تهأت الفرص لحل المشكلة أو التعرف على الفرص المواتية الموجودة فيها والتي لو اقتنصت قد تفتح المجال لحل المشكلة. وقد تكون المشكلة واسعة الانتشار على مستوى المنظمة مثل تغيب الموظفين عن العمل فى كل الإدارات والأقسام، وفى هذه الحالة لابد من جمع جوانبها وحصرها حتى يسهل التعرف عليها وتحديد إبعادها مما يجعل حلها سهلاً وناجحاً.

ثانياً: تجميع وتحليل البيانات والمعلومات:

تنقسم هذه المرحلة إلى قسمين هما تصنيف المشكلة وتحديد وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد مصادر وكيفية الحصول عليها ثم تحليلها للوقوف على أعراض المشكلة وأسبابها. والمعنى بتصنيف المشكلة هو وضعها فى حجمها الطبيعي واكتشاف مدى تعقيدها ونوعية الحل الأمثل الذى تحتاجه. وتساعد المرحلة الأولى وهى مرحلة تعريف المشكلة وتحديد الهدف على إلقاء الضوء على تصنيف المشكلة وتمكن متخذ القرار من تحديد نوعها هل هى سلوكية أم تنظيمية أم فنية أم تحتوى على الأنواع الثلاثة مجتمعة، وهل هى ذات طبيعة عاجلة تستدعى الحل السريع أم تحتل التآني والدراسة، كما يساعد تحديد المشكلة فى تحديد نوع القرار اللازم لحلها وهل هو مؤقت أم نهائي وهل ينفذ دفعة واحدة أم يقسم تنفيذه على مراحل ومدى تأثير كل هذه الممارسات الموجودة فى المنظمة.

ويبدأ متخذ القرار بعد هذا فى تحديد المعلومات والبيانات اللازمة لحل المشكلة والتي سيسفر تحليلها عن أسباب المشكلة ويلقى الضوء على أنواع الحلول التي تمكن من حلها، كما يحدد نوع المشكلة ودرجة تعقيدها وشمولها والضغط الناجمة عنها. وبعد هذه المرحلة يحدد متخذ القرار مصادر المعلومات وكيفية الحصول عليها من مصادرها التي ربما كانت داخل أو خارج المنظمة.

ويلزم على القيادة الإدارية فحص وإعداد البيانات التي تتعلق بالمشكلة خوفاً من أن تردها بيانات قد تكون مضللة، فأشراف متخذ القرار أو من يكلفهم بذلك من معاونيه على جمع البيانات وترتيبها بالشكل المطلوب يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الأخطاء التي قد تؤثر كثيراً على فعالية القرار. وتعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات عملية مستمرة فقد تظهر الحاجة

فى أى مرحلة إلى بيانات جديدة أو إضافية وذلك لسد نقص فى المعلومات السابقة ظهر أثناء التحليل أو لتدعيم وجهة نظر أو رأى معين نتج عن التحليل. غير أن هذا لا يعنى الإسراف فى جمع المعلومات التى ربما كانت غير متعلقة بالمشكلة مما يستدعى جمعها وتحليلها وقتنا وجهدا وذلك لأنها لا تمت للمشكلة المطروحة بصلة وتظهر أهمية مثل هذا الوقت الضائع فى المشكلات التى تقتضى طبيعتها سرعة الحل.

بعد تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة يبدأ متخذ القرار فى تحليلها ودراستها حتى يضع يديه على الأسباب التى أدت للمشكلة ويتفحص العلاقات الموجودة بين هذه الأسباب والتى أسفرت عن عدم الوصول للهدف المنشود، وتقتضى هذه المرحلة الكثير من المقارنات بين الحالات الناجحة التى تحققت فيها الأهداف وبين الحالات التى أخفقت فى ذلك، وبذا يمكنه التعرف على أسباب الإخفاق فى المشكلة التى هو يصدد حلها.

وقد يسهل الوصول إلى أسباب المشكلة أو ربما كان ذلك سببا تبعا لتعدد المشكلة وانتشارها، وفى الحالة الأخيرة يحتاج متخذ القرار إلى بذل مزيدا من الجهد والوقت فى التحليل والدراسة خاصة إذا كانت أسباب المشكلة لا تبدو على الظاهر عند التحليل أو كانت متداخلة ومتشابكة وكثيرة الأعراض بحيث يصبح تمييزها صعبا ومعقدا. ويجب على متخذ القرار عدم الاكتفاء بالأسباب الظاهرية للمشكلة بل عليه أن يتعمق ويدقق للوصول للأسباب الأساسية الكامنة من ورائها والمتسببة فيها. كما عليه أيضا أن يحلل العلاقة بين هذه الأسباب المؤدية للمشكلة إذا كان هناك أكثر من سبب ومدى تداخلها وتأثيرها وتفاعلها مع بعضها البعض.

ثالثا: البحث عن البدائل الممكنة:

يحقق انجاز الخطوتين السابقتين بدقة وتمعن سهولة تحديد بدائل الحلول الممكنة للمشكلة المطروحة قيد الحل ونوعية القرار الذى يمكن أن يتخذ لحلها. وذلك لأن تعريف المشكلة يحدد نطاقها كما أن تحليل المعلومات والبيانات يحددان الأسباب التى أدت إليها. ومعرفة الأسباب هو المؤشر إلى معرفة الحلول الممكنة.

وبالدليل عبارة عن إجراء بعينه يمكن فعله لانجاز هدف معين وهو بهذا الوصف يعتبر مقترحا يجب أخذه فى الاعتبار إلى جانب بدائل أخرى افترضها التحليل العلمى للمعلومات المتعلقة بالمشكلة. واختيار أكثر البدائل ملائمة لحل المشكلة يتم عن طريق المقارنة والمفاضلة بين البدائل المطروحة كل على حده لمعرفة النتائج التى يحققها كل منها فيما إذا تم تطبيقه

ومزاياه وعيوبه والعواقب المترتبة على تطبيقه فى المستقبل، ومدى حسامة وتعقيد هذه العيوب والعواقب وكذلك التكاليف المادية والبشرية التي يتطلبها انجازه. وإذا كانت طبيعة المشكلة غير ملحة يمكن لمتخذ القرار أن يخضع كل واحد من البدائل المطروحة للتجربة حتى يتمكن بالفعل من الوقوف على مزايا وعيوب كل واحد منها وتكاليفه ومدى تأثيره على النظم السائدة فى المنظمة.

رابعاً: اختيار البديل الأمثل:

فى هذه المرحلة يريد متخذ القرار أن يصل إلى القرار الذى يحقق له الهدف أو الأهداف التي حددها فى المرحلة الأولى. وقد أوردنا أن الوصول إلى هذه الغاية يكون عن طريق المقارنة والمفاضلة العلمية بين البدائل التي توصل إليها بعد التحليل والدراسة وذلك بحصر مزايا وعيوب كل بديل وكذلك عواقبه المتوقعة. ويجب أن يتخذ فى هذه المرحلة معايير كمية وزمنية لمعرفة كل هذه الجوانب وتحديدًا علميًا وأهم هذه المعايير ما يلي:

- درجة ملائمة كل بديل مع أهداف المنظمة والسياسات والنظم السائدة فيها.
- المردود المالى والمعنوي الذى يمكن أن يحققه كل بديل.
- عدد وأهمية الأهداف التي يحققها كل بديل ومدى تناسب كل هدف مع أهداف المنظمة الأساسية.
- مقدار الجهد البشرى اللازم لتنفيذ كل بديل والمخاطر التي ينطوي عليها تنفيذ أي احتمال عدم تحقيقه للأهداف المرجوة من تطبيقه.
- الموارد المالية اللازمة لتنفيذ كل بديل من البدائل المطروحة وذلك لتحديد كفاءة كل بديل على حدة.
- مدى ملائمة كل بديل منفردًا مع عوامل البيئة الخارجية للمنظمة مثل المجتمع وتقاليده وقيمه وأنماطه الاستهلاكية وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المدى الزمني الذى يستغرقه تنفيذ كل بديل والموعود الذى تظهر فيه النتائج المتوقعة منه.

بعد دراسة البدائل المطروحة كل على حدة فى ضوء هذه العوامل منفردة ومجموعة يوضع كل بديل فى خطوات تفصيلية لحصر مزايا وعيوب كل منها، وبالإمكان الاستئثار فى هذه المرحلة بأراء معاونين والمرووسين أو بخبراء من خارج المنظمة ليساعدوا متخذ القرار فى

اختيار البديل الأمثل، وإشراك معاونين فوائده نفسية هامة تساعد على التنفيذ في سرعة الانجاز للبديل المختار، وذلك لان الجميع يشعرون بارتباطهم به نظرا لاشتراكهم في صنع القرار الذي أسفر عنه.

بعد اختيار البديل الملائم يفضل تنفيذه مرحليا مما يجعل كشف عيوبه مبكرا وإزالتها قبل تفاقمها كما أن هذا الاجراء من شأنه توضيح المرحلة التالية من مراحل التنفيذ مما يمكن إزالة الصعوبات والمعوقات التي قد تعترضه.

خامسا : التنفيذ والمتابعة:

بعد اختيار البديل عبر كل هذه الاختيارات والمراحل المتعددة ينبغي صياغته في شكل قرار نهائي ونقله عن طريق قنوات الاتصال بالمنظمة إلى جهات التنفيذ. ويجب أن يحدد القرار الخطوات والوقت اللازمون لتنفيذه والأفراد الذين سيتولون التنفيذ، ودور ومسئولية كل منهم وعلاقته بالآخرين، والطريقة التي يتبعها في تنفيذ دوره وكذلك تحديد الموارد المادية والبشرية والمعدات اللازمة لتنفيذه. كما يجب أن يرفق بالقرار المعايير العلمية الدقيقة والجدول الزمني الذي سيقوم على ضوءهما التنفيذ فيما بعد، ومدى نجاح البديل في بلوغه الأهداف التي أختار من أجلها. وتمكن عملية المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ المختلفة من اكتشاف المشكلات والانحرافات والمعوقات مبكرا والعمل على حلها قبل أن تؤثر على سير التنفيذ.

خلاصة القول رغم اتفاق الخطوات الخمس التي ذكرناها لاتخاذ القرارات مع الطريقة المنطقية للتفكير إلا أن المديرون متخذوا القرارات قد يختلفوا في درجة إتباعهم لها والوقت الذي تمنحه لكل منها. ومن العوامل التي تؤثر على عدم إتباع هذا التسلسل المنطقي هو نوع القرار وأهميته وكذلك نوع المشكلة المطروحة وخطورتها ونوعية الضغوط التي تفرزها. ففي المسائل الهامة ذات التأثير الطويل الأجل نجد أن القيادات الإدارية تعطي وقتا أطول لكل خطوة من هذه الخطوات بينما تعطي وقتا أقل عندما تكون القرارات المراد اتخاذها قصيرة الأجل، وكذلك يقل الوقت الممنوح لهذه الخطوات عند مجابهة المشكلات الروتينية اليومية والمشكلات التي تستدعي حلا سريعا.

Individual Decision Making اتخاذ القرار الفردي

حيث أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية يمارسها الأفراد، لذلك فهي تتأثر بسلوكهم . وهذا التأثير يختلف من شخص إلى آخر، ومن موقف إلى آخر، وتلعب هذه المؤثرات

السلوكية دورا أساسيا فى القرار إيجابيا وسلبا. ومن أهم الجوانب السلوكية التي تؤثر فى القرار قيم الفرد واتجاهاته وشخصيته ودوافعه.

القيم :

إن القيم تعنى اتجاهات الفرد ونظراته للعالم الذى حوله، وما لديه من وجهات نظر، وحب وكره وتقييم للأشياء والأفراد فى العالم المحيط به. ويدخل فيها كذلك نشأته وتربيته منذ الصغر، سواء فى المنزل أو فى المدرسة أو فى الحياة بصفة عامة.

إن القيم والاتجاهات تلعب دورا رئيسيا فى طريقة تفكير الفرد وتؤثر تأثيرا كبيرا فى طريقته فى اتخاذ القرارات سواء قراراته فى الحياة بصورة عامة أو قراراته فى مجال العمل بشكل خاص، ويتمثل تأثير قيم الفرد فى قراراته بمجال العمل كما يرى جيبسون وزملاؤه Gibson et al. فيما يلي:

- فى تعريف المشكلة وتحديد الأهداف: حيث تظهر القيم فى عملية التقويم والحكم كضرورة فى اختيار الغرض ووضع الأولويات.

- فى تجميع وتحليل المعلومات: وهى ضرورة لعمل حكم حول الاحتمالات المختلفة.

- فى اختيار البدائل: تؤثر قيم متخذ القرار عند اختيار البديل.

- عند تطبيق القرار: يكون حكم القيم ضروريا فى اختيار معنى التطبيق والممارسة.

- عند التقييم والمراقبة: تكون أحكام القيم مهمة عند تصحيح الفعالية.

ولاشك فى أن قيم الأفراد تختلف باختلاف شخصياتهم وخلفياتهم الأسرية والثقافية والدينية. ويؤكد (جيبسون) أن قيم الفرد تؤثر فى اختيار قياس الأداء والبدائل واختيار المقياس فى عمليات اتخاذ القرارات. والاختلاف فى القيم يقود إلى اختيار واستخدام قياس أداء مختلف. فالمدير الذى يهتم بالقيم الاقتصادية يحتفل أن يقيس الأداء بأسلوب يختلف عن المدير الذى يهتم بالقيم الاجتماعية. فالأول يقيس الأداء من حيث الفائدة والربح، بينما يكون الثانى أكثر اهتماما بشكاوى العملاء والمستهلكين.

الشخصية:

إن شخصية الفرد هى مجموعة من الصفات النفسية الشعورية وغير الشعورية، لذا تؤثر شخصية الفرد فى قراراته وأحكامه التي يصدرها. ويرى جيبسون وزملاؤه أن إحدى

الدراسات وجدت أن الشخصية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة جوانب من الشخصية هي:

- متغيرات الشخصية: مثل الاتجاهات والاعتقادات والحاجات الفردية.
- متغيرات الموقف : وتعنى المواقف الخارجية الملاحظة التي يمر بها الفرد.
- المتغيرات التفاعلية: وتعنى حالة الفرد كنتيجة لتفاعله مع موقف محدد مع خصائص شخصيته الفردية.

وقد كانت أهم النتائج كما يلي:

١ - إن الفرد لا يكون في حالة متساوية في كل مواقف وجوانب عملية اتخاذ القرارات . أى ان بعض الأفراد يعملون بكفاءة في بعض أجزاء العملية، بينما يعمل آخرون بطريقة أفضل في أجزاء أخرى.

٢ - إن ثمة خصائص مختلفة مثل الذكاء لها علاقة بعمليات اتخاذ القرارات.

٣ - إن علاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرارات ربما تختلف بالنسبة لمجموعات مختلفة من الأفراد في بعض العوامل، مثل الجنس والحالة الاجتماعية.

وتؤكد الدراسة نفسها أن أنماط شخصية متخذ القرار مرتبطة بمواقف أكيدة ومتغيرات متفاعلة للتأثير في عملية اتخاذ القرارات.

لا يمكن وصف كل القرارات الإدارية بأنها سليمة وحيادية وموضوعية وعقلانية ورشيده وذلك بسبب وجود مؤثرات سلوكية في اتخاذ القرار حيث أن الفرد وهو متخذ القرار قد يقع تحت مؤثرات عديدة تبعده عن اتخاذ قرار موضوعي رشيد وقد ترجع هذه المؤثرات إلى اختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشاكل، وبالتالي فإن تشخيص المشاكل وبدائل الحل قد يختلف المديرين في تحديدها.

كذلك يتضح أن نتيجة لاختلاف دوافع المديرين تختلف معالجتهم للمشاكل، فالشخص الذى تسيطر عليه الحاجات الاجتماعية قد ينظر إلى المشكلة على اعتبار أنها مشكلة علاقات إنسانية، والشخص الذى تسيطر عليه دوافع الانجاز يرى الأمر بصورة مختلفة.

وهناك بعد سلوكي آخر يجب الإشارة إليه وهو ميل الناس والمديرين إلى التوصل إلى قرارات مناسبة وليست مثالية أو قرارات معقولة وليست الأحسن. وفي العادة قد يشير المديرين إلى أن قرار معين مناسب ومعقول لأنه يحل المشكلة بصورة مرضية. وهذه الواقعية

تنشأ من وجود ضغوط في الوقت والتكاليف، ولتعارض أهداف المنظمة مع أهداف أطراف أخرى مثل العاملين والمستهلكين والمنافسين والعملاء.. الخ ولعدم توافر معلومات كاملة عن المشكلة، ولتعدد القيود البيئية والسياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية، هذا بالإضافة إلى القيود السلوكية التي أشرنا إليها سالفاً.

اتخاذ القرار الجماعي Group Decision Making

إن عملية اتخاذ القرارات يترتب عليها نتائج مهمة، سواء للأفراد كأفراد أو للأفراد كجماعات، وأيضاً للمنظمة أو المؤسسة، فإنها تعتبر مهمة صعبة ودقيقة، ولهذا شارك فيها أكثر من شخص واحد كانت دقتها أكثر وفائدتها أعم.

يلاحظ أن أكثر المديرين يميلون إلى أن يتخذوا القرارات بشكل فردي، ويؤثرون في مسيرة القرار حتى وإن كان القرار يتم اتخاذه في جلسة جماعية تعقد لهذا الغرض، أو يتم أخذ رأي العاملين بالمنظمة فيه، فإن ما يحدث هو أن المدير يلقي بثقله على القرار فيأتي القرار وفق رغبته وميوله وقيمه.

إن القرار الجماعي أكثر صحة ودقة من القرار الفردي. وقد أثبتت التجربة اليابانية صحة هذا الاتجاه، وكما يقول المثل: [إن رأيين أفضل بكثير من رأي واحد]. فماذا إذا كان المشترك في الرأي والقرار أكثر من شخص؟ لاشك أن النتيجة ستكون أفضل والقرار سيكون أدق. فتلاق الآراء والأفكار يولد القرار المناسب والمفيد. ومما لا جدل ولاشك فيه أن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد، وإن المجموعة تمضي وقتاً أطول في حل المشكلات، غير أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاء وذلك لعدة أسباب منها:

١ - إن معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد الواحد.

٢ - إن المجموعة لديها اختيارات وبدائل في عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما لدى الفرد الواحد، كما أن مشاركة المجموعة في القرار تزيد من درجة قبول أعضاء المجموعة له، وتقلل من مشكلات إقناع الجماعة بقبول القرار.

إن مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات هو الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه بين أفراد الجماعة، وذلك أن مشاركة الجماعة في عملية اتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم في تنفيذه، ونجاح التنفيذ يعتمد على فهم الجماعة له واقتناعها به وشعورها بأهميته.

مداخل اتخاذ القرارات الجماعية:

توجد مداخل عديدة لاتخاذ القرارات الجماعية، وهى تختلف فيما بينها من حيث درجة تأثيرها فى اتخاذ القرار النهائي. ومن أهم هذه المداخل مايلى:

١ - أن يقوم أفراد الجماعة بتقديم النصح للمدير وهو الذى يقوم باتخاذ القرار. ويكون دور الجماعة هنا إبداء الرأي والنصح وطرح البدائل ومناقشتها، بينما يكون دور المدير هو إدارة اجتماع الجماعة أو اللجنة، ثم يتولى المدير عملية اتخاذ القرار بنفسه سواء أخذ برأي الجماعة أو لم يأخذ به.

٢ - موافقة أغلبية الجماعة على القرار: وفى هذا المدخل يلزم أن توافق الأغلبية على القرار، ولا يشترط إجماع كل أفراد الجماعة. فلو افترضنا أن عدد الجماعة خمسة أفراد فإن موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار، لأن وجود خمسة من الجماعة موافقين يمثل ذلك الإجماع، كما أن وجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعنى الأغلبية. أما فى حالة انقسام العدد إلى نصفين كان يكون عدد الجماعة سبعة أفراد ويوافق ثلاثة أفراد ويعارض ثلاثة آخرون، فيقوم المدير بترجيح الكفة، ويؤخذ فى هذه الحال برأي الأغلبية الذى دعمه المدير.

٣ - إجماع أفراد الجماعة على الموافقة على القرار: وفى هذا المدخل يكون دور المدير هو إدارة النقاش فى الجماعة أو الاجتماع أو اللجنة. ويتعرف من خلال ذلك على البدائل المطروحة، ويعمل على تنمية إجماع الرأي للوصول إلى قرار شبه نهائي، ثم يقوم أفراد الجماعة بالتصويت أو الاقتراع على هذا القرار، فإذا أجمع أفراد الجماعة على صلاحية القرار، اتخذ هذا القرار وكان نافذاً.

الأساليب الفنية فى اتخاذ القرارات الجماعية:

تتعدد الأساليب الفنية فى اتخاذ القرارات الجماعية تصل إلى أكثر من عشرين طريقة وسنذكر فى هذا الفصل أهم ثلاثة طرق وأكثرهم قوة وشيوعاً فى الاستخدام.

أولاً: العصف الذهني Brainstorming

تعتبر طريقة العصف الذهني من أهم وأنجح أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات الجماعية، لأنها تتيح فرصة للجميع لإبداء الرأي وطرح البدائل. وتعنى هذه الطريقة أن يقوم المشتركون فى الاجتماع أو حلقة النقاش بإطلاق العديد من الأفكار والآراء الحرة بسرعة حتى تأتى الفكرة التى تمس القرار أو حل المشكلة. وهذه الأفكار هى عبارة عما يدور فى الذهن أو الفكر من

آراء ووجهات نظر تطرح على الحاضرين كما هي، وتشتمل على آراء من قبل مدير الاجتماع أو مجموعة من المتسقين دون أن تتعرض للنقد أو اختصار بل تسجل كما طرحها صاحبها.

إن عملية العصف الذهني أو عصف الأفكار هي عبارة عن تبادل للأفكار والآراء، تهدف إلى تكامل الأفكار وتجميل عملية الابتكار والإبداع من خلال نقاش الجماعة، للوصول إلى حلول جماعية فعالة. هذا وقد اقترح لأسلوب العصف الذهني ثلاثة شروط أساسية هي:

١ - تشجيع النقاش الحر. بمعنى قبول أى فكرة وتسجيلها وعدم اعتبارها بعيدة عن موضوع النقاش.

٢ - تأييد بناء أفكار الآخرين بعضها مع بعض. بمعنى اعتبار هذه الآراء والأفكار للمجموعة بكاملها وليس لشخص واحد فقط.

٣ - منع النقد بشتى أنواعه. ويعنى ذلك أن الهدف هو تجميع الآراء والأفكار بعضها مع بعض، وعدم تقويم كل فكرة أو رأى على حدة.

ومن خلال هذا الأسلوب وخطواته يمكن التوصل إلى اتخاذ القرار الجماعي أو حل المشكلة المطروحة. ويوضح الشكل رقم (٣١) خطوات أسلوب العصف الذهني.

شكل رقم (٣١)

خطوات العصف الذهني

١- الحصول على بدائل (١٥ - ٢٠ دقيقة)

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع ، كلما تعددت الخبرات كلما كان ذلك افضل.
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- يدعو القائد الأعضاء لإقتراح بدائل الحل ،مع منع النقد مناقشة البدائل.
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.
- يحرص القائد على تشجيع الإقتراحات وحمايتها من نقد الآخرين.
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين.

٢- تصفية بدائل الحل (٤٠ - ٥٠ دقيقة)

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابه منها فى مجموعات.
- تشجيع إقتراحات جديدة.
- إستبعاد المستحيل من الحلول.
- تحديد ما بين ٣ و٥ مقترحات كأحسن الحلول.
- يعمل القائد حركة ربط وتشجيع لأفراد الجماعة للمشاركة وملخص الحلول.

٣- إختيار وتحديد خطة العمل (٤٥ دقيقة)

- إختصار عدد أعضاء الجماعة ،والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها.
- إختيار الحل الأكثر مناسبة وتحديد أسلوب تطبيقه.
- يوجه القائد المناقشة لإختيار الحل الأكثر مناسبة.

ثانيا : أسلوب دلفى Delphi

هذا الأسلوب هو ما يعرف بالاجتماع عن بعد. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع اعضاؤه غير موجودين وجها لوجه. ويمر هذا الأسلوب بالخطوات التالية:

- ١ - تحديد المشكلة، وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
 - ٢ - تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء ذوي الرأي. وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل.
 - ٣ - تصميم قائمة أسئلة تحتوى على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها. يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طلبا لرأيهم.
 - ٤ - تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
 - ٥ - إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
 - ٦ - تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة.
 - ٧ - يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.
- ويلاحظ أن أسلوب دلفى يحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا يناسب هذا الأسلوب المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

ثالثا : أسلوب الجماعة الصورية The Nominal Group

- ويعرف هذا الأسلوب بهذا الاسم لان تكوين الجماعة يكون صوريا على الورق فقط، حيث لا يوجد شئ فعلى وشفوي بين أفراد الجماعة. وهذا الأسلوب هو خليط من أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفى. وتمر طريقة الجماعة الصورية بالخطوات الآتية:
- ١ - تحديد المشكلة. حيث يقوم المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.

٢ - طرح بدائل الحل. يقوم كل عضو من أعضاء الجماعة بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.

٣ - تجميع الحلول والبدايل. ويتم ذلك بواسطة المدير، ويكتب كل واحد بعد الآخر على لوحة أو سبورة ولا تكتب أسماء مع البدائل أو الحلول المطروحة.

٤ - مناقشة البدائل المطروحة. يقوم المدير بإدارة ومناقشة الحلول. ويشجع كل الأعضاء على المشاركة في المناقشة، ثم يتم التوصل لعدة بدائل من بين البدائل المطروحة.

٥ - الاقتراح على البدائل. يقوم كل عضو من الجماعة بالتصويت على البدائل واضعا إياها في ترتيب، حيث يعطى رقم (١) لأحسن البدائل، ثم رقم (٢) للذي يليه... وهكذا. وتحدد البدائل المطروحة بخمسة بدائل، ويكون البديل رقم (٥) هو أقلها أهمية.

٦ - التوصل إلى قرار نهائي. يقوم المدير بجمع الرتب لأفراد الجماعة، وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أقل الرتب هو أحسن البدائل.

ويلاحظ أن أسلوب الجماعة الصورية يأخذ وقتا أقل من أسلوب دلفي كما أن هذا الأسلوب يحاول أن يصل إلى إجماع عن طريق الاقتراح، هذا بالإضافة إلى استخدامه لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

إن هذه الأساليب التي أشرنا إليها في عملية اتخاذ القرارات الجماعية تعتبر أساليب عملية، تتيح الفرصة لأكثر عدد من أعضاء الجماعة لطرح أفكارهم والبدائل المختلفة. ومناقشة هذه الأفكار والبدائل بشكل جماعي، ثم يتم التوصل إلى الحل المناسب الذي أجمع عليه المشتركون أو أقرته أغلبيتهم، وبذلك يكون القرار فعالا وحل المشكلة ناجحا ومثمرا.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

بصفة عامة فإن القرار الجماعي يفضل عن القرار الفردي إذا توافرت مجموعة من المقومات سبق مناقشتها. ونستعرض الآن لأهم مزايا المشاركة في صنع القرار على النحو التالي:

- تسهم المشاركة في صنع القرار في تدريب وتهيئة صف ثان من المديرين أو صناع القرارات، بدلا من تركيز السلطة الذي يقتصر بمحدودية عدد متخذي القرار وتزايد الضغوط عليهم، وهذا بدوره قد يجعلهم غير أكفاء لصنع القرار.

- توفر المشاركة بنمى جوا من ديمقراطية الإدارة وذلك يسهم بدوره في تهيئة الثقة المتبادلة، العلاقات الإنسانية الطيبة، والشعور الأقوى بالمسئولية.

- يغلب أن تأخذ المجموعة اتجاهها وسطا بين التفاؤل والتشاؤم لاسيما في مرحلة تقييم البدائل. بينما قد يجنح صانع القرار الفرد للمخاطرة أو التحفظ.

- يستطيع المشاركون أن يتفهموا طبيعة وأبعاد الموقف الذي يواجهونه في منظماتهم، إدارتهم أو قسمهم. وباعتبارهم مشاركين في صنع القرار سيكونوا أكثر استعدادا لقبول ما يقضى به من تغيير في أمور مثل إجراءات العمل وساعات العمل... الخ.

- تكامل آراء وتجارب ومعلومات المشاركين في عملية اتخاذ القرار، وللمجموعة طاقة أكبر لتوليد الأفكار.

- كما ان المشاركة في اتخاذ القرار - على ضوء ما تقدم - تساعد على جودة القرار. وهذه الجودة التي تجئ نتاجا لسلامة مراحل عملية اتخاذ القرار. ويدلل عليها: قبول القرار من المعنيين، سلامة تنفيذه، وتحقيقه للهدف المخطط.

عيوب القرار الجماعي:

برغم مزايا جماعية القرار، إلا أن القرار الجماعي يتصف بمجموعة من العيوب نعرضها على النحو التالي:

- الزيادة النسبية في الوقت والجهد إذا طال النقاش والجدل في مراحل اتخاذ القرار، فقد تستغرق مداولات المجموعة وقتا أكثر من اللازم خاصة لو كان عددهم كبيرا.

- قد يسيطر على المجموعة عضو مؤثر عدواني ذو رأى متسلط قد يكون هو المدير أو أحد الأعضاء لكن بشخصية أقوى حتى من شخصية المدير وقد يميل إلى تهديد بعض أو كل الأعضاء تصرّحا ليدفعهم لقبول بديل يراه مناسبا من وجهة نظره الشخصية وبغض النظر عن الموضوعية.

- قد يتحالف عضوان أو أكثر للقضاء على رأى مخالف أو لتمرير رأى أو بديل معين لمصلحة شخصية فردية أو جماعية بغض النظر عن مدى جودة القرار.

- قد يمتنع أحد أعضاء مجموعة صنع القرار عن تأييد البديل الأنسب، إما بسبب شخصيته السلبية وقصور ثقته بنفسه أو تأثرا بتهديد من آخرين، أو لنظرة الشخصية الضيقة عندما يرى أن الأخذ ببديل معين سيؤدى لتغيير يفقده بعض المزايا أو المكانة.

- شيوع المسؤولية بين أعضاء فريق صنع القرار. وحيث يتعذر تحديد مدى إسهام كل عضو إيجاباً أو سلباً في عملية اتخاذ القرار.

لا تعنى هذه المسليات عدم الأخذ بأسلوب القرار الجماعي كمبدأ، كما أن اتخاذ القرار جماعياً لا يعنى إطلاقاً التشكيك في قدرات المدير. ولكن صعوبات تطبيق مبدأ معين لا تعنى إلغائه، بل تشير لأهمية توفير مقومات نجاحه والقضاء على الأسباب المؤدية إلى فشله.

تطبيقات الفصل العاشر

أولاً: حدد فيما إذا كانت العبارات التالية صواب أم خطأ مع ذكر السبب.

١ - لا يوجد فرق بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار.

٢ - القرارات غير المخططة متشابهة مع القرارات المخططة في أن كليهما يهتمان بحل المشكلة التي تواجه الإدارة.

٣ - تتعامل الإدارة التنفيذية مع المشاكل التي تتكرر دائماً وتأخذ صفة عدم التأكد.

٤ - تهتم الإدارة الوسطى بالتعامل مع المشاكل التي تتكرر بصفة دائمة ولها نتائج محدودة.

٥ - تحدث المشاكل دائماً عندما تكون هناك فجوة بين النتائج المرغوبة والنتائج المحققة فعلاً.

٦ - لا يشترط في اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة اختيار البديل الذي يعظم النتائج المرغوبة.

٧ - النمط المتشائم لمتخذ القرار هو النمط الذي يفضل تعظيم النتائج.

٨ - التحديد غير السليم للمشكلة يؤدي إلى حل غير سليم، ومن ثم تتحمل المنشأة خسائر كبيرة.

ثانيا : أجب عن الأسئلة التالية:

س ١ : ما هو الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة؟

[illegible]

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

س٣ : يعمل محمد حسن مديراً لمصنع الأدوات المنزلية. وغالباً ما يتخذ قراراته بناء على
اجتهاده وخبرته السابقة بمختلف أمور العمل مما قد يجنبه الصواب في بعض الأمور، بينما يخطأ
في بعض الأمور الأخرى. مما يترتب على ذلك نتائج سيئة. بماذا تنصحه عند اتخاذ أي قرار؟

الفصل الحادى عشر

دور المعلومات في اتخاذ القرارات

- مصادر المعلومات.
- إدارة المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل.
- الحاجة إلى نظم دعم القرار.
- وظائف نظام دعم القرارات.
- تصميم نظام دعم القرارات.

الأهداف التعليمية للفصل العاشر :

- توضيح مصادر المعلومات المتعددة.
- بيان أهمية إدارة المعلومات لاتخاذ القرار.
- تزويد الطالب بوظائف نظم المعلومات.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الفصل :

بعد قراءة هذا الفصل يكون الطالب قد :

- أدرك أهمية مصادر المعلومات.
- كيفية إدارة نظم المعلومات.
- توضيح وظائف نظم دعم القرارات وتصميم نظام دعم القرارات.

الفصل الحادى عشر

دور المعلومات في اتخاذ القرارات

ما هي المعلومات التي يحتاجها المدبرون لاتخاذ القرار؟ وكيف يستطيع هؤلاء المدبرين تصميم النظم التي تمكنهم من الحصول على هذه المعلومات؟ وكما اشرنا من قبل فان المدبرين بإمكانهم الحصول على المعلومات المطلوبة من مصادر داخلية ومصادر خارجية. وفي الوقت الذي تتواصل فيه التعقيدات المحيطة بتنظيم المنشآت فإن المدبرين يأخذون في الاعتماد بشكل متزايد على مصادر المعلومات الداخلية والخارجية. كذلك فإن من شأن هذا التزايد في التعقيد أن يزيد من تنوع الموضوعات والمشاكل التي يتعين اتخاذ قرارات بشأنها والتي تتراوح ما بين صناعات القرار من ادنى المستويات الإدارية وصولاً إلى صناعات القرار على المستوى الاستراتيجي في أعلى المستويات الإدارية بالمنظمة.

ولا شك أن الحاجة لإدارة هذه المعلومات وجعلها في متناول صناعات القرار ليست بالأمر الجديد. والواقع فإننا نستطيع تعقب الجهود الرامية لإدارة المعلومات إلى الأيام الأولى لتطور النظم المحاسبية. وبالإضافة إلى النظم المحاسبية فإنه يوجد لدى العديد من المنظمات نظم معلومات خاصة بالتسويق، وملفات خاصة بمعلومات عن العملاء، ونظم معلومات المخازن وغيرها... وبشكل عام فإننا نستخدم مصطلح نظم المعلومات الإدارية (Management Information System (M.I.S للإشارة إلى الأنواع المختلفة من المعلومات ومصادر المعلومات المختلفة. ولكن في السنوات الأخيرة بدأت فكرة هامة للغاية تبرز بشكل يتخطى مجرد نظام المعلومات الإدارية وهي فكرة نظام دعم القرارات الإدارية

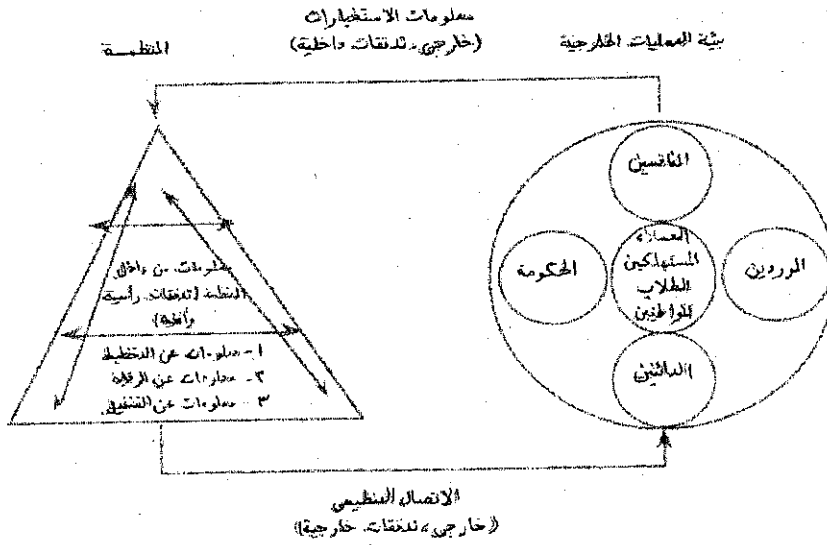
يناقش هذا الفصل مصادر المعلومات المتعددة، إدارة المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل، الحاجة إلى نظم دعم القرار، وظائف نظام دعم القرارات، وتصميم نظام دعم القرارات.

أولاً: مصادر المعلومات Sources of Information

الخطوة الأولى عند تصميم نظام دعم القرارات هي التوصل إلى فهم واضح للتدفقات المختلفة للمعلومات التي تصل للمنظمة والتي يتعين على المدبرين القيام بإدارتها. وبشكل عام يمكن التمييز بين تدفق المعلومات من المصادر الداخلية وتدفق المعلومات من المصادر الخارجية على النحو المبين في شكل رقم (٣٢).

شكل رقم (٣٢)

تدفقات المعلومات وأنواع المعلومات



١ - التدفقات الخارجية للمعلومات:

وهذه التدفقات تتجه من المنظمة إلى البيئة التي تعمل فيها أو بالعكس من البيئة إلى المنظمة. وبالنسبة للتدفق المتجه إلى داخل المنظمة فهنا يشار إليه عندما يكون هناك معلومات استخبارات Intelligence Information أما التدفقات الخارجة من المنظمة إلى البيئة فهذه يقصد بها الاتصالات التنظيمية Organizational Communications .

معلومات الاستخبارات وترتبط هذه التدفقات بالعناصر المختلفة من البيئة التي تعمل بها المنظمة - مثل العملاء والمستهلكين والمنافسين والموردين والدائنين والحكومة - وذلك للاستخدام في عمل تقييم للمعلومات الإستراتيجية الخاصة بالتخطيط والمعلومات التكتيكية قصيرة الأجل والتي تتناول البيئة الاقتصادية مثل تفضيلات المستهلكين ودخولهم، وأنماط الأنفاق التي تهتم المنظمة التجارية إضافة إلى متابعة التطورات التي تحدث في البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل من خلالها المنظمة. وقد أدت التطورات التكنولوجية الحديثة والسريعة في مجال الكمبيوتر واستخداماته إلى تخفيف العبء المتعلق بمهمة جمع معلومات

الاستخبارات.

الاتصالات التنظيمية - تتحرك هذه التدفقات من داخل المنظمة إلى الجهات المختلفة التابعة للبيئة الخارجية التي تمارس فيها هذه المنظمة نشاطها. وتعتبر الإعلانات وغيرها من جهود الترويج للمنتجات بمثابة اتصالات تنظيمية. و اى كان نوع وشكل المنظمة فان محتوى هذا التدفق المعلوماتى يتم التحكم فيه بواسطة المنظمة. وعلى الرغم من أن هناك تدفق معلوماتي شديد الأهمية إلا انه يحدث في الاتجاه الخارج ولكننا لن نتعرض لمناقشته في هذا الفصل.

٢ - التدفقات الداخلية للمعلومات :

يقصد بالتدفقات الداخلية للمعلومات، المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة ذاتها. ولكي يكون لهذه المعلومات فائدة فان معلومات الاستخبارات إضافة إلى المعلومات التي تتولد داخليا يجب أن تصل كلها إلى الشخص [المدير] المناسب في الوقت المناسب. ويوجد بداخل كل منظمة تدفقات للمعلومات الرأسية سواء لأعلى أو لأسفل إضافة إلى تدفقات المعلومات الأفقية. والفائدة التي تعود من نظام دعم القرارات هي أن تصبح كل تدفقات المعلومات جزءا من الخطة الأساسية دون أن يسمح لهذه المعلومات بالعمل العشوائي دون مخطط رسمي وتحديد مسبق لاتجاهاتها. والهدف من الخطة الأساسية هو توصيل المعلومات المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب.

ثانيا: إدارة المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل:

كما سبق وان ذكرنا في الفصل السابق، إن نوعية القرار الذي يجرى اتخاذه يتوقف بشكل كبير على فهم الظروف المحيطة بالموضوع ثم اختيار الإستراتيجية الملائمة لهذا الموضوع. ولذلك فكلما كانت نوعية المعلومات أفضل كلما كان القرار الذي يتم اتخاذه أفضل لأنه بذلك تقل درجات المخاطرة وعدم التأكد. ومن ثم فمتى توافرت المعلومات الجديدة والحديثة والتي تقوم على تكنولوجيا متقدمة فان ذلك يمثل دعما لإدارة اتخاذ القرار. وقد ظهرت الحاجة لوجود نظم دعم القرار الشامل من ثلاثة عوامل تتمثل في: (أ) أهمية المعلومات عند اتخاذ القرار، (ب) سوء إدارة المعلومات الحالية، (ج) الاستخدام المتزايد لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بواسطة الأفراد صناعات القرارات.

وعلى الرغم من أهمية الموضوع الخاص بإدارة الإنتاج والعمليات والذي يمثل بؤرة اهتمام هذا الفصل، إلا أنه يجب أن نفهم أن نظم دعم القرار ذات أهمية كبرى لاتخاذ القرار في كافة جوانب الإدارة. التخطيط الاستراتيجي، تصميم الوظائف، الاختيار والتعيين، وتقييم الأفراد كلها أمور مرتبطة بتطوير نظم دعم القرار الفعالة.

١ - أهمية المعلومات عند اتخاذ القرار:

تعتبر المعلومات بمثابة الوقود الذي يحرك المنظمات. والغرض الأساسي من وجود مدير ما هو تحويل هذه المعلومات إلى فعل ملموس ينتهي بعملية اتخاذ القرار. ولذلك فإن المدير والمنظمة يعملان معاً كنظام يسمى نظام المعلومات واتخاذ القرار - Information Decision System.

يجب أن يؤخذ في الاعتبار ضرورة ارتباط هذا النظام بالوظائف الإدارية الأساسية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة. ولذلك فإذا ما أرادت منظمة ما تنفيذ التخطيط والرقابة وإذا تم ربط المنظمة بنظام اتصال فعال، وإذا جرى تمثيل الاتصال بنظام المعلومات واتخاذ القرار السليم، فإن مفتاح النجاح في التخطيط والرقابة لأي عملية يكمن في هذا النظام.

وعلى ذلك فالنظر إلى أي منشأة على أنها نظام للمعلومات واتخاذ القرار يفسر أهمية جمع المعلومات الضرورية فقط لاتخاذ القرار الفعال. ولوان الإدارة تمكنت من تحويل المعلومات إلى واقع ملموس، فإن مدى فعالية هذا الواقع الملموس يتوقف على مدى اكتمال وارتباط واعتماد المعلومات التي توافرت لدى صناع القرار. وعلى ذلك فإن فعالية المنظمة تتركز في الغالب على ما هو أكثر من مجرد توافر المعلومات لدى المديرين.

ب - سوء إدارة المعلومات الحالية:

لا تمثل قدرة وإمكانية المنظمة على توفير المعلومات أي مشكلة حالياً لأن معظم المنظمات قادرة الآن على التوصل إلى كميات هائلة من المعلومات والبيانات. والواقع أن العقد الأخير جرى وصفه في غالبية الأحيان بعصر المعلومات The Age of Information. ولذلك فالسؤال هو لماذا يشكو العديد من المديرين حالياً بعدم كفاية المعلومات المتوافرة لديهم أو بعدم ارتباطها بما يسعون للحصول عليه لدى قيامهم باتخاذ القرارات اليومية؟

وبصفة عامة فإن شكاوى معظم المديرين تنحصر في القنوات التالية:

- وجود كثير من المعلومات التي توصف بأنها خطأ ولا تكفي.

- تناطر المعلومات في كافة أرجاء المنظمة مما يجعل من الصعب الحصول على إجابات لتساؤلات سهلة وبسيطة.

- كثيرا ما يتم حجب المعلومات الحيوية والضرورية بواسطة المديرين.

- كثيرا ما تصل المعلومات الحيوية بعد أن تنتهي الحاجة لها بوقت طويل.

ومن الناحية التاريخية فالمديرين ليس مطلوب منهم التعامل مع كم هائل من المعلومات بل الصواب هو قيامهم بالتعامل مع الحد الأدنى من المعلومات ثم الترقب والدعاء بأن قراراتهم ستحقق أهدافها. والواقع أنه وفي بعض المنظمات التجارية قد جرى النظر إلى بحوث التسويق على اعتبار إنها وظيفة شديدة الأهمية خلال الثلاثينات والأربعينات لأن بحوث التسويق وفرت المعلومات لاتخاذ قرارات خاصة بالتسويق في وقت لم توجد جهة أخرى قادرة على أداء هذه الوظيفة، أو أن هذه الجهة الأخرى لم تقدم سوى معلومات ضئيلة للغاية.

ولكن اليوم وعلى النقيض تماما فإن المديرين كثيرا ما يشعرون بأنهم على وشك الغرق في طوفان المعلومات الواردة والبيانات التي لا تنقطع عن الوصول إلى مكاتبهم ولكن هذا الفيض من المعلومات معظمه بلا جدوى وهو ما أدى إلى ما نطلق عليه سوء إدارة المعلومات الحالية. وتتطلب إدارة هذا الفيض الهائل من المعلومات قيام المديرين بعمل تمييز واضح بين البيانات والمعلومات على النحو الذي سنقوم بإيضاحه لاحقا.

حـ. الاستخدام المتزايد لأجهزة الكمبيوتر الشخصي :

يعتقد كثير من الخبراء أنه وقبل انقضاء هذا العقد فإن معظم المديرين سيقومون بمشاركة مساحة مكاتبهم بمساحات مخصصة لأجهزة الكمبيوتر. وتتمتع أجهزة الكمبيوتر الشخصي بالقدرة على زيادة إنتاجية المديرين والارتقاء بنوعية القرارات التي يتخذونها. أولا فإن قدرة أجهزة الكمبيوتر على استخراج ومعالجة وتحليل البيانات بسرعة ودقة تستحق الإعجاب الشديد.

ثانيا إن أجهزة الكمبيوتر قد أصبحت أصغر حجما وأكثر سرعة، وأكثر ذكاءا وهو ما تحقق في فترة زمنية قصيرة بشكل يفوق أي تطور طرأ على أي تقدم تكنولوجي آخر في تاريخ البشرية. ويستطيع جهاز الكمبيوتر العادي الموصول بأعلى مكتب المدير أن يحل المسائل الحسابية العادية بما يزيد ١٨ مرة أسرع من أول جهاز كمبيوتر جرى طرحه على نطاق واسع من الجيل الأول [والذي كان يزن ٣٠ طناً] وتم اختراعه منذ ٣٨ سنة مضت. وأجهزة

الكمبيوتر التي تباع اليوم قد أصبحت أرخص بكثير مقارنة بما كانت عليه الموديلات السابقة منذ ٣٠ سنة مضت. كان الكمبيوتر متوسط الحجم يتكلف ربع مليون دولاراً. ولكن أي مؤسسة الآن تستطيع أن تشتري الكمبيوتر الذي يوضع أعلى المكتب والذي به ذاكرة ثلاثية، بما يوازي ٢٠٠٠ دولار أو أقل. ونتيجة لذلك فإن الكثير من المنظمات الآن تقوم بتوفير أجهزة الكمبيوتر الشخصية لاستعمال موظفيها وبلا عناء.

وقد أدى إدخال الكمبيوتر إلى تغيير الطرق التي يستفاد بها من المعلومات فمن خلال شبكات الكمبيوتر يستطيع المديرين في أقل من الثانية الوصول إلى مصادر المعلومات والاتصال بشكل مباشر مع غيرهم من المديرين والاستماع إلى ما لديهم من معلومات مطلوبة وصحيحة.

وقد توافرت الوسائل الضرورية لإنتاج المعلومات ومع ذلك فإن المديرين مازالوا يشكون من ضياع المعلومات وحدوث تأخيرات، وحدوث إتلافات للمعلومات وتشويه لها. والواضح أن العديد من المديرين قد أستغرقهم التفكير في التقدم التكنولوجي السريع والاستخدام السهل للكمبيوتر للدرجة التي جعلتهم ينسون التفكير في التخطيط الضروري للاستخدام الفعال لهذا الفيض من المعلومات. ولكي يتمكن المديرين من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة فإن نظم المعلومات الإدارية الحالية يجب أن يجرى عليها تطوير سريع بحيث تتحول إلى نظم دعم للقرار الفعال.

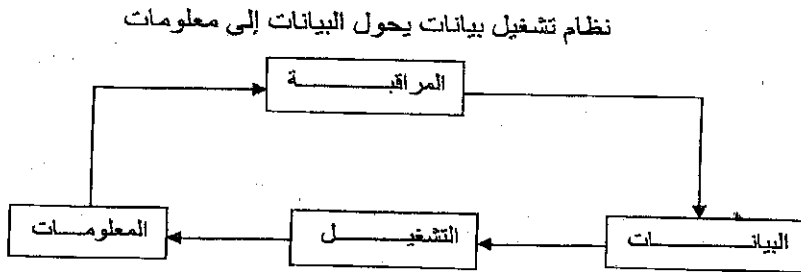
البيانات والمعلومات Data Versus Information

يستخدم العديد من الناس كلا من الاصطلاحين : البيانات والمعلومات بالتبادل. وهذا مقبول في الأحاديث العامة إلا أنه هناك اختلاف بين الاصطلاحين لدى العاملين في مجال الإدارة ومجال الكمبيوتر. فالبيانات تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات أو الحسابات أو القياسات. فيمكن مثلا أن تكون البيانات عبارة عن عدد ساعات العمل الذي أداها كل موظف في الشركة. عندما يتم تشغيل هذه البيانات يمكن أن تحول إلى معلومات. فمثلا عندما يضرب عدد ساعات العمل التي أداها كل موظف في معدل اجر كل منهم في الساعة فإن حاصل الضرب يعطى إجمالي الأجر لكل منهم. وعندما يضاف إجمالي اجر العاملين في المؤسسة فإن إجمالي اجر العاملين هذا يمثل معلومات لملاك الشركة. فالمعلومات هي بيانات أجرى عليها تشغيل أو هي بيانات مفيدة. وتعطى المعلومات لبعض الناس أشياء لم تكن معروفة لديهم.

وعند مناقشة البيانات والمعلومات يمكننا القول " إن البيانات لدى الفرد تكون معلومات عند فرد آخر ". ودعنا إلى مثال إجمالي الأجر لموظفي الشركة. الأرقام المنفصلة التي تمثل أجر كل موظف هي معلومات للموظفين حيث أن كل رقم منهم يفيد صاحبه بأجره عن الأسبوع الماضي. أما بالنسبة لملاك الشركة فإن هذه الأرقام عبارة عن بيانات. فالملاك يريدون معرفة إجمالي الأجور للمنظمة ككل ويجب تشغيل الأرقام الفردية لأجور الموظفين لإنتاج هذا الإجمالي.

و النظام الذي يقوم بتشغيل البيانات يسمى نظام تشغيل البيانات . و يوضح الشكل رقم (٣٣) بيانات المدخلات التي تتحول إلى مخرجات على هيئة معلومات .

شكل رقم (٣٣)



و يمكن أداء تشغيل البيانات يدويا أو باستخدام حاسبة جيب صغيرة أو آلة كاتبة أو باستخدام جهاز كمبيوتر و يحتوي التشغيل على عملية واحدة أو أكثر من العمليات التالية :

١ - تسجيل recording بيانات عمليات جارية أو إنتاج ملف بسجلات العمليات الجارية.

٢ - ترتيب sorting السجلات الموجودة في احد الملفات .

٣ - دمج merging المحتويات المرتبة لملفين - أكثر مع بعضها.

٤ - حساب calculating كميات عن طريق تنفيذ عملية أو عدة عمليات حسابية.

٥ - تركيب accumulating كميات للحصول على إجماليات تلخيصية

٦ - تخزين storing بيانات أو معلومات لاستخدامها فيما بعد .

٧ - استعادة Retrieving بيانات أو معلومات مخزنة حينما يكون هناك حاجة لذلك.

٨ - إعادة إنتاج Reproducing أو نسخ بيانات أو معلومات لتستخدم في أكثر من مكان واحد.

٩ - عرض Displaying أو طباعة مخرجات التشغيل [المعلومات] للمستخدمين المعنيين. وفي

بداية استخدام أجهزة الكمبيوتر كان التركيز منصبا على تشغيل البيانات. فقد استخدمت أجهزة

الكمبيوتر أساسا في وظائف المحاسبة التقليدية حيث كان يتم إنتاج مخرجات بسيطة لمديري الشركات. أما في وقتنا الحالي فإن معظم الانتباه موجه للمعلومات كمخرجات حيث تصمم الشركات نظم معلومات إدارية ونظم دعم القرارات.

ثالثا : الحاجة إلى نظم دعم القرار:

تلبى نظم دعم القرار حاجة إدارية ملحة للغاية وهي: توفير المعلومات الضرورية للمدير لكي يقوم باتخاذ القرارات السليمة. والنقطة الجوهرية هنا هي القدرة على تحديد أي من هذه المعلومات هو الذي يصلح. فالثابت أن النظام مطلوب لكي يحول البيانات الواردة (الخام) إلى معلومات تستطيع الإدارة الاستفادة منها بشكل فعلى. ولبلوغ هذه الغاية فإن نظام المعلومات يجب أن يضع في الاعتبار مدى الحاجة إلى المعلومات لنوعية محددة من المديرين ومتطلبات المعلومات لبلوغ نوعيات معينة من القرارات.

١ - احتياجات المديرين :

وعلى ذلك فإن نظام دعم القرار هو نظام معلومات متخصص جرى تصميمه لدعم مهارات المدير طوال مراحل اتخاذه للقرار وتحديد المشكلة واختيار البيانات المرتبطة، واختيار البديل المناسب للوصول إلى القرار المناسب، ثم تقييم القرار والتنفيذ الفعلي. ولا بد بذلك لنظام دعم القرارات أن يقوم بإنتاج المعلومات بالشكل الذي يفهمه المديرين، وفي الوقت الذي تكون فيه مثل هذه المعلومات مطلوبة، وهناك حاجة لها ثم وضع هذه المعلومات تحت المراقبة المباشرة للمديرين.

وباختصار فإن نظام دعم القرارات يقوم بتوفير وتشغيل المعلومات بما يفي باحتياجات المديرين ومن ثم فإن نظام دعم القرارات يوفر الدعم للتوصل إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة في ظل ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد.

خلاصة القول فإننا نستطيع القول بأن نظام دعم القرارات الفعال بمقدوره القيام بالتالي:

- دعم وليس بديل لاتخاذ القرار الإداري.
- معاونة المديرين في اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية ولكن بشكل أساسي على مستويات الإدارة الوسطى والعليا.

- تمكين صانع القرار من التداخل بشكل سليم مع الكمبيوتر لدراسة التأثيرات المترتبة على القرارات البديلة.

- جمع وتخزين وتقديم نماذج القرارات والبيانات المرتبطة بأنواع معينة من القرارات.
- زيادة الألفة بين مستخدم جهاز الكمبيوتر وبين الجهاز أي التشجيع على اللجوء إلى الكمبيوتر.

وتتفاوت أنواع المشاكل التي يتم مواجهتها والإجراءات المتبعة للتعامل معها وفقاً للمستوى الإداري للمدير. كذلك تؤثر نفس العوامل (المستوى الإداري، ونوعية القرار الذي يتم اتخاذه) على متطلبات المعلومات الإدارية. ولضمان أن أنواع المعلومات الواردة تتطابق مع أنواع القرارات التي يجري اتخاذها فلا بد من توجيه المعلومات المناسبة إلى نقاط اتخاذ القرار المناسب.

٢ - الحاجة إلى معلومات محددة بالنسبة لقرارات معينة :

ويجرى تصنيف أنواع المعلومات المطلوبة على حسب أنواع القرارات الجاري اتخاذها إلى : قرارات خاصة بالتخطيط، قرارات خاصة بالرقابة، وقرارات خاصة بالتشغيل والعمليات. ولا بد أن تقوم نظم دعم القرار بتوفير النوعيات المناسبة من المعلومات للأنواع المعنية من القرارات، إذ أن قرارات التخطيط والرقابة والعمليات تتطلب معلومات تخطيط ورقابة وعمليات.

١ - قرارات التخطيط : تتضمن هذه القرارات صياغة الأهداف بالنسبة لمنظمة الأعمال، وكم ونوعيات الموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف والسياسات التي تحكم استخدام الموارد. ويتم الحصول على معظم معلومات التخطيط من مصادر خارجية وترتبط بعوامل مثل الوضع الحالي والمتوقع للاقتصاد، ومدى توافر الموارد (البشرية وغير البشرية) والبيئة السياسية، ونوعية التشريعات التنظيمية السائدة. والتخطيط الفعال لا غنى عنه للأداء الفعال، وذلك بالنسبة لمنظمات الأعمال العام والخاص. وتمثل نوعية التخطيط أهمية خاصة والذي يجب أن يتم أثناء فترات النمو السريعة والكبيرة.

وعلى سبيل المثال لاستخدام المنظمات العامة لنظام دعم القرارات لاتخاذ قرارات التخطيط قد جرى تتبعها في المراجع الخاصة بالإدارة: ما قامت به الحكومة المصرية مؤخراً حيث أصدرت تقارير تشير فيها إلى نتائج تطوير نظام دعم القرارات لتوفير معلومات لاتخاذ قرارات هامة متنوعة في المجال العام. وقد ساعد نظام دعم القرارات الذي انتهجته الحكومة

المصرية على تطوير سياسة ضريبية ملائمة وعلى التوصل لسياسة ناجحة لإدارة الديون، وعلى سياسة تسعير جديدة لموارد الطاقة.

ب - قرارات الرقابة : تقوم الإدارة الوسطى باتخاذ قرارات الرقابة لضمان أن أداء منظمة الأعمال يتفق مع أهدافها. ويتم الحصول على معلومات الرقابة بشكل رئيسي من مصادر داخلية (غالبا من بين الأقسام المختلفة)، ويتضمن مشكلات مثل تطوير الميزانيات، وقياس أداء مشرفي المستوى الأول. وطبيعة المشاكل التي يتم مواجهتها قد تكون مبرمجة أو غير مبرمجة. وتأخذ قرارات الرقابة أشكال عديدة، وفي بعض الحالات تتضمن توفير المعلومات للعملاء لاستخدام منتجات الشركة، ولاشك وعلى سبيل المثال فإن صناع المواد الكيماوية يجب أن يتركز اهتمامهم على كيفية استخدام عملاتهم لتلك المنتجات الكيماوية، ولتحقيق هذا الغرض فإنه لا بد من أن يتوافر لدى العملاء معلومات تمكنهم من اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات سليمة عن كيفية استخدام المنتج.

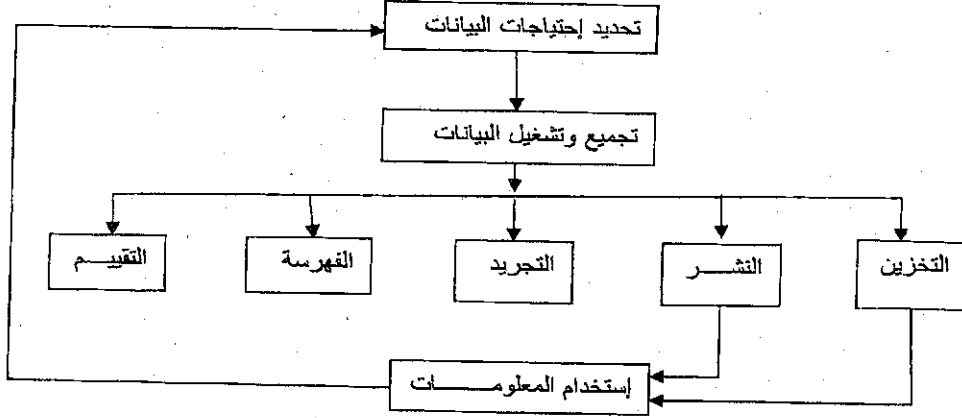
ج - قرارات العمليات : تركز هذه النوعية من القرارات على الأنشطة اليومية للمنشأة وكيفية الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة. وترد معلومات العمليات من المصادر الروتينية والضرورية مثل المحاسبة المالية، ومراقبة المخزون، وجدولة الإنتاج. ويتم التوصل إلى هذه المعلومات داخليا، وحيث أن هذه المعلومات غالبا ما ترتبط بمهام معينة فإنها غالبا ما تأتي من قسم واحد محدد مهمته إرسال هذه المعلومات. وبالنسبة لمشرفي المستوى الأول فهم المستخدمين الأساسيين لهذه النوعية من المعلومات. وحيث أن اتخاذ القرار على هذا المستوى في المنظمة غالبا ما يتضمن نوعيات مبرمجة من المشاكل فإن الكثير من المشكلات على مستوى

العمليات يجري حلها في شكل نماذج رياضية (مثل البرمجة الخطية Program (Evaluation Review Technique . PERT

رابعاً : وظائف نظام دعم القرارات :

لكي يوصف نظام دعم القرارات بالفعالية فلا بد أن يقوم بتوفير أربعة خدمات رئيسية للمديرين وهم على النحو التالي: (١) تحديد احتياجات المعلومات، (٢) جمع المعلومات، (٣) معالجة المعلومات، وأخيرا (٤) الاستفادة من المعلومات، الشكل رقم (٣٤) يوضح هذه الوظائف.

شكل رقم (٣٤)
وظائف نظام دعم القرارات



(١) تحديد إحتياجات المعلومات :

بداية فإن المدير لابد وأن يسعى للإجابة على بعض الأسئلة مثل:

ما هو مقدار المعلومات المطلوبة؟ كيف؟ ومتى؟ ومن الذي سيستخدم هذه المعلومات؟ ما هو الشكل المطلوب فيه تواجد هذه المعلومات؟ بعبارة أخرى فإن المدير يستهل عمله بفحص متطلبات المخرجات، وقد جرى توضيح الأسئلة التي تقيد المدير في تحديد المعلومات التي يحتاجها في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) قائمة باحتياجات المدير من المعلومات

- ١ - ما هي نوعية القرارات التي تتخذها بصفه منتظمة؟
- ٢ - ما هي نوعية المعلومات التي تحتاج لها لاتخاذ مثل هذه القرارات؟
- ٣ - ما هي نوعية المعلومات التي تصلك بصفة منتظمة؟
- ٤ - ما هي نوعية المعلومات التي ترغب أن تصلك والتي يصعب عليك الحصول عليها الآن؟
- ٥ - ما هي المعلومات التي ترغب في الحصول عليها يوميا ؟ أسبوعيا؟ شهريا؟ سنويا؟
- ٦ - ما هي نوعية برامج تحليل البيانات التي ترغب أن تطبق في منظمك؟

سبق وأن ناقشنا في الفصل السابق أن الخبرة العملية أصبحت ضرورة لاشتراك الأشخاص في التغييرات التي ستؤثر عليهم. وينطبق نفس الشيء في حالة القيام بتشغيل نظام دعم القرارات، فالمديرين الذين يروا أنهم سيستفيدون من هذا النظام يجب أن يقوموا بالمشاركة في تنفيذه. وعلى ذلك فإن احتياجات ومتطلبات المخرجات تستند إلى الإجابات التي يتم الحصول عليها من التساؤلات التالية: ما هي المعلومات الضرورية والمطلوبة للتخطيط وكذا الرقابة وعلاقتها بالمستويات الإدارية المختلفة؟ ما هي المعلومات المطلوبة لتخصيص الموارد؟ ما هي المعلومات المطلوبة لتقييم الأداء؟

وتقوم هذه التوعية من الأسئلة بتوضيح الأنواع المختلفة من المعلومات المطلوبة لصياغة الأهداف التنظيمية بشكل يختلف عن المعلومات المطلوبة لجدولة الإنتاج. كذلك توضح هذه الأسئلة بأن وجود معلومات تزيد عن الحاجة قد تؤدي إلى إعاقة أداء المدير ولا بد على المدير أن يقوم بالتمييز بين نوعية المعلومات. من حيث "الحاجة للمعرفة" Need-to-know وبين نوعية المعلومات من حيث "لا بأس من المعرفة" Nice-to-know ، فليس زيادة المعلومات دليلاً على اتخاذ قرارات أكثر فعالية. وعلى سبيل المثال فإن أي مدير إنتاج يرغب في المعرفة الدقيقة لعدد الموظفين الذين سيحضرون إلى المنشأة كل يوم، لأنه وبمثل هذا النوع من المعلومات يستطيع مدير الإنتاج دائماً جدولة استخدام العمالة المؤقتة التي تعمل بنظام بعض الوقت. حيث أن مثل هذه المعلومات نادراً ما تكون متوافرة.

المعلومات الأخرى التي قد يحتاجها المدير من المحتمل أن توجد في عقول وذاكرة الخبراء الذين أنجزوا مهمة معينة لسنوات طويلة ولكنهم غير قادرين على الإفصاح عما يقومون به فعلياً.

(٢) جمع ومعالجة المعلومات :

الغرض من هذه الخدمة هو تحسين الجودة الكلية للمعلومات ويتضمن هذا النشاط خمسة مكونات خدمية:

- أ - التقييم. ويتضمن ذلك تحديد مدى الثقة التي يمكن وضعها في معلومة معينة، وتستند إلى عوامل مثل مصداقية مصدر المعلومات ومدى إمكانية الاعتماد على هذه المعلومات.
- ب - التجريد. ويقصد به تصحيح المعلومات وتجريدها بغرض توفير المعلومات المطلوبة للمديرين والمرتبطة بالمهام المعينة الموكولة إليهم.

ج - الفهرسة. ويقصد به توافر التصنيف لأغراض التخزين والاسترجاع بمجرد أن يتم جمع المعلومات.

د - البث والنشر للمعلومات. ويتضمن ذلك إرسال المعلومات المناسبة إلى المدير المناسب في الوقت المناسب. والواقع إن هذه هي المهمة الأساسية لنظام دعم القرارات.

هـ - التخزين. ويمثل الخدمة النهائية في معالجة المعلومات. وكما سبق وإن ذكرنا فإن المنشأة ليس بها ذاكرة طبيعية ولذلك فإن كل نظام لدعم القرارات يجب أن يتوافر به قدرة تخزينية للمعلومات حتى يمكن استخدامها مرة أخرى متى كانت هناك حاجة لذلك. وقد حسنت معدات تخزين المعلومات اليكترونيا بشكل كبير من قدرات المنظمات على تخزين المعلومات وزادت من سعة هذه الذاكرة Memory Capacity.

(٣) استخدام المعلومات :

تتوقف الاستفادة من المعلومات بشكل كبير على نوعية هذه المعلومات (مدى دقتها) وما تقدمه (الشكل) وحسن التوقيت. وتحقيق الاستفادة بشكل فعال من المعلومات متى تم منذ البداية تحديد الأسئلة الصحيحة لتحديد احتياجات المعلومات، ومتى تم تخطيط النظام بدقة. والهدف الرئيسي من نظام دعم القرارات هو تقديم المعلومات المناسبة إلى صانع القرار المناسب في الوقت المناسب. وليلوغ هذه الغاية فإن التوقيت السليم يحتل الأولوية على الدقة، ولذلك فإنه لو لم تكن المعلومات متوافرة متى كانت هناك حاجة لها فلا معنى لدقتها إذن. وفي معظم الحالات ومع ذلك فلا يجوز التضحية بالدقة لصالح التوقيت السليم فكلاهما شديد الأهمية.

ولكن دقة التوقيت لا تحتل نفس الأهمية بالنسبة لكل مدير، فهذا الأمر يحدده طبيعة القرارات التي يتحتم اتخاذها. وعلى سبيل المثال فإن مدير المبيعات قد يجد في التقارير الأسبوعية - التي تتسم بالدقة عن المبيعات - لكل منتج تقدمه الشركة غايته المنشودة ولا يتحرى التوقيت السليم، ولكن المدير المالي يجد أنه يحتاج المعلومات الدقيقة إضافة إلى التوقيت المناسب أي توافر هذه المعلومات كل دقائق معدودة.

خامسا : تصميم نظام دعم القرارات :

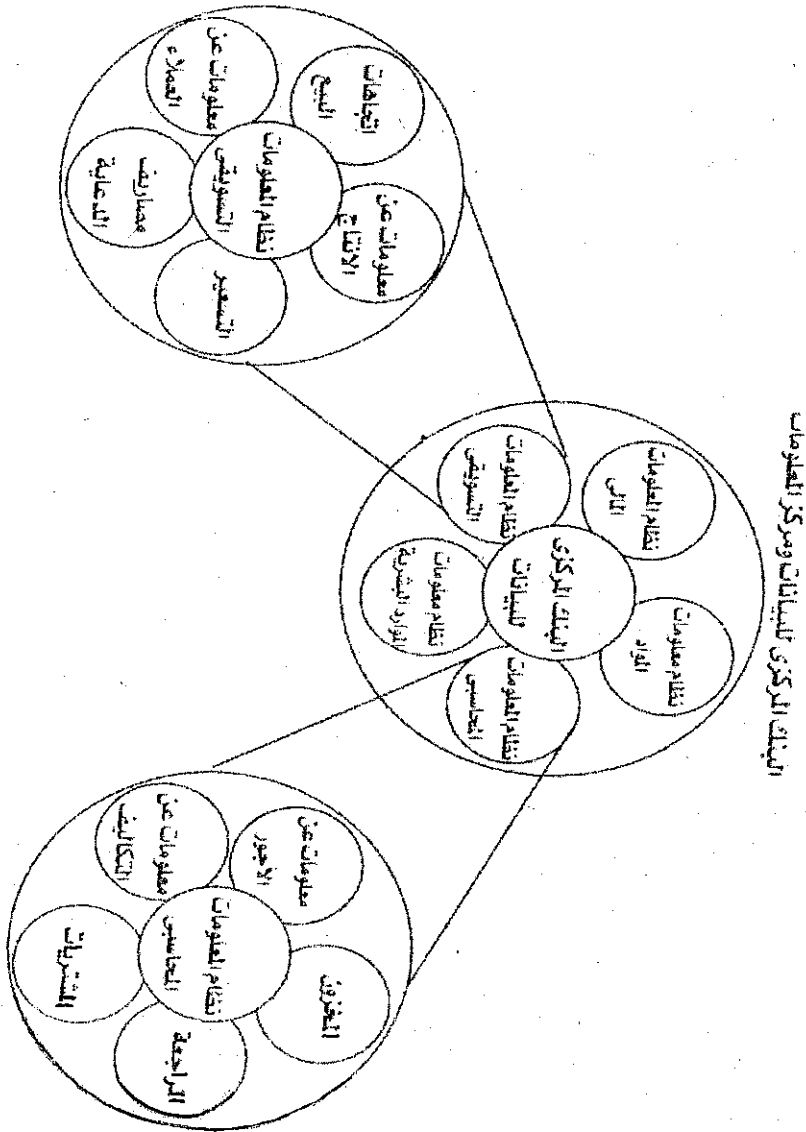
توجد بمعظم المنشآت نظم معلومات مستقلة ومختلفة لأداء وظائف تنظيمية مختلفة. وبالإضافة إلى تطوير نظم المعلومات المحاسبية، فقد قامت جماعات عمل من التنفيذيين والاستشاريين في قطاعات الأعمال الأخرى بتطوير نظم معلومات إدارية تناسب احتياجاتهم بشكل خاص. وفي الوقت الذي تكون فيه نظم المعلومات الإدارية شديدة الأهمية لتحقيق الأداء

الفعال في نطاق التخصصات الوظيفية المختلفة، فما الذي يمكن أن يحدث عندما يحتاج صانع القرار إلى معلومات من تخصصات وظيفية أخرى؟ لذلك فإن تصميم نظام دعم القرارات يتطلب نظام منظوري system perspective. والمقصود بالنظام المنظوري (القدرة على رؤية الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة أو أهميتها النسبية) هو إنشاء بنك مركزي للبيانات، ومركز معلومات، إضافة إلى النظرة للمعلومات على أنها مورد تنظيمي هام.

البنك المركزي للبيانات The Central Data Bank

يمثل البنك المركزي للبيانات بؤرة ولب نظام دعم القرارات. فالمعلومات المتعلقة بمجال ما بالمنظمة تصبح معدة وجاهزة لصناعة القرار في مجالات أخرى من خلال استخدام البنك المركزي للبيانات. والتطورات التكنولوجية السريعة والأخيرة في الكمبيوتر وأيضا تكنولوجيا الاتصالات جعلت من نظم دعم القرار هذه متاحة للجميع ومعقولة التكاليف. والفكرة كلها بسيطة: فمركزية المعلومات أي توافرها في جهة واحدة تعنى أن بيانات المبيعات لا يتحتم تخزينها بشكل مستقل في قسم المحاسبة والتسويق والإنتاج، ولكنها ستكون متاحة في بنك بيانات مركزي واحد. وحيث أن بيانات هذا البنك يمكن إدخالها متى أريد ذلك بواسطة أي صانع قرار بحاجة إلى هذه البيانات، فإن من واجب وشأن البنك المركزي للبيانات أن يرفع جودة ودقة وتوقيت القرارات الصادرة. ويبين شكل رقم (٣٥) مفهوم البنك المركزي للبيانات مع توضيح نظاميين فرعين منبثقين عنه بتفصيل أكبر.

شكل رقم (٣٥)
البنك المركزي للبيانات ومركز المعلومات



مركز المعلومات The Information Center

في الآونة الأخيرة تغيرت متطلبات المعلومات بالنسبة لمعظم المديرين إلا أن ترتيبات المعلومات بداخل معظم منظمات الأعمال ظلت بالضرورة على حالها. ونتيجة لان كلا من مستخدمي المعلومات وموردي المعلومات متناثرين ومتباعدين في كل أرجاء المنظمة فهناك حاجة لوجود وحدة لكي تقوم بمراقبة عمل بنك المعلومات المركزي. وفي الحقيقة فإن نقطة الضعف الرئيسية التي تشوب معظم المنشآت تمثلت في عدم وجود كيان مركزي وهو ما يطلق عليه اسم [مركز المعلومات] يعهد إليه بجمع ومعالجة المعلومات. ولكي يتحقق وجود مركز للمعلومات فلا بد من اكتمال ثلاثة مهام:

- ١ - لابد من التحديد الواضح لأنشطة المعلومات المتناثرة في كافة أرجاء المنشأة.
- ٢ - لابد من النظر إلى هذه الأنشطة على إنها جزء من الكل.
- ٣ - لابد وان تدرج هذه الأنشطة تحت تصرف الإدارة في مركز معلومات مركزي مستقل ومنفصل.

وهكذا فإن مركز المعلومات The Information Center يعتبر بمثابة المستشار، والمنسق، والمراقب على الوظائف الخاصة بنظام دعم القرارات. وتحديد احتياجات المعلومات، جمع ومعالجة المعلومات، والاستفادة الفعلية من هذه المعلومات في النهاية. ولكي يتم تبرير وجود هذا المركز فلا بد من أن يحقق هذا الأخير تسهيل الأداء الإداري من خلال تحقيق توافر واستغلال أفضل وأسهل للمعلومات.

وقد قامت العديد من منظمات الأعمال المهمة بالمعلومات بإنشاء مكتب للمعلومات على مستوى الشركة، ذو طابع مركزي ومستقل. واستخدام مثل هذا المكتب قد أصبح أكثر انتشارا في الصناعات التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة والتي تشارك في صناعة المنتجات الاستهلاكية والتي تتصف بالتقلب في رغبات المستهلكين. ومع ذلك فقد تزايدت الحاجة لمثل هذه المكاتب المعلوماتية في الصناعات التابعة للقطاع الخاص وفي القطاع الأعمال العام على حد سواء. وينتج هذا الترتيب التنظيمي مزايا عديدة مثل زيادة الفعالية والاستخدام الكفء للمعلومات لان كافة تسهيلات الكمبيوتر والمعرفة والتخزين واستعادة المعلومات تصبح متوافرة لكل الوظائف في المنظمة.

المعلومات كمورد تنظيمي Information as an Organizational Resource

إن تطوير بنك مركزي للبيانات ومركز للمعلومات لا يعنى بالضرورة ضمان استخدام هذه المعلومات بشكل يتسم بالحكمة. فهناك مشكلة متكررة في العديد من منظمات الأعمال والمتمثلة في أن الكثير من المعلومات يتم توفيرها وإصدارها دون معرفة الغرض المحدد الذي تنتج هذه المعلومات من أجله، وبالتالي فلا بد من السعي للتخلص من مثل هذه المعلومات. والميل تجاه توفير الكم الهائل من المعلومات يعتمد على الفرضية الأساسية بوجود علاقة مباشرة بين كم المعلومات وجودة القرارات التي يتم اتخاذها. ولكن وكما تبين لنا من قبل فإن جودة القرار وليس كم المعلومات هي الأكثر أهمية في اتخاذ القرار. ولكن يتم النهوض بفكرة الاستخدام الكفء لنظام دعم القرارات فلا بد من النظر إلى المعلومات على أنها مصدر رئيسي للمنظمة بنفس الطريقة التي يتم النظر بها إلى الأموال والمواد والأفراد والمعدات، فالمعلومات هي الأخرى تمثل موردا تنظيميا بلا شك وعلى ذلك فالمعلومات كمورد رئيسي تصبح:

- شديدة الحيوية لاستمرار المنظمة في أداء وظائفها.
- لا يمكن استخدامها إلا في مقابل وبتكلفة.
- لا بد من تواجدها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- لا بد أن تستخدم بكفاءة في مقابل عائد مثالي.

وعلى ذلك فلا بد أن يقوم كل مستخدم للمعلومات بالأخذ في الاعتبار تكلفة المعلومات بالنسبة لجدواها في عملية اتخاذ القرارات. وعلى سبيل المثال فإن تكلفة تكس المعلومات للوصول إلى قرار يجب أن يتم النظر إليها في مقابل القيمة المتوقعة للقرار المتخذ في حالة نقص المعلومات. والحقيقة أن العديد من مخططي نظم المعلومات يغفلون عن التكلفة التي تترتب على الحصول على المعلومات الأساسية والتي يتطلبها النظام.

وفي الوقت الذي لا يزال فيه فكرة أو مفهوم نظام دعم القرارات حديث نسبيا إلا أن هذا النظام أصبح حقيقة واقعة في حياة منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة على السواء. ولا شك إن النمو الهائل في تكنولوجيا المعلومات هو السبب في هذا التطور الذي أدخل على نظام دعم القرارات. ولكن تطوير هذا النظام أكثر من مجرد مسألة تكنولوجيا لأن غرضه هو مساعدة الإدارة على اتخاذ القرار الأكثر فعالية.

تطبيقات الفصل الحادي عشر

أولا : ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة و علامة (X) أمام العبارة

الخاطئة:

- (١) يتم تصنيف أنواع المعلومات المطلوبة على حسب أنواع القرارات الجاري اتخاذها. ()
- (٢) بمجرد توفير المعلومات داخل المنظمة، إذن تجد هذه المعلومات طريقها إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب. ()
- (٣) تتوافر التدفقات الرأسية والتدفقات الأفقية في كل منظمة. ()

ثانياً: أسئلة للمناقشة:

١ - ما هي المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرار؟

٢ - لماذا يشكو العديد من المديرين حالياً بعدم كفاية المعلومات المتوافرة لديهم لاتخاذ القرارات اليومية؟

٣ - ما هو المقصود بنظم دعم القرار؟

٤ - ما هو الفرق بين البيانات والمعلومات؟

٥ - ناقش بالتفصيل وظائف نظام دعم القرارات.

.....

.....

.....

.....

.....

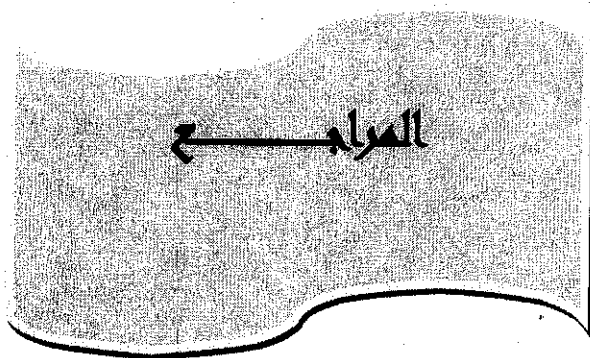
٦ - اذكر ما تعرفه عن البنك المركزي للمعلومات.

.....

.....

.....

.....



المراجع العربية

- ١- إبراهيم عبد اللطيف، الخصخصة والاستثمار الأجنبي، مجلة الإدارة، القاهرة، مجلد ٧٢، عدد ٣، يناير ١٩٩٥.
- ٢- د. أحمد حسين عبد المنعم : مشكلات تطبيق الخصخصة وتوسيع قاعدة الملكية بهركات قطاع الأعمال العام في مصر، المدير العربي، القاهرة، عدد ١٢٩، يناير ١٩٩٥.
- ٣- د. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، العملية الإدارية في الجمارك الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة سنة ١٩٧٢.
- ٤- د. إسماعيل صبري عبد الله : من القطاع العام إلى القطاع الخاص والمحتوى الفكري والسياسي والاقتصادي، الرائد العربي، دمشق، السنة الثامنة، عدد ٣٠، شباط / آذار ١٩٩١.
- ٥- د. إكرام عبد النبي، سياسة الإصلاح الاقتصادي والخصخصة في الصين، المدير العربي، القاهرة، عدد ١٣٠، أبريل ١٩٩٥.
- ٦- إيرل بوسترونج، ترجمة على السلمي، مقدمة في إدارة الأعمال.
- ٧- د. جميل توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال.
- ٨- د. حسن توفيق، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٨.
- ٩- د. حسين حمادي، إدارة النظم الطريق إلى القرن الواحد والعشرين.
- ١٠- د. خالد الفايز، دور المؤسسات المالية العربية في الخصخصة، ضمن ندوة الخصخصة ودور البورصات والمؤسسات المالية في التنمية الاقتصادية، تجارب عربية وأجنبية، الكويت، اتحاد البورصات ومبانيات سوق المال العربية، ١٩٩٦.
- ١١- د. سامي عفيفي حاتم : الخبرة الدولية في الخصخصة، القاهرة : دار العلم للطباعة، الطبعة الأولى، ١٩٩٤.
- ١٢- د. سمير عبد، نقل ملكية المنشآت العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص في الوطن العربي، التعاون، الرياض، السنة ٨، عدد ٤٣، يونيو ١٩٩٤.
- ١٣- د. صديق محمد عفيفي، الجوانب الاقتصادية لعقد الخصخصة، الأهرام الاقتصادي، القاهرة، عدد ٢٨ / ١١ / ١٩٩٤.
- ١٤- د. طالب أحمد علي وهزني عبد الرحمن الجودر : التخصيصية في الكويت : توجه نحو تعظيم دور القطاع الخاص، ضمن المؤتمر العلمي الأول للاقتصاديين الكويتيين، الكويت ٥-٣ مايو ١٩٩٣.
- ١٥- د. علي حسين المقابلة : التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق، آفاق اقتصادية، مسقط، مجلد ١٦، عدد ١٩٦٢، فبراير ١٩٩٥.

- ١٦- د. عاطف البقلی : الخصصة وسوق الأوراق المالية في مصر. المال والتجارة القاهرة. عدد ٣٠٥. ٩ / ٥ / ١٩٩٤.
- ١٧- د. عبداللہ سالم. الخصصة وتقييم الأصول والأسهم في البورصة. الزقازيق : كلية التجارة. ١٩٩٦.
- ١٨- د. على حسين المقابلة : التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق. أفاق اقتصادية. مسقط. مبد ١٦. عدد ١٩٦٣. فبراير ١٩٩٥.
- ١٩- د. على السلمي. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- ٢٠- د. فؤاد عبداللہ العمر. تجربة الخصصة والتحديات التي تواجهها في دولة الكويت. الكويت. رسائل البنك الصناعي. عدد ٤-٩ (يونيو) ١٩٩٥.
- ٢١- د. على عبدالحميد الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. مطبعة التقدم. القاهرة. ١٩٦٣.
- ٢٢- د. جمال حمدي أبو الخير. الإدارة بين النظرية والتطبيق. مكتبة عين شمس. القاهرة ١٩٧٦.
- ٢٣- د. محمود صبح الخصصة لمواجهة متطلبات البقاء والتحدى. القاهرة. دار النهضة العربية. 1995.
- ٢٤- د. محمود عساف. حمد عبدالمنعم سلامة. أصول الإدارة والتنظيم. مكتبة عين شمس. القاهرة. ١٩٧٤.
- ٢٥- د. مصطفى عبد الغنى : الجاه والتوعية الثقافية. القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب. 1999.
- ٢٦- د. مصطفى إسماعيل الجراف. استراتيجية الخصصة : توازن بين أهداف متضاربة. الزمن. الكويت. عدد ٣ يناير ١٩٩٦.
- ٢٧- د. هيرغني عبدالعال حمور. مؤسسات القطاع العام في مفترق الطرق بين إمكانيات التطوير واعتمادات الخصصة. دراسة نظرية. بحوث اقتصادية عربية. القاهرة. عدد ٤. ربيع / خريف.
- ٢٨- د. نزيه الأيوبي الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 1995.



1. Andrzej Rapaczinski and Roman Frydman ,Privatization in Eastern Europe ,International bank, Development and Finance, June 1993.
2. Baron, J.N. and D. M. Kreps, Strategic Human Resources. Frameworks for General Manager, N. Y. John Wiley, (1999).
3. Beter, Tomas, Privatization, in, Steve H. Hank, p. 89.
4. Blrks, J.S. Arab Manpower . The Crisis of Development Mc Millan, London, (1990).
5. Braham, J. Practical Manpower Planning. IPM, London,(1978).
6. Byars, L. and Rue, L. Human Resources Management, Irwin, Inc. Illinois,(1997).
7. Casico, W.F. Managing of Human Resources. Mc Graw-Hill, N.Y, (1989).
8. Cherrington, D. Personnel Management. Brown Comp, Iowa,(1983).
9. Chruden, H. and Sherman, A. Personnel Management. South Western Comp, Ohio, (1972).
10. Daniel Marsh, Privatization under Mrs. Thatcher, Public Administration Literatvtre, Winter 1991, vol. 69, no. 4, pp. 459 - 461.
11. Diwan, P. Human Resources Management. Golden Books, Kualampur ,(1995).
12. David Marsh, Op. cit
13. Development Human Resource. Francisco, Jossey Bass.
14. Dowd, J. and Hastings, T. Human Resource Management in the Public Sector, Dublin. (1998).

15. Economic social Council, op., cit.
16. Fisher, C. et al. *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company Boston. (1997).
17. Flippo, E. *Principles of Personnel Management*. Prentice-Hall, N.J. (1959).
18. Foulkes, F. *Strategic Human Resources Management*, Prentice-Hall, N.J. (1989).
19. Feldman, D. "The Decision to Retire Early" , *Academy of Management Review*. Vol. 19, No. 2, 1994
20. Garter, L. Public Personnel in the 2000 Century, in Rabin, J. and others (eds), *Hand Book of Public Administration*, Marcel, Dekker. INC.N.Y. (1997).
21. Gellerman, S. *The Management of Human Resources*. The Dryden Press, Illinois. (1979)
22. Harold, Kontz *Principles of Management*, Op. cit.
23. John Kay -. *The Privatization of British Telecommunications* ,in David Steel and David Hcaled (edit.), *Privatizing public enterprises . Options and Dilemmas* (London , Royal institute of Public Administration), . David Marsh, op. cit.
24. Inancevich, J. M. *Human Resources Management*. McGrow Hill. (1998).
25. Joiner, Dennis *Assessment Centers : What's New? Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 2. (2002).
26. Knowles, W. *Personnel Management , A Human Approach*. American Book Comp. N.Y. (1995).
27. Lord m Cathy, *Privatization and the Employee*, op., cit., pp 79, 82
28. Lopez, F. *Personnel Interviewing*, McGraw-Hill, N.Y. (1988).
29. Lupton, T. *Industrial Behavior and Personnel Management*, IMP, London. (1979).

30. Mandell, M. *The Selection Process*. American Management Association, N.Y. (1964).
31. Nigro, F. and Nigro, L. *The New Public Personnel Administration*. Peacock, ILL. (1981).
32. Noe, R.A. *Human Resource Management*. Irwin and Mc Graw-Hill, N.Y. (2001).
33. Paul Stivense, *Privatization Programs in Arab World*, in Harvey Feigenbaum, op., Cit.
34. Poul. Stivense, *Programs of Privatization in the Arab World*, op. Cit .
35. Report roul, *Political Problems to Privatization*, in Steve H. Hank, op., cit., p 44, 45.
36. Roche, William, *Public Service Reform and Human Resource Management Administration*. Vol. 46, No. 2, 1998,
37. Roman Frydan and Andrzej Rapaczynski, op. cit.
38. Smith, A. (ed) *Models of Manpower Systems*, American Elsevier, N.Y. (1991).
39. Steve H. Hanke, *Privatization and Development*, (London , Hand Book, 1997).
40. Storg, J. *Development in the Management of Human Resource*. Oxford, Blakwell. (1992).
41. Steve H. Hank, *the Anatomy of a Successful Dept Swap*, in Hnke, *privatization and Development*, AP., cit., p. 168.
42. Sylvia, Ronald *Public Personnel Administration*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, Californid. (1998).
43. Tracy, W. *Human Resources Management and Development Handbook*, AMACOM, N.Y. (1984).
44. Townley, B. *Reforming Human Resources Management*. London, Sage. (1995).

45. Tompkins, J. "Strategic Human Resources Management " in **Public Personnel Management**, Vol. 3, No. 1. (2002)
46. V. V. Ramadaham (Editor). **Privatization in Developing Countries**. London , Rout Ledge, PP. 419 – 431.
47. Wert her, W. B. and Davis, K. **Human Resources and Personnel Management**, Irwin and Mc Graw-Hill, N.Y. (1996).

