



نظرية التنظيم والتنظيم البيروقراطي

تأليف

دكتورة
سميا رمضان
مدرس إدارة الأعمال

دكتور
عمرو عواد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

مراجعة
أ.د. / عايدة سيد خطاب
أستاذ إدارة الأعمال



قائمة المحتويات

رقم الصفحة

المحتوى

- ١ الوحدة الأولى :نظرية التنظيم
- ٥٠ الوحدة الثانية : التنظيم البيروقراطي
- ٧٥ الوحدة الثالثة : تصميم الهيكل التنظيمى
- ١١٤ الوحدة الرابعة : القيادة : المفهوم والنظريات
- ١٥١ الوحدة الخامسة : الاتصال
- ١٧١ الوحدة السادسة :المساءلة الادارية : الرقابة والحوكمة

مقدمة

يمثل التنظيم الإداري أهمية كبيرة في حياة المنظمات ، فهو الإطار الذي يحدد أوجه الأنشطة الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، فبموجبه تتحدد المسارات الوظيفية، ويتحقق من خلاله التنسيق والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة ، فالتنظيم ظاهرة واكبت ظهور وتطور المجتمعات لما له من أهمية في تحقيق الأهداف ، فمنذ بدء الخليقة كانت معرفة الإنسان وتعامله مع التنظيم، الذي كان يأخذ الشكل البسيط في بداية الأمر ثم أخذ في التطور مع تطور الحياه وتطور منظماتها الى أن أصبح ظاهرة ملازمة لأي هدف يسعى الفرد أو الجماعة لتحقيقه .

ولقد تناول هذا الكتاب المفاهيم الأساسية في التنظيم والتي تساعد الطالب في إستيعاب وفهم المعلومات والمقاصد التنظيمية.

ولقد قسم هذا الكتاب الى جزئين 'الجزء الأول قسم إلى ثلاث وحدات، تناولت الوحدة الأولى نظرية التنظيم ، وتناولت الوحدة الثانية التنظيم البيروقراطي، أما الوحدة الثالثة فقد تناولت تصميم الهيكل التنظيمي . وقد قامت الدكتورة سميا رمضان بتألف هذا الجزء.

أما الجزء الثاني فقد قسم أيضًا ثلاث وحدات، بدأت بالوحدة الرابعة التي تناولت القيادة : المفهوم والنظريات، وتناولت الوحدة الخامسة الاتصال ، أما الوحدة السادسة فقد تناولت المساءلة الادارية : الرقابة والحوكمة ، وقد قام الدكتور عمرو عواد بتألف هذا الجزء.

والله ولي التوفيق

المؤلفان

الوحدة الأولى

نظرية التنظيم

نظريّة التنظيم

يتناول هذا الفصل عدة عناصر تفي بالغرض المعرفى والمهارى للقارئ فى موضوع نظرية التنظيم وهى :-

أولاً: النظرية الكلاسيكية فى التنظيم

- المحاور الأربعة للنموذج الكلاسيكى
- خصائص النموذج الكلاسيكى
- مبادئ التنظيم الكلاسيكى
- أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم

ثانياً: النظرية السلوكية الكلاسيكية الحديثة فى التنظيم

- أوجه الخلاف بين النظرية الكلاسيكية للتنظيم والنظرية السلوكية
- اسهامات السلوكيين فى نظريات التنظيم
- الانتقادات الموجهة إلى النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة)

ثالثاً: النظرية المعاصرة للتنظيم (نظرية النظم)

- الأسس التى تقوم عليها نظرية النظم

الأهداف والمخرجات

الأهداف الإجرائية

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :-

- نظريات التنظيم بصفة عامة
- النظرية الكلاسيكية فى التنظيم وأهم روادها ومساهمة كل منهم فى هذه النظرية
- المحاور الأربعة للنموذج الكلاسيكى
- خصائص النموذج الكلاسيكى
- مبادئ التنظيم الكلاسيكى
- أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم
- النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة) فى التنظيم
- أوجه الخلاف بين النظرية الكلاسيكية للتنظيم والنظرية السلوكية
- إسهامات السلوكيين فى نظريات التنظيم
- الانتقادات الموجهة إلى النظرية السلوكية
- النظريات المعاصرة للتنظيم
- نظرية النظم والأسس التى تقوم عليها

المخرجات

- إلمام الطالب بنظريات التنظيم المختلفة
- المهارات المعرفية المتعلقة بالانتقادات الموجهة لكل نظرية من نظريات التنظيم
- المهارات التطبيقية المتعلقة بنظريات التنظيم والمفاضلة بينها واختيار أنسبها فى المواقف المختلفة

نظرة عامة على نظريات التنظيم

تحظى نظريات التنظيم باهتمام الباحثين والممارسين للإدارة، لما تقدمه من مفاهيم ومبادئ وقواعد منظمة للأنشطة والأعمال. ويزداد الاهتمام بالنظريات لزيادة عددها ونموها وتشعبها ، لذلك أصبح من الضروري أن نتعرف على هذه النظريات وتصنفها في مجموعات رئيسية.

فقد صنف البعض هذه النظريات إلى قسمين رئيسيين أو نظريتين أساسيتين وهما النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية وقد قسمهم البعض الآخر إلى خمس نظريات أساسية وهم :-

١- النظرية الكلاسيكية

٢- النظرية البيروقراطية

٣- النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النظرية السلوكية

٤- النظرية الموقفية أو نظرية الظروف البيئية Contingency Theory

٥- نظرية النظم Systems Theory

هذا وقد قسمهم البعض الآخر إلى ست نظريات كما يلي:-

١- النظرية الكلاسيكية

٢- نظرية "نظم التبادل الاجتماعي" وهو يشير إلى النظرية السلوكية

٣- نظرية النظم الهيكلية

٤- نظرية النظم التكنولوجية (وهو يشير على النموذج البيروقراطي)

٥- نظرية النظم المتكيفة

٦- نظرية التنظيم المتكاملة

ويرى البعض الآخر أن نظريات التنظيم تقع فى ثلاث مجموعات رئيسية وإن كان بعض النظريات تقع على الحدود الفاصلة بينها وهم^١ :-
أولاً: النظرية الكلاسيكية أو النظرية التقليدية ويعتبر التنظيم البيروقراطى نموذجاً خاصاً من النماذج الكلاسيكية.

ثانياً: النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النظرية السلوكية، ويفضل تسميتها بالنظرية الكلاسيكية الحديثة أكثر من النظرية السلوكية.

حيث أن أنصار هذه النظرية بالرغم من انتقادهم للنظرية الكلاسيكية إلا أنهم لم يقدموا بديلاً للمبادئ الأساسية للنظرية الكلاسيكية، وكل أفكارهم تنصب على لفت نظر الناس إلى أهمية التنظيم غير الرسمى والعلاقات الإنسانية والقيادة والتحفيز باعتبارها أموراً لا بد من الاهتمام بها بالإضافة إلى التنظيم الرسمى.

ثالثاً: نظرية النظم : وهى النظرية التى تعالج التنظيم على انه نظام متكامل عبارة عن أجزاء أو متغيرات تؤثر فى بعضها وعلى ذلك قد يرى البعض أن نظرية الظروف البيئية (الموقفية) من نظريات النظم.
ونحن فى هذا الكتاب نتفق مع رأى الأخير الذى يقسم نظريات التنظيم فى ثلاث مجموعات رئيسية وهى :-

١- النظرية الكلاسيكية

٢- النظرية الكلاسيكية الحديثة (أو النظرية السلوكية)

٣- نظريات النظم

وسيتّم إن شاء الله تناول هذه النظريات الثلاثة من خلال عرض إسهامات أهم العلماء فى كل نظرية كما سنتناول عرض الإطار العام لكل نظرية من هذه النظريات.

(١) سيد الهوارى، التنظيم الكلاسيكى والسلوكى والموقفى والمنظومى، مكتبة عين شمس، القاهرة
٢٠٠٧. ص : ٤٠٢

أولاً: النظرية الكلاسيكية

The Classical Theory

تعد النظرية الكلاسيكية من أقدم النظريات التي قامت بدراسة التنظيم. ومن أهم روادها فردريك تايلور وهنري لورنس جانت وفرانك وليليان جيلبرت وايمرسون وهنري فايول وماكس فيبر. وسنتناول اسهامات كل منهم بإيجاز فيما يلي :-

(أ) فردريك تايلور :-

يعتبر المهندس الأمريكي فردريك تايلور رائد الإدارة العلمية وأول من قام بدراسات في مجال التنظيم والإدارة وذلك في بداية القرن العشرين ومن أهم دراساته في هذا المجال :-

أ- دراسة الحركة والوقت

فقد قام تايلور بتقسيم العمل إلى الحركات الأساسية المكونة له، كما قام بدراسة الوقت اللازم لكل حركة على حدة، وبعد دراسة أوقات الراحة وأوقات الأعطال أمكن له استخراج الوقت اللازم لكل عمل. كما أنه درس الحركات اللازمة لكل عمل واستبعد الحركات غير اللازمة منها.

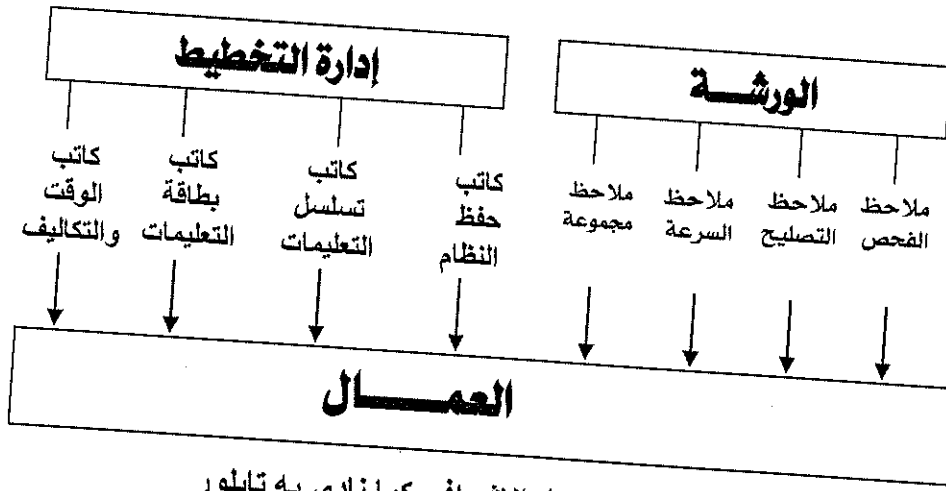
ب- النظام التميزى للدفع بالقطعة

وهو نظام للأجور التشجيعية. وهذا النظام يقوم على دفع معدل الأجر للعامل الذى لم يصل إلى حد العمل المطلوب منه، ومعدل آخر للأجر للعامل الذى يصل إلى الحد المطلوب منه.

ج- الفصل بين التخطيط والتنفيذ والإشراف الوظيفى التخصصى :-

وهذه الدراسة خاصة بنظام الإشراف، حيث كان النظام السائد قبل ذلك هو أن يقوم المشرف بتخطيط وتنفيذ العمل الخاص به.

ولكن تايلور أدخل فئة المشرفين الموظفين المتخصصين، كل يختص بجزئية من العمل. وبذلك أصبح العامل يخضع لأكثر من مشرف ويتلقى الأوامر من أكثر من رئيس. فقد اقترح تايلور وجود أربعة كتبه فى حجرة التخطيط أحدهم متخصص فى حفظ النظام والتأديب، والثانى متخصص فى تسلسل العمل وخط السير، والثالث فى إصدار بطاقة التعليمات، والرابع متخصص فى الوقت والتكاليف . كما اقترح وجود أربعة ملاحظين فى الورشة، أحدهم مختص بالفحص والثانى مختص بالتصليح والثالث مختص بالسرعة والرابع مختص بمشاكل المجموعة.



شكل يبين تقسيم العمل الاشرافى كما نادى به تايلور

ويعتبر هذا التقسيم للعمل الاشرافى من أكثر الأمور التى أثارت النقد على تايلور من الآخرين

(٢) هنرى لورنس جانت :-

عاصر هنرى لورنس جانت فردريك تايلور، وأدخل بعض التعديلات فى نظام الأجور التشجيعية التى طبقها تايلور. ومن اهم إسهاماته :-

أ- خطة العمل المكافئة :-

وهى نظام للحوافز يعتبر أساساً لمعظم نظم الحوافز المطبقة حتى الوقت الحاضر.

ب- خريطة جانت :-

والهدف منها معرفة معدلات التقدم فى إنجاز العمل.

(٣) فرانك وليميان جيلبرث :-

كما عاصر أيضاً فرانك جيلبرث وزوجته ليليان جيلبرث فردريك تايلور وهنرى لورنس جانت . وقد كان من اهم أعمالهما :-

أ- الطريقة المثلى لأداء العمل :-

وكانت أحسن طريقة لأداء العمل من وجهة نظرهما هى الطريقة التى تتطلب أقل عدد ممكن من الحركات وبأقل شعور بالإجهاد من جانب العامل . ولقد عرف نظام جيلبرث بأنه "نظام السرعة". وهذه السرعة كانت نتيجة تقصير الوقت اللازم لأداء العمل والاستغناء عن الحركات غير الضرورية، وليس عن طريق الضغط على العامل ليزيد من سرعته. ويعتبر هذا النظام هو الأساس الذى تبنى عليه جميع الأساليب المتطورة فى دراسة الوقت إلى الآن.

ب- خرائط التدفق :-

ويتم من خلالها دراسة العمل كوحدة واحدة وليس كأجزاء، وبالتالي يمكن دراسة التابع المنطقى لها، وكيف يمكن تقسيمها إلى خطوات معينة، ومن سيقوم بهذه الخطوات.

٤) هارنجتون ايمرسون :-

قام ايمرسون بابتكار نوعية جديدة من الوظائف عرفت بإسم "خبراء الكفاية"
. وقد قام بوضع مجموعة من مبادئ الكفاية ومن أهمها:-

أ- المثل :-

يعنى بها الأهداف التى يجب أن تكون واضحة للمنظمة التى يجب أن تسعى
إلى تحقيقها، وتتلخص فى تحقيق أحسن المنتجات فى أقل وقت بأقل تكلفة .

ب- حسن الإدراك :-

ويعنى بها رؤية المنظمة. بحيث لا يصبح نمو المنظمة هدفاً فى حد ذاته
ولكن وسيلة لتحقيق الهدف.

ج- سجلات دقيقة وصادقة ودائمة :-

يعنى بها تسجيل كل التكاليف والأعمال التى تتم بالمنظمة حتى يمكن أن
تتجنب الضائع والفاقد وغير الضرورى منها.

د- الارسال :-

يعنى هذا المصطلح جدولة ومراقبة الإنتاج.

هـ- التنميط :-

أى التنميط فى ظروف العمل والتعليمات وعمليات التشغيل ... إلخ وذلك
حتى يمكن قياس العمل بطريقة صحيحة.

٥) هنرى فايول :-

يعتبر المهندس الفرنسى هنرى فايول هو أول من اهتم بالتركيز على مفهوم
التنظيم والإدارة من وجهة نظر المدير وليس من وجهة نظر المنظمة. ولقد
توصل إلى مجموعة من المبادئ فى التنظيم يمكنها أن تحكم وتوجه العمل
فى كافة المنظمات باختلاف أشكالها وفى مختلف المواقف، حيث أشار إلى
أن هذه المبادئ ليست قوانين ولكن مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق فى أى

مكان وأى موقف. وعلى كل مدير الإلمام بهذه المبادئ ويزداد اعتماده عليها كلما تدرج فى المناصب الإدارية أكثر من اعتماده على المعرفة الفنية المتخصصة.

ويمكن إجمال هذه المبادئ كما يلى:-

أ- السلطة والمسئولية :- Authority and Responsibility

أى أن المدير الذى يتمتع بسلطة معينة لابد وأن يضطلع بمسئولية مساوية لها ، أى تكافؤ السلطة والمسئولية.

ب- وحدة الأمر :- Unity of Command

أى أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد فقط. وهذا المبدأ يتناقض مع مبدأ الإشراف الوظيفى التخصصى الذى نادى به تايلور.

ج- وحدة التوجيه :- Unity of Direction

أى وجود رئيس واحد وخطة عمل واحدة لمجموعة الأنشطة المتماثلة.

د- النظام والطاعة :- discipline and Obedience

ويحدد هذه المبدأ خطوط الاتصال داخل المنظمة، والمستويات التنظيمية المختلفة، ومن لهم حق إصدار الأوامر ولمن ولماذا.

هـ- تقسيم العمل أو التخصص :- Division of Work

طبقاً لهذا المبدأ فلا بد من تقسيم العمل بين العاملين، ويتخصص كل عامل فى جزئية معينة من العمل حتى يتقنه وتزيد إنتاجيته.

و- نطاق الإشراف :- Span of Control

أى تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإشراف المباشر عليهم بصورة فعالة.

(٦) ماكس فيبر :-

هو عالم الاجتماع الألماني (١٨٦٤ - ١٩٢٠) وهو واضع النظرية البيروقراطية التي ركزت على إدارة المرافق الحكومية أو ما أطلق عليه لاحقاً الإدارة العامة. ويعتبر النموذج البيروقراطي هو أول نموذج متكامل للمنظمات، كما انه يمثل البداية لنظرية التنظيم العلمية. وسنتناول النظرية البيروقراطية بالتفصيل في فصل لاحق إن شاء الله.

المحاور الأربعة للنموذج الكلاسيكي^١ :-

يبني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية هي :-

- ١- تقسيم العمل
- ٢- نطاق الإشراف
- ٣- التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي
- ٤- المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المحاور

١- تقسيم العمل :-

يعتبر تقسيم العمل محورياً أساسياً في النموذج الكلاسيكي. فمن خلال تقسيم العمل تتحقق الكفاءة. وهو يعني التخصص، فيقوم كل عامل بجزء من العمل حسب قدراته، وهذا يؤدي إلى السرعة في أداء العمل وتحقيق الجودة العالية وبالتالي تحقيق الكفاءة.

وطبقاً لهذا النموذج الكلاسيكي فإن الأعمال في المنظمات تقسم إلى إدارات مختلفة كل إدارة تؤدي عمل مختلف عن الأخرى ، ويقسم العمل داخل الإدارات إلى أقسام كل قسم يقوم بعمل مختلف ويقسم العمل داخل القسم .. وهكذا إلى أن يتم تقسيم العمل إلى أدنى تقسيم ويكون كل شخص مسئول عن أقل ما يمكن من الأعمال المتجانسة من أجل ربط القدرات بالوظيفة المتخصصة.

٢- نطاق الإشراف :-

نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم الرئيس بكفاءة. ويختلف نطاق الإشراف باختلاف كل من العمل والرئيس والمرؤوسين.

ونطاق الإشراف له أثر كبير في تحديد شكل الهرم التنظيمي.

(١) سيد الهواري، التنظيم الكلاسيكي والسلوكي والموقف والمنظومي، مرجع سابق ذكره، ص : ٤٠٥

فنطاق الإشراف الواسع يجعل الهرم مفلطحاً (قصيراً) ونطاق الإشراف الضيق يجعل الهرم مدبباً (طويلاً).

٣- التدرج الرئاسي أو الهرمي :-

يتطلب ذلك أن يكون هناك رئيس واحد تصدر منه التعليمات ويحصل على المعلومات على أن يكون مسئول عن الأعمال مع تفويضه للسلطة للمرؤوسين، وبذلك يكون هناك هيكلًا للعلاقات فيكون هناك تدرج للسلطات مع تحمل المسئوليات.

٤- المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة :-

إن نمو حجم العمل يضع أعباء على الإدارة العليا، وبالتالي فإن الأمر يتطلب تقسيم العمل بين التنفيذ وبين وحدات المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة وبذلك فالتنظيم يتصف بوجود تنفيذيين ومستشارين ومعاونين متخصصين.

خصائص النموذج الكلاسيكى

للمنموذج الكلاسيكى العديد من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلى^١ :-

١- الرشد :-

إن النموذج الكلاسيكى كما اقترحه العلماء هو نموذج رشيد أى لا يعتمد على العاطفة. فالمنظمات تنشأ من أجل هدف رشيد وهو تحقيق الأرباح ، ويقسم العمل فيها على أساس رشيد حتى تتحقق الكفاءة ويزيد الإنتاج وتعلو الجودة ، وبذلك يتم الحصول على الأرباح الوفيرة وذلك بغض النظر عن أى اعتبارات أخرى ، فلا يتم النظر إلى الأشخاص أو خدمة الأشخاص أو علاقاتهم ببعضهم ، ولكن كل شئ يعتمد على منطق التفكير العلمى الرشيد والمصلحة المادية.

٢- التخصص :-

إن التخصص يؤدي الى سرعة تنفيذ العمل وبالتالي على تحقيق الكفاءة . وبناءً على وجهة نظر النموذج الكلاسيكى فإن الوظائف والأنشطة تقسم إلى أدنى مستوى لها ، بحيث يقوم كل عامل بجزء صغير من العمل وطبقاً لوجهة نظر هنرى فايول فإن التخصص يؤدي إلى إنتاج أكبر. وعمل أحسن بنفس المجهود.

٣- التنسيق :-

إن التخصص وتقسيم العمل يخلق مشكلة جديدة هو ضرورة التنسيق بين هذه الأجزاء لكي تعمل باتساق. ولذلك يحتل التنسيق أهمية كبرى فى النموذج الكلاسيكى.

(١) المرجع السابق ، ص ٤٠٧

٤- المركزية :-

أى يكون هناك توحيد للمسئولية فيكون هناك شخص واحد مسئول عن العمل ككل ويشبه المفكرون الكلاسيكيون المركزية بالمخ فى جسم الإنسان حيث انه يستقبل جميع الأحاسيس من أجزاء الجسم المختلفة ثم يصدر الأوامر لجميع الأعضاء بالحركة.

وكذلك فإن النموذج الكلاسيكى يرى ضرورة وجود شخص واحد على قمة التنظيم يكون هو المسئول الأول عنه.

٥- المسئولية :-

من خلال النموذج الكلاسيكى فإن المسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة. فلا يصح أن يترك كل شخص يقوم بما يراه من الأعمال دون المحاسبة حتى لا تحدث فوضى وانهيار للمنظمة.

٦- السلطة :-

إذا كان الشخص مسئول عن القيام بعمل او واجب معين ، فلا بد ان يعطى له أو يسمح له بالسلطة التى تمكنه من أداء هذا العمل ، أو هو الحق فى إلزام الآخرين للامتثال لأوامر صاحب هذا الحق .

٧- تكافؤ السلطة والمسئولية :-

بما أن المسئولية هى التزاما بالقيام بواجبات محددة وان السلطة هى إلزام الآخرين للامتثال وطاعة صاحب هذا الحق. فان السلطة والمسئولية على مستوى كل منصب من المناصب الإدارية يجب أن يكونا متكافئين. لأنه إذا زادت السلطة عن المسئولية على مستوى المنصب الواحد كانت النتيجة طغيان صاحب هذا المنصب.

وإذا زادت المسئولية عن السلطة كانت النتيجة صعوبة القيام بالعمل ، بل عدم القدرة على أدائه.

٨- تفويض السلطة :-

بالرغم من ضرورة تركيز السلطة على أعلى مستوى من المنظمة، فإنه من الضروري تفويض جزء من هذه السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل ، وذلك بالقدر اللازم لتنفيذ المهام المطلوبة منها.

٩- توصيف الوظائف كتابة :-

كى يتم إحكام العمل -كما يقترح النموذج الكلاسيكى- فإنه لابد من وصف وتحديد واجبات ومسؤوليات وسلطات كل وظيفة ، كما يجب أن تحدد أيضاً علاقات كل وظيفة بالوظائف الأخرى كما تحدد مواصفات شاغل الوظيفة، كل ذلك لابد أن يكون مكتوباً حتى يسهل الرجوع إليه عند اختيار العاملين لشغل الوظائف وعند تقييم أداء العاملين وتحديد رواتبهم.

١٠- وحدة الرئاسة :-

إن مركزية السلطة تتطلب تسلسلاً فى الهيكل التنظيمى من حيث ضرورة وجود رئيس واحد لكل شخص . بمعنى أن يتلقى كل موظف تعليماته من رئيس واحد فقط ، فإذا حدث إخلال بهذا المبدأ فلن يكون هناك انضباط وسيستدهور النظام ويهدد الاستقرار. ويعتبر الازدواج فى الرئاسة مصدر دائم للصراعات ويجب عدم الوقوع فيه.

لقد اهتم هنرى فايول بمبدأ وحدة الرئاسة هذا . وهو يختلف اختلافاً جوهرياً عن فردريك تايلور الذى كان يرى ضرورة وجود عدة مشرفين لكل عامل حيث يختص كل مشرف منهم بجزئية من العمل، وذلك طبقاً لمبدأ تقسيم العمل.

إن التنظيم بما يشمل من تنفيذيين ووحدات استشارية معاونة أصبح هو النموذج المعمول به والذى نشأ عن تفاعل آراء هنرى فايول مع فردريك تايلور.

٤- المركزية :-

أى يكون هناك توحيد للمسئولية فيكون هناك شخص واحد مسئول عن العمل ككل ويشبه المفكرون الكلاسيكيون المركزية بالمخ فى جسم الإنسان حيث انه يستقبل جميع الأحاسيس من أجزاء الجسم المختلفة ثم يصدر الأوامر لجميع الأعضاء بالحركة. وكذلك فإن النموذج الكلاسيكى يرى ضرورة وجود شخص واحد على قمة التنظيم يكون هو المسئول الأول عنه.

٥- المسئولية :-

من خلال النموذج الكلاسيكى فإن المسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة. فلا يصح أن يترك كل شخص يقوم بما يراه من الأعمال دون المحاسبة حتى لا تحدث فوضى وانهايار للمنظمة.

٦- السلطة :-

إذا كان الشخص مسئول عن القيام بعمل او واجب معين ، فلا بد ان يعطى له أو يسمح له بالسلطة التى تمكنه من أداء هذا العمل ، أو هو الحق فى إلزام الآخرين للامتثال لأوامر صاحب هذا الحق .

٧- تكافؤ السلطة والمسئولية :-

بما أن المسئولية هى التزاما بالقيام بواجبات محددة وان السلطة هى إلزام الآخرين للامتثال وطاعة صاحب هذا الحق. فان السلطة والمسئولية على مستوى كل منصب من المناصب الإدارية يجب أن يكونا متكافئين. لأنه إذا زادت السلطة عن المسئولية على مستوى المنصب الواحد كانت النتيجة طغيان صاحب هذا المنصب. وإذا زادت المسئولية عن السلطة كانت النتيجة صعوبة القيام بالعمل ، بل عدم القدرة على أدائه.

٨- تفويض السلطة :-

بالرغم من ضرورة تركيز السلطة على أعلى مستوى من المنظمة، فإنه من الضروري تفويض جزء من هذه السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل ، وذلك بالقدر اللازم لتنفيذ المهام المطلوبة منها.

٩- توصيف الوظائف كتابة :-

كى يتم إحكام العمل -كما يقترح النموذج الكلاسيكى- فإنه لابد من وصف وتحديد واجبات ومسؤوليات وسلطات كل وظيفة ، كما يجب أن تحدد أيضاً علاقات كل وظيفة بالوظائف الأخرى كما تحدد مواصفات شاغل الوظيفة، كل ذلك لابد أن يكون مكتوباً حتى يسهل الرجوع إليه عند اختيار العاملين لشغل الوظائف وعند تقييم أداء العاملين وتحديد رواتبهم.

١٠- وحدة الرئاسة :-

إن مركزية السلطة تتطلب تسلسلاً فى الهيكل التنظيمى من حيث ضرورة وجود رئيس واحد لكل شخص . بمعنى أن يتلقى كل موظف تعليماته من رئيس واحد فقط ، فإذا حدث إخلال بهذا المبدأ فلن يكون هناك انضباط وسيتدهور النظام ويهدد الاستقرار. ويعتبر الازدواج فى الرئاسة مصدر دائم للصراعات ويجب عدم الوقوع فيه.

لقد اهتم هنرى فايول بمبدأ وحدة الرئاسة هذا . وهو يختلف اختلافاً جوهرياً عن فردريك تايلور الذى كان يرى ضرورة وجود عدة مشرفين لكل عامل حيث يختص كل مشرف منهم بجزئية من العمل، وذلك طبقاً لمبدأ تقسيم العمل.

إن التنظيم بما يشمل من تنفيذيين ووحدات استشارية معاونة أصبح هو النموذج المعمول به والذى نشأ عن تفاعل آراء هنرى فايول مع فردريك تايلور.

١١- قصر خط السلطة :-

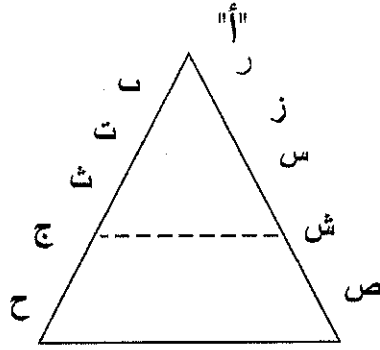
إن التسلسل الرئاسى والتدرج الهرمى للسلطات يجعل من الضرورى أن يكون خط السلطة -ذلك الخط بين أدنى المستويات وأعلاها- قصير. وهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وطول خط السلطة فكلما زاد نطاق الإشراف -أى زاد عدد المرؤوسين- قصر خط السلطة وكلما قل نطاق الإشراف طال خط السلطة.

١٢- التكلفة :-

بما أن الرشد - هو محور أساسى فى النموذج الكلاسيكى للتنظيم - والذى يهدف إلى تحقيق الكفاءة وزيادة الأرباح ، فإن اندفاض التكلفة يكون مطلب أساسى . فلا بد من ضبط التكاليف الإدارية عند أدنى حد لها بحيث لا تخلق أى مناصب لا ضرورة لها.

١٣- العلاقات الهيراركية :-

باعتبار أن النموذج الكلاسيكى نموذج رشيد، فإن العلاقات التى يسمح بها هى العلاقات الرشيدة التى يتم التحكم فيها رئاسياً، وكذلك فإن النموذج الكلاسيكى يتطلب أن تكون العلاقات رئاسية (هيراركية). إن هذا المبدأ ضرورى للاتصال كما انه ضرورى لتطبيق وحدة السلطة الآمرة.والمثال التالى يوضح ذلك .



لنفرض أن هناك أموراً تعالج بين (ش) ، (ج) فإنه طبقاً للتسلسل الرئاسي يجب صعود السلم من (ش) حتى (أ) ثم يجب نزول السلم من (أ) حتى (ج) ، ثم يجب الصعود من (ج) إلى (أ) ، ثم يجب النزول مرة أخرى من (أ) إلى (ش). إن التسلسل الرئاسي ضروري لجعل التنظيمات الكبيرة أشد تماسكاً، ولكن يجب على الإدارة العليا تشجيع الاتصال الأفقي بين (ش)، (ج).

مبادئ التنظيم الكلاسيكى

يقوم الفكر التنظيمى الكلاسيكى على عدة مبادئ، وفيما يلى توضيح مختصر لكل من هذه المبادئ^١.

١- مبدأ الوظيفة: التنظيم بحسب متطلبات الأعمال لا بحسب الأشخاص الموجودين.

٢- مبدأ التخصص : الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال فى وحدات إدارية.

٣- مبدأ التنسيق : الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقتى للعمليات وبعمل اللجان المناسبة.

٤- مبدأ الاهتمام المناسب : إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع إلى مستوى أعلى.

٥- مبدأ وحدة الهدف : أهداف كل وحدة إدارية تستمد من وتؤدى إلى تحقيق الأهداف العليا.

٦- مبدأ وحدة الرئاسة : لا يكون الشخص مرعوساً لأكثر من شخص واحد.

٧- مبدأ الرئاسة الوظيفية : لا يمكن لأى رئيس أن يفهم فى جميع الأمور، ولذلك يتخصص الرؤساء فى نوع الإشراف (تاييلور).

٨- مبدأ نطاق الإشراف : لا يزيد عدد المرعوسين على سبعة لا يقل عن ثلاثة إلا فى حالات خاصة.

٩- مبدأ قصر خط السلطة : إقلال المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرعوسين (بين التخطيط والتنفيذ).

(١) المرجع السابق ، ص ٤١٤

- ١٠- مبدأ التسلسل الرئاسى : الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب.
- ١١- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية : سلطة الشخص بقدر مسئوليته.
- ١٢- مبدأ مركزية السلطة وتفويضها : تركز السلطة ابتداءً فى شخص واحد ، ويتم إعطاء الحق فى اتخاذ القرارات للمستويات الأقل بقدر الإمكان.
- ١٣- مبدأ التوازن : يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتساوى كلما أمكن ذلك.
- ١٤- مبدأ المرونة : إمكان التنظيم الحالى استيعاب التغييرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم.
- ١٥- مبدأ إمكانية الإدارة : هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل للإدارة.
- ١٦- مبدأ الرقابة : فصل وحدات الرقابة فى وحدات غير وحدات التنفيذ.
- ١٧- مبدأ التوصيف المكتوب : توصيف المناصب وتوصيف الأفراد شاغلي المناصب، وذلك لوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب.
- ١٨- مبدأ التكلفة : خفض التكاليف الإدارية بالإقلال من المناصب والمستويات الإدارية.
- ١٩- مبدأ الاستمرار والتطوير : نظرة على المستقبل وما يتطلبه من تطوير فى الهيكل التنظيمى وفى الإداريين ، بحيث يكون هناك صف ثانى من المديرين قادرين على إحلال المديرين الحاليين.

٢٠- مبدأ المشورة : لا يمكن ان تتوافر المعرفة الكاملة فى شخص ما ،

ولذلك يجب توفير نظام المشورة للإدارة العليا.

٢١- مبدأ الترشيح : تحكم العقل فى التصميم الهيكلى وتنمية الهيئة الإدارية.

أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم

وجه المفكرين والعلماء الكثير من الانتقادات للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم وكان من أهم الانتقادات التى وجهت لهذه النظرية ما يلى :-

١ - إغفال الجانب الإنسانى والمعنوى ووجود التنظيمات غير الرسمية:

أغفلت النظرية الكلاسيكية أهم عنصر داخل المنظمة وهو الإنسان، فقد نظرت إليه وعاملته وكأنه أحد عناصر العمل المادية التى يمكن التحكم والتصرف فيه وفق الرغبة. فقد انصب اهتمام هذه النظرية على الجوانب المادية والفنية للعمل، وإذا كانت تعطى بعض الاهتمام للعاملين فكانت تهدف فى المقام الأول من ذلك إلى الحصول على أكبر إنتاجية منهم وليس المقصود راحتهم والاهتمام بهم. فالنظرية الكلاسيكية تكاد لا تذكر شيئاً عن الجانب السلوكى وأهميته وتأثيره فى العمل والإنتاجية.

إن الإنسان داخل المنظمة فى ظل أفكار هذه النظرية هو مجرد آله، فالأعمال تنفذ بشكل دقيق وفق تعليمات ولوائح وأنظمة مكتوبة يجب التقيد بها، حيث لا وجود للمرونة والحرية فى العمل؛ فهناك قيوداً مفروضة على الجميع، فالتنظيم يجب أن يسير كالساعة. لقد تجاهلت النظرية الكلاسيكية أن العنصر البشرى هو الأساس فى التنظيم واعتقدت أن حافزه الأول و الأخير للعمل هو حافز مادية فقط دون أى اعتبار لمشاعر وأحاسيس العاملين. كما اعتبرت أن المنظمة هى مكان للعمل والعلاقات الرسمية فقط ، متناسية ان المنظمة تشكل كيان إجتماعى إنسانى تسوده روابط وعلاقات اجتماعية غير رسمية إلى جانب العلاقات الرسمية. وبذلك أهملت النظرية الكلاسيكية وجود التنظيمات غير الرسمية بها بل ولم تعترف بوجودها وحاربتها من خلال الأنظمة التى لا تسمح بوجودها.

٢- روح التسلط والنفوذ :

تؤمن النظرية الكلاسيكية بالرئاسة الدكتاتورية، حيث تعتبر مركزية السلطة والسيطرة والنفوذ والاستبداد وسيلة فعالة لاحكام السيطرة على المرؤوسين وإخضاعهم التام للأوامر والتعليمات، حيث لا مجال للمناقشة والاعتراض والمشاركة، فكل شئ يقرر ويتخذ من قبل الإدارة العليا وما على الآخرين سوى التنفيذ والامتثال، فمن يخالف يعاقب، ومن ينفذ ما هو مطلوب يكافأ. ولا شك ان هذا ينعكس سلباً على الروح المعنوية ويضعف القدرة على الابتكار والإبداع.

٣- تعارض مبدأ وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص:

إن مبدأ وحدة الرئاسة الذى يعنى أن الفرد لا يأخذ أوامره وتعليماته إلا من رئيس واحد فقط -وهو المبدأ الذى نادى به معظم علماء النظرية الكلاسيكية فى التنظيم ماعدا تايلور- هذا المبدأ مقبول من الناحية النظرية ، أما من الناحية العملية فقد يحدث تعارض بينه وبين مبدأ التخصص. فمثلاً مدير الحسابات فى أحد فروع المنظمة هل يتبع لمدير الفرع ويأخذ تعليماته منه أم يتبع لمدير الإدارة المالية الذى يكون المدير المتخصص له - أى يكون له نفس تخصصه - هنا يحدث التعارض فى الحياة العملية بين هذين المبدئين ويجب فى هذه الحالة التضحية بمبدأ وحدة السلطة حتى يتم العمل على الوجه الأكمل.

٤- الآثار السلبية لمبدأ التخصص وتقسيم العمل :

بالرغم من أهمية مبدأ التخصص وتقسيم العمل إلا ان النظرية لم توضح المدى الذى يمكن بلوغه حين التخصص ، وذلك بالإضافة إلى أن التخصص يعنى بمعناه الحرفى الاستفادة الضئيلة من قدرات وخبرات الأفراد، هذا بالإضافة إلى الملل الناشئ عن أداء أعمال بسيطة ومتكررة.

وإذا نظرنا على الطبيعة البشرية فإننا نجد أن الفرد عادة ما يمتلك العديد من الخبرات والقدرات، كما أن أحد دوافعه هو العمل على تحقيق ذاته من خلال استخدام تلك الخبرات والقدرات الموجودة عنده. ولذلك فإن مبدأ التخصص الدقيق يخلق نوعاً من التضارب بين متطلبات التنظيم من ناحية وبين الطبيعة البشرية من ناحية أخرى.

٥ - عمومية مبدأ نطاق الإشراف وتعارضه مع مبدأ قصر خط السلطة:

يعتبر مبدأ نطاق الإشراف مفهوماً نظرياً لا يمكن الأخذ به على علته وتطبيقه في جميع المواقف. إن التحديد السليم لنطاق الإشراف الخاص برئيس ما يتوقف على عدة أشياء مثل قدرة الرئيس ذاته على الإشراف على الآخرين ونوعية وقدرات المرؤوسين أنفسهم وكذلك طبيعة العمل ونوع التكنولوجيا المستخدمة. فإذا كانت قدرات الرئيس الإشرافية محدودة وإذا كانت قدرات المرؤوسين على أداء العمل محدودة أيضاً وإذا كانت طبيعة العمل تتطلب الإشراف المباشر من الرئيس على المرؤوسين، فإن ذلك كله يؤدي إلى تضيق نطاق الإشراف وفي هذه الحالة يتعارض ذلك مع مبدأ قصر خط السلطة حيث أنه كلما ضاق نطاق الإشراف طال خط السلطة والعكس صحيح. ويرجع هذا النقد إلى قيام النظرية الكلاسيكية بتحديد نطاق الإشراف بحيث يتراوح بين خمسة إلى ثمانية مرؤوسين فقط.

٦ - إتسام المبادئ المتعلقة بوحدة الأمر ووحدة التوجيه وحدة الاتصالات

بالجمود:-

ويأتى ذلك الجمود من أن هذه المبادئ تؤكد وتؤيد فكرة استقلالية الإدارات المختلفة داخل المنظمة الواحدة. وفي ذلك تعارض مع مفهوم النظم التي يركز على المنظمة ككل متكامل.

وعليه فإن الاهتمام بأجزاء المنظمة أى إدارتها قد يكون هاماً إلا أن دراسة طبيعة التفاعل وطبيعة العلاقات بين هذه الأجزاء هو الشئ الأكثر أهمية. وهذا هو الفارق بين النظرة الجزئية والنظرة الشاملة.

٧- عدم إمكان تنفيذ تكافؤ السلطة والمسئولية:

من المستحيل تصميم المنظمة بحيث يتكافأ بالضبط السلطة مع المسئولية لأن عمل أى شخص يتأثر بعمل عدد كبير من الأشخاص الذين لا يخضعون لنطاق سلطته.

٨- تقديس الخرائط التنظيمية والاختصاصات :-

إن أهم ما يلاحظ على النظرية الكلاسيكية فى التنظيم هو اهتمامها بالاختصاصات للمناصب المختلفة وبالعلاقات المناصب بعضها ببعض. ويذهب البعض إلى القول بأنه فى ظل هذه النظرية فإن الخريطة التنظيمية مقدسة والعلاقات فيها مقدسة أيضاً وعلى الأشخاص أن يكتفوا أنفسهم وعلاقاتهم بحسب الخريطة.

٩- عدم واقعية مبدأ الرشد :-

قامت النظرية الكلاسيكية على مبدأ أساسى هو وجود الرشد لدى جميع أعضاء التنظيم، حيث افترضت أن كل فرد يعمل داخل المنظمة لديه القدرة على المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه لاختيار النسب، وذلك فى ظل معلومات كافية ودقيقة وصحيحة توفرها له المنظمة.

إن هذا الافتراض بلا شك غير واقعى لأن القدرات والمهارات والشخصيات والامكانيات الفسيولوجية ليست متساوية بين جميع العاملين. بل تختلف من شخص لآخر. هذا إلى جانب أن المعلومات التى يبنى على أساسها الفرد اختياره

ربما لا تتوافر فى كل الأوقات لذلك يمكن القول أن الرشد وفق ما وضحته النظرية الكلاسيكية صفة مثالية لا تتسم بالواقعية.

١٠- إغفال الصراع الداخلى:-

افتترضت النظرية الكلاسيكية أنه طالما أن العمل ينفذ وفق قواعد محددة ودقيقة، وإن كل فرد يعرف ما له وما عليه بشكل رسمى وواضح، وأنه لا مجال سوى للاتصالات الرسمية. فإنه لا مجال لحدوث صراعات بين الأفراد داخل التنظيم. إن هذا الاعتقاد غير سليم، ذلك لوجود نزعة حب الذات واختلاف المصالح والأهداف بين العاملين، حيث تزداد هذه الاختلافات كلما قلت درجة الإشباع للحاجات والرغبات الإنسانية لديهم.

١١- إغفال تأثير البيئة:-

لقد أغفلت النظرية الكلاسيكية حقيقة هامة عندما نظرت إلى التنظيم على أنه نظام مغلق، فى حين أن الاتجاه الحديث يقر وبالإجماع أن التنظيم نظام مفتوح، حيث يتأثر بالبيئة المحيطة به. فقد تجاهلت النظرية الكلاسيكية الأمر الذى تحدثه التغيرات البيئية المستمرة فى أداء المنظمة وتكوينها. فالقيم التى يؤمن بها العاملون، والتقاليد والأعراف السائدة فى المجتمع أو البيئة المحيطة لها أثر كبير فى الأداء التنظيمى الكلى، ليس ذلك فقط ولكن كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل اقتصادية وقانونية واجتماعية وسياسية تؤثر على أداء المنظمة. وبالرغم من ذلك، فإن هذه الانتقادات لا تفقد النظرية الكلاسيكية أهميتها وقيمتها.

ثانياً: النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة) فى التنظيم

بينما ركزت النظرية الكلاسيكية للتنظيم على العوامل المادية وعلى الجانب الفسيولوجى فى الإنسان، فقد ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العوامل غير المادية وعلى البعد الاجتماعى عند العاملين.

وترتبط نظرية العلاقات الإنسانية باسم إلتون مايو أستاذ إدارة الأعمال وزملائه بجامعة هارفارد، حيث قاموا بإجراء عدة تجارب فى مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن الكترىك الأمريكية وعرفت هذه التجارب باسم "أبحاث هورثون" وكانت تهدف إلى معرفة أثر ظروف العمل المادية وطول ساعات العمل وعدد ومدة فترات الراحة والعوامل الأخرى التى لا تتعلق بالنواحى الإنسانية فى العمل. وقد توصلوا من خلال هذه التجارب إلى نتائج لم تكن متوقعة على الإطلاق ، كان من شأنها أن نبهت إلى أن هناك عوامل أخرى -غير العوامل المادية- لها تأثير بالغ على الكفاية الإنتاجية.

وقد بدأت أبحاث هوثورن بتجربة الإضاءة الشهيرة، عندما أجريت دراسة لتحديد أثر الإضاءة على الإنتاج وتبين من الدراسة أن الإنتاج يرتفع بزيادة الإضاءة وذلك فى مجموعة العاملين التى أجريت عليهم التجربة، كذلك ارتفع الإنتاج فى مجموعة المراقبة -التي ثبتت عندها الإضاءة- وذلك رغم عدم زيادة الإضاءة عندها. وزاد من حيرة الباحثين أن الإنتاج ظل يرتفع فى كل من مجموعة التجارب ومجموعة المراقبة حتى عندما أنقصت الإضاءة إلى الحد الأدنى فى مجموعة التجارب.

كذلك الحال بالنسبة للتجربة التى أجريت على عاملات جميع أجهزة التليفون، والتى لوحظ فيها أن العاملات قد زادت إنتاجيتهن مع كل تغيير فى ظروف العمل المادية. ولكن كل اللافت للنظر لزيادة إنتاجيتهن أيضاً بعدما رجعن إلى مكان عملهن الأصلى بظروفه السابقة التى لم تتحسن.

كما أجرى إلتون مايو وزملاؤه العديد من التجارب والدراسات والأبحاث على العاملين فى هذا المصنع استمرت عدة سنوات. وقد أسفرت نتائج أبحاث هوثورن على الآتى :-

- ١- إن كمية العمل التى يؤديها العامل لا تحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما تحدد طبقاً لطاقته النفسية والاجتماعية.

- ٢- المكافآت والحوافز غير المادية والعقاب غير المادى تلعب دوراً رئيسياً فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- ٣- التخصص الدقيق فى العمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاما من حيث الإنتاجية.
- ٤- العمال لا يجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما ينطلقون فى سلوكهم باعتبارهم أعضاء فى جماعات.

نخلص من ذلك أن نظرية العلاقات الإنسانية قد ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية. وقد أوضحت أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب، بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان على إشباعها، ويمكن تحقيق هذا الإشباع عن طريق :-

١. تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية فى العمل.
٢. توفير القيادة الديمقراطية.
٣. تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة فى التنظيم وتشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات .

أوجه الخلاف بين النظرية الكلاسيكية للتنظيم والنظرية السلوكية :-

- ١- بينما ركزت النظرية الكلاسيكية على الجانب الفسيولوجى للإنسان، فقد ركزت النظرية السلوكية على البعد الاجتماعى.
- ٢- تؤكد النظرية السلوكية على ان الحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دوراً فى تشجيع العمال على الإنتاج. وذلك بعكس النظرية الكلاسيكية التى ترى ان الأجر والمكافآت المادية هى الحوافز الوحيدة التى تدفع العامل إلى الإنتاج.
- ٣- تركز النظرية الكلاسيكية على أهمية التخصص وتقسيم العمل. بينما لا ترى النظرية السلوكية فى التخصص الكامل أساساً صالحاً للإنتاج الكفاء، بل على العكس فقد يؤدى التخصص الدقيق إلى آثار عكسية بتخفيض الإنتاج ونقص الكفاءة.
- ٤- كشف النظرية السلوكية عن أهمية الجماعات فى تحديد سلوك العمال (التنظيم غير الرسمى)، بينما نظرت النظرية الكلاسيكية إلى العمال باعتبارهم أفراداً منعزلين يضمهم التنظيم الرسمى فقط.
- ٥- اعتقاد المدرسة الكلاسيكية ان الكفاءة تحقق الرضا، أما فى المدرسة السلوكية فان الرضا سر رضا الفرد والجماعة- يحقق الكفاءة.
- ٦- تهتم المدرسة السلوكية بالسلوك الانفعالى غير المخطط، غير الرشيد باعتباره مؤثراً كبيراً فى التنظيم، كما تهتم بالصدقة بين أعضاء التنظيم وبالتالي بالشلل (التنظيم غير الرسمى) وتأثيرها على القيادة ، إلى غير ذلك من السلوك البشرى الذى لا يتميز بالضرورة بالعقلانية أو الرشد. بينما اهتمت المدرسة الكلاسيكية بالسلوك الرشيد لأعضاء المنظمة.

إسهامات السلوكيين فى نظريات التنظيم

حاول السلوكيون سد النقص فى النظرية الكلاسيكية، فقد كانت إسهاماتهم مؤثرة فى بناء نظرية أفضل من النظرية الكلاسيكية عن طريق تدعيم النظرية الكلاسيكية بأفكار جديدة متطورة، وليس بهدم محاورها الأساسية.

ومن أهم إسهامات السلوكيين إدخالهم للعلوم السلوكية بشكل متكامل فى نظرية التنظيم وهم يحللون أثر العامل الإنسانى على مقومات التنظيم الكلاسيكى ويقدمون دراسة منهجية للتنظيم غير الرسمى وأثره على التنظيم الرسمى. ومن أمثلة ذلك^١:-

١- فى الوقت الذى يؤمن به الكلاسيكيون أن التخصص وتقسيم العمل ضرورى لتحديد الكفاءة والترشيد، فإن السلوكيين يؤمنون بأن هناك متغيرات أخرى غير التخصص تزيد من الكفاءة. وهذه المتغيرات مثل :-

- التحفيز
- التنسيق
- القيادة

وهم يرون أن التحفيز والتنسيق والنمط القيادى أهم من التخصص فى تحقيق الكفاءة.

٢- فى الوقت الذى يؤمن فيه الكلاسيكيون بالتسلسل الرئاسى وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات باعتبارها عناصر لتحقيق الكفاءة والترشيد، فإن السلوكيين يوضحون المشكلات الإنسانية الناتجة من تفويض السلطة والاختصاص الوظيفى. فلا يمكن فى الواقع العمل أن تفوض السلطة بقدر المسئولية بالتالى سيكون هناك مضايقات لمن فوضت اليه السلطة، وان تداخل الاختصاصات سيؤدى على الفشل.

(١) سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣٠

٣- فى الوقت الذى يؤمن فىه الكلاسيكيون بفائدة تقسيم العمل على أساس وحدات مشورة ومعاونة ووحدات تنفيذ، فاننا نجدهم يشرحون الصراعات الناتجة من هذا الترتيب التنظيمى ويقدمون بدائل أخرى مثل :-

- المشاركة
- مجلس الإدارة الصغير
- الإدارة من أسفل، بمعنى وضع الأهداف فى أسفل الهرم ثم تتصاعد إلى أعلى
- تكوين لجان لتحقيق التفاهم والمشورة
- الاعتراف بالكرامة الإنسانية

٤- وبالإضافة إلى ذلك فإن السلوكيين يشرحون كيف تنشأ التنظيمات غير الرسمية وكيف تقوى.

الانتقادات الموجهة إلى النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة)

يمكن اجمال الانتقادات الموجهة إلى النظرية السلوكية فيما يلي^١ :-

- ١- يؤخذ على هذه النظرية أنها لم تنتهج الأسلوب العلمى. فيجب على النظرية أن تقوم على مجموعة من الفروض الموضوعية مسبقاً، ويحاول الباحثون إختبار صحتها. وهذا لم يحدث فى أبحاث هوثورن التى قامت عليها هذه النظرية.
- ٢- يؤخذ أيضاً على هذه النظرية أنها تمت على مجموعة صغيرة من العاملين ولا يمكن تعميم نتائجها.
- ٣- إن الإنتاجية تتحد طبقاً لعدد كبير من العوامل، وليس إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين فقط ، وذلك كما افترضت السلوكية.
- ٤- ليست الدوافع الاجتماعية فقط هى التى تحرك سلوك العاملين، ولكن هناك العديد من العوامل لا يمكن تجاهلها.
- ٥- اعتبرت النظرية السلوكية أن انتماء الفرد للجماعة وولائه لها أهم شئ بالنسبة للفرد، ولكن ذلك ليس صحيحاً بالنسبة لجميع الأفراد وفى كل الحالات.
- ٦- اهتمت النظرية السلوكية بالتنظيم غير الرسمى واعتبرته أساس البناء التنظيمى للمنظمة متجاهلة التنظيم الرسمى ذاته.
- ٧- اعتبرت النظرية أن تدريب المشرفين هو أهم شئ يمكن أن تقوم به المنظمة حتى تحل جميع مشاكلها ، إلا أن الدراسات والممارسات العملية لم تثبت ذلك ولم تؤكد.
- بالرغم من إسهامات المدرسة السلوكية فإن الكثير من المفكرين المعاصرين يهاجمونها على اعتبار أنها مدرسة تنادى "بتدليع البشر" ، بالإضافة إلى

(١) حنفى سليمان ، وظائف الإدارة ، الاسكندرية : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع : ١٩٩٨ .
ص ٢٩

أنها تعاني من النقص في المفاهيم ومن النظرة القصيرة للأمور وعدم
التكامل بين أوجه السلوك الإنساني.
مع ذلك وبالرغم من هذه الانتقادات ، إلا أن هذه النظرية السلوكية تعتبر
البداية الحقيقية لدراسة سلوك العاملين والسلوك الإداري داخل المنظمات.

ثالثاً: النظرية المعاصرة للتنظيم (نظرية النظم)

إن الصفة المميزة للفكر التنظيمي المعاصر (عكس الكلاسيكي) هو اعتماده على اطر فكرية وتحليلية واعتماده على دراسات ميدانية، وفوق ذلك كله على تكامله. إن ذلك مبنى على أن دراسة أى تنظيم لابد وان تكون من منطق النظم ، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة وذلك بالإضافة تأثير البيئة على التنظيم . فنظرية النظم تتصدى لتساؤلات لا يمكن أن تتصدى لها النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة.

ومن الأسئلة الاستراتيجية التى تتصدى لها نظرية النظم فى التنظيم^١ :-

- ١- ماهى الأجزاء الاستراتيجية للنظام أو ما هى (المتغيرات التنظيمية)
 - ٢- ماهى طبيعة الاعتماد المتبادل أو التأثيرات المتبادلة بين الأجزاء (أو بين المتغيرات التنظيمية)
 - ٣- ماهى العمليات الأساسية التى تسهل عمل أو تكيف هذه الأجزاء مع بعضها؟
 - ٤- ماهى أهداف كل جزء من النظام وإلى أى مدى تتسق مع أهداف النظام ككل؟
 - ٥- ماهو تأثير البيئة على النظام وعلى أجزائه المختلفة؟
- وبطبيعة الحال فإن الفكر التنظيمي المعاصر ليس فكراً موحداً متفقاً عليه بين المفكرين، ولكن لكل مفكر تصور معين عن النظام وعن أجزائه وفيما يلى عرض لأهم النظريات ولأهم المفكرين فى هذا المجال :-

(١) نظرية الإنسان الاجتماعى :-

بالرغم من أن نظرية العلاقات الانسانية كانت هى أساس النظريات التى تدرس السلوك الانسانى ومدى تأثيره على الانتاجية، إلا أن التجارب العملية

(١) سيد الهوارى، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣٢

أثبتت أن هذه النظرية عمت السلوك الانساني تحت ظروف معينة، في حين أننا نجد في الواقع العملي أن السلوك الانساني يختلف طبقاً لعوامل ومؤثرات كثيرة. فيتأثر بعوامل بيئية وتكنولوجية وتنظيمية ويمتزج معها لينتج تغييراً وتأقلاً لهذا السلوك بما يتفق والعادات والتقاليد والأعراف في المنظمة. وهذا ما أتى به (هومانز) و (سيلر) في نظرية الانسان الاجتماعي.

(٢) نظرية بحوث العمليات :-

إن المفاهيم الأساسية لبحوث العمليات تنطلق من دراسة "الكل" وليس "الجزء" وتركز على الرياضيات والإحصاء والأرقام القياسية. والمؤشرات العلمية المبينة في الأرقام تبني على افتراضات إنسانية معينة. ويمكن أن نستنتج من ذلك أن بحوث العمليات ما هي إلا وسائل مساعدة لاتخاذ القرارات أكثر من كونها نظرية تبحث في الأمور النفسية الانسانية والادارية .

(٣) نظرية اتخاذ القرارات :-

ومن أهم رواد نظرية اتخاذ القرارات :-

أ- شيستر برنارد

لقد أسهم برنارد في إغناء النظريات الإدارية من ثلاثة أبعاد ، وهي العلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات ونظرية التنظيم. فهو يرى أننا لا يمكن ان نعتبر الإنسان مثل الآلة ولا يمكن التحكم في سلوكه بشكل قاطع، بل من الممكن القول بأن الإنسان لديه رغبة في التعاون. ويرى أن الإدارة أولاً وأخيراً هي التعاون وبدونه فلا وجود للإدارة. ويرى ان عملية التنسيق هي الهدف الأول للتنظيم. كما يرى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يعتمد على الأنشطة وتقسيمها إلى وحدات مستقلة لسهولة اتخاذ القرارات. وهو أول من قدم مفهوم قبول

السلطة. أى ان السلطة لا يكفى ان يصدر بها قرار بل يجب أن يقبلها المرؤوسون، ويرى ان اتخاذ القرارات فى المنظمة تعتمد على المنطق. وقدم مفهوم آخر للحافز الذى يساعد على منطقية القرارات لتحقيق الهدف. فهو يرى أن فاعلية القرارات ترتبط بالعقد بين الموظف وأسلوب تحفيزه (الراتب والمغريات الأخرى) وعلى أساسها يقدم عطاءه المنطقى وقراراته الفعالة.

ب- مارش وسايمون

يفترض أن كل مدير فى المنظمة وظيفته اتخاذ القرارات. فيقولون أن الإدارة ما هى إلا اتخاذ القرارات. وان اتخاذ القرارات هو لب الإدارة وقلبها النابض. وهما يعتبران أن متخذ القرار يهدف إلى الرشد فى قراراته إلى أنه لا يستطيع الوصول إلى درجة كبيرة من الرشد نظراً للعوامل الإنسانية ومحدودية الوقت والجهد والمعلومات التى يمكن أن يحصل عليها. لذا فإن القرار الذى يتخذه أى مدير هو أحسن قرار فى حدود إمكانياته وليس القرار الأمثل.

٤) النظرية الموقفية :-

تتلخص النظرية الموقفية فى أن نجاح عملية إدارية معينة فى منظمة ما لا يمكن أن يتساوى مع نجاح نفس العملية فى منظمة أخرى، أو فى وقت آخر، أو فى ظروف أخرى فى نفس المنظمة. فالوقت والعاملين واسلوب العمل والظروف البيئية المختلفة المحيطة بالعمل والمديرين، كل ذلك يؤثر فى نوع ودرجة نجاح العملية الإدارية، كما أن عدم ثبات هذه العناصر من عملية لأخرى يؤثر أيضاً فى درجة نجاح العملية.

يتضح من ذلك أن نكل حالة أو موقف ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية، ولذلك فإنه من الضرورى أن تستخدم كل منظمة أدواتها وأساليبها الخاصة للوصول إلى حلول لمشاكلها فى ضوء ظروفها الذاتية. إذن فإن فاعلية الطرق والأساليب تتوقف على الظروف والمواقف المختلفة، وان الإدارى الناجح هو

الذى يقف موقف المحلل لكل موقف على حدة ليعرف ظروفه المحيطة والعوامل المؤثرة فيه ليختار أسلوب الممارسة والتعامل المناسب معه. وذلك لعدم وجود طريقة مثلى أو أسلوب أمثل لجميع المواقف والظروف.

(٥) نظرية النظام :-

ساهم فى وضع هذه النظرية مفكرون متعددون، وذلك بعد ان تكشفت للمفكرين الذين ساهموا فى وضع هذه النظرية حقيقة مشكلة التفكيت والتجزئة لأنظمة اتخاذ القرار داخل التنظيم على مر السنين، فقد وجدوا ضرورة لبذل الجهود لاعادة استقرار أداء الأعمال والتنسيق التام بين أنظمة اتخاذ القرار، فجاءت نظريتهم لتوفير مبادئ وقواعد لإنشاء نظام أكثر كفاءة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

تعريف النظام

النظام هو كيان إجتماعى نسميه بالمنظمة أو التنظيم الذى يتكون من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها فى سبيل تحقيق هدف معين كلى مشترك وهذه الأجزاء تشكل فيما بينها كلا متكاملًا، فالأجزاء ليست هامة فى حد ذاتها، ولكن المهم هو علاقاتها التبادلية والاعتمادية المتفاعلة مع بعضها البعض. وهذا التفاعل هو محور مفهوم النظام^١.

الفكرة الأساسية لنظرية النظام^٢ :-

من خلال التعريف السابق يتضح لنا أن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة مترابطة ومتفاعلة يعتمد بعضها على

(١) عمر حنقى عقيلى وقيس عيد على المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع،

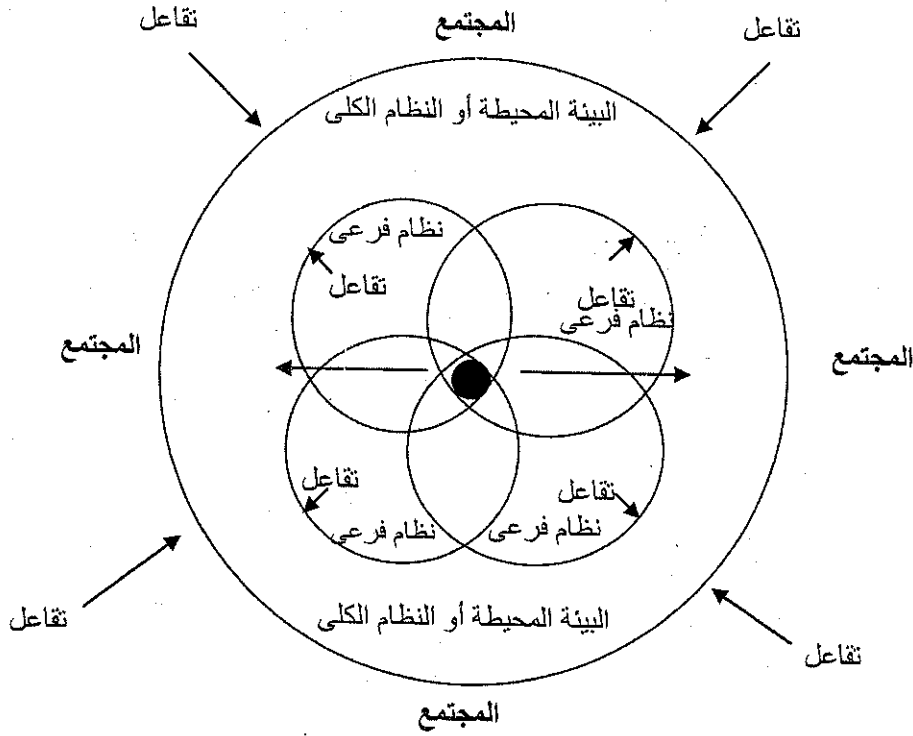
عمان ١٩٩٤، ص ٢٤٦

(٢) المرجع السابق، ص ٢٤٦

بعض، وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذى تعمل ضمنه. ويمكن التعرف على هذه الأجزاء وتحديدتها من خلال علاقتها بالهدف الذى يسعى النظام على تحقيقه. وهذا النظام يعمل ضمن نظام اكبر وأشمل يتفاعل معه وهو المجتمع. ويمكن توضيح هذا المفهوم المختصر بمثال جسم الإنسان الذى يمكن النظر إليه كنظام كلى يتكون من عدة أنظمة فرعية هى الجهاز الهضمى والجهاز التنفسى والجهاز العصبى ... إلخ. هذه الأنظمة الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض ضمن النظام الكلى الذى تشكله وهو الإنسان. ويعتمد التوازن فيما بينها على انتظام عمل الأنظمة الفرعية الأخرى المشتركة فى النظام الرئيسى لتحقيق التوازن الانسانى.

ولو أمعنا النظر فى المفهوم السابق لتبين لنا ان كل شئ تقريباً فى حياتنا ومن حولنا ما هو فى الواقع إلا نظام بشكل أو بآخر. فالإنسان نفسه نظام، والأسرة نظام، والمؤسسة التعليمية نظام والمجتمع الذى نعمل فيه ونعيش فيه نظام... إلخ، وهكذا فإننا إذا انطلقنا فى التفكير إلى ما يجرى بداخلنا أو من حولنا، وجدنا أنظمة تعيش بجوار أنظمة تتفاعل معها وتضمها أنظمة اكبر.

وفى إطار المفهوم السابق يمكن النظر على منظمة صناعية على أنها نظام يحوى مجموعة من الأنظمة الفرعية -الانتاج والتسويق والتمويل و... إلخ وبنفس المنطق يمكن النظر إلى الإنتاج مثلاً كنظام يحوى أنظمة فرعية أخرى هى برمجة الإنتاج والرقابة على الجودة و.... إلخ، وهكذا بالنسبة للأنظمة الأخرى. ومن ناحية أخرى فإننا نستطيع ان نتصور نفس هذه المنظمة الصناعية كجزء او نظام فرعى ضمن نظام اكبر يتمثل فى مجموعة الشركات الصناعية العاملة فى نفس نوع الصناعة، ونوع الصناعة كنظام يعمل بغرض تحقيق هدف معين يخدم المجتمع.



شكل يوضح تفاعل الأنظمة الفرعية فيما بينها وتفاعلها مع البيئة المحيطة والمجتمع

الأسس التي تقوم عليها نظرية النظام^١ :-

١ - فكرة النظام المفتوح :

تؤكد هذه النظرية على أن المنظمة نظام مفتوح وليس مغلق، فهي جزء لا يتجزأ من البيئة، حيث يخضع لتأثيراتها وتحدث بينهما عملية تفاعل وتبادل فتأخذ منها المدخلات وتعطيها مخرجاتها.

٢ - عناصر النظام :

يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأجزاء يمكن أن يسمى كل واحد منها بنظام فرعي، وتعمل هذه الأنظمة الفرعية بشكل متفاعل ومتكامل

(١) عمر حنفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٨ .

مع بعضها البعض فى سبيل تحقيق الهدف الكلى للنظام، فإدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة الأفراد والإدارة المالية كلها أنظمة فرعية تعمل بشكل متناغم ومتناسق ومتكامل من أجل تحقيق هدف المنظمة.

٣- المدخلات :

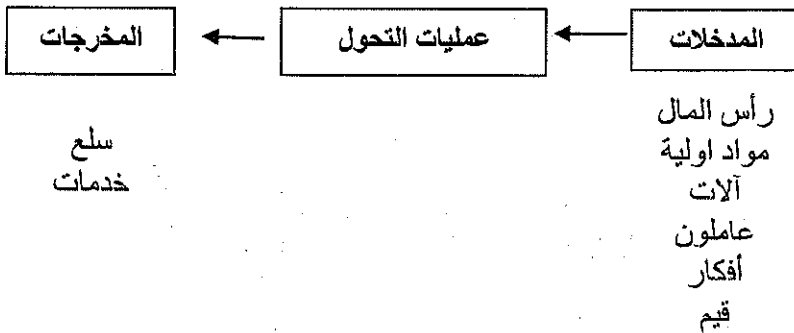
وهى تمثل كافة احتياجات النظام -المنظمة- من أجل الوصول إلى إنتاج السلعة أو الخدمة. ومن هذه المدخلات رأس المال والمواد الأولية والآلات والعاملين والأفكار والقيم. ويحصل النظام على هذه المدخلات من البيئة، وبدون هذه المدخلات يموت النظام ولا يستمر. فلا بد من إمداد النظام بالمدخلات باستمرار حتى يستمر النظام.

٤- التحويل :

يقصد بها مجموعة العمليات أو الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى السلعة أو الخدمة المطلوبة.

٥- المخرجات :

وهى الناتج من عملية التحويل، وهى إما أن تكون سلعاً أو خدمات، ويسمى البعض نتائج. والمنظمة الناجحة هى التى تقدم مخرجات يحتاجها المجتمع وتشبع رغباته. ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالى :-



٦- ديناميكية النظام :

وديناميكية النظام هي عملية التفاعل التي تحدث لهذا النظام، سواء بين أجزائه داخل حدوده أو بين النظام وما يقع في بيئته خارج حدوده.

٧- حدود النظام :

حدود النظام هي التي توضح لنا ما الذي يقع داخل النظام الذي نتعامل معه، وما يقع خارج النظام. أي أنها الخط الذي يقفل دائرة حول مجموعة من العناصر المختارة، بحيث تكون درجة التفاعل بين العناصر التي تقع داخل الدائرة أكبر من درجة التفاعل بينها وبين العناصر التي تقع خارج الدائرة. فالعبرة في تجديد حدود النظام يكون بدراسة مقدار التفاعل بين العناصر المكونة للنظام فيما يتعلق بالغرض الذي يدرس من أجله النظام. وبهذا فإنه لا توجد حدود متفق عليها للنظام، حيث أنه يمكن تعيين حدود مختلفة للنظام الواحد وفقاً للمنطق المستخدم.

٨- بيئة النظام :

كما توضح حدود النظام أجزاء النظام -وهي ما داخل حدود النظام- فإن بيئة النظام هي ما يقع خارج حدود النظام. ولكن يظل التفاعل والتأثير بين بيئة النظام وأجزاء النظام.

ولهذا فاختلاف الرأي حول وضع مخازن المواد الخام بالنسبة للنظام الانتاجي قد يترتب عليه إما وضعها داخل حدود النظام على أساس أنها أحد أجزاء النظام أو تركها في بيئة النظام الانتاجي على اعتبار أن درجة التفاعل بينها وبين بقية أجزاء النظام الانتاجي ليست بنفس القوة التي تجعلها جزئية من النظام الانتاجي.

على أن وضع مخازن المواد الخام في بيئة النظام الانتاجي لا يعنى أنها أصبحت تمثل عالماً خارجياً منفصلاً عن هذا النظام وإنما يشير إلى وجود علاقات تربطها بأجزاء النظام الانتاجي. ولكن هذه العلاقات لا ترقى إلى

الدرجة التي تبرر وضعها داخل حدود النظام من وجهة نظر دارس أو مصمم هذا النظام. ولهذا فعاده ما يتوخى دارس أو مصمم النظم درجة عالية من الحرص عند تعيين حدود النظام، وذلك بأن يبدأ بتشخيص العناصر التي يضعها داخل الحدود وتلك التي سيتركها في بيئة النظام، ثم يتبع ذلك بدراسة تجريبية لدرجة التفاعل بين العناصر ويعيد تعيين الحدود النهائية بناء على تقرير درجة الارتباط بموضوع دراسته والغرض منها، ونذكر أن النظام بأجزائه يقع داخل الحدود في حين ان البيئة تكون خارج حدود النظام.

الحدود تحيط بأجزاء النظام

البيئة تقع خارج حدود النظام

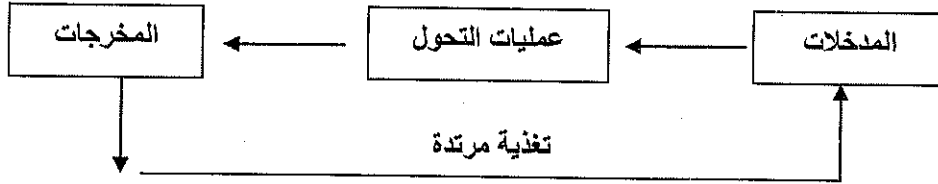
شكل يوضح مفهوم حدود النظام

٩- التفاعل مع البيئة والتغذية العكسية :-

بما أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة المحيطة فإنها تتفاعل معها وتؤثر فيها وتتأثر بها. وتختلف درجة التفاعل والتأثر والتأثير من منظمة لأخرى وحتى في المنظمة نفسها من وقت لآخر.

وتميل الأنظمة الحية إلى التكيف والتوافق مع بيئتها حتى تحافظ على بقائها، فمؤسسات الأعمال تسعى إلى التكيف مع التطورات التي تحدث في بيئتها سواء كانت هذه التطورات متعلقة بالمنافسين أو بالموردين أو بتغيرات الأذواق للمستهلكين أو بالتشريعات أو بالأخذ بالأساليب التكنولوجية الحديثة، وذلك حتى تستمر ويكتب لها البقاء في دنيا الأعمال. فعلى منظمات الأعمال متابعة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئتها والتعرف على التأثيرات التي تحدثها في هذه البيئة للاستفادة منها في تكيف عملية التحويل، وهذا ما يعرف بعودة المعلومات من البيئة إلى النظام أو التغذية المرتدة للمعلومات.

فالتغذية المرتدة ترتبط بقدرة النظام على التكيف والتوافق مع بيئته. فالأنظمة المفتوحة تؤثر في البيئة بما تخرجه لها من مخرجات، ثم تجمع معلومات عن تأثير هذه المخرجات وتصبها مرة أخرى في النظام على شكل مدخلات، لتساعد في عملية التحويل والتكيف للمخرجات الجديدة. وعلى ذلك فالأنظمة التي تحرص على البقاء في دنيا الأعمال تسعى إلى توفير قنوات للتغذية المرتدة، كما تحرص على أن تبقى هذه القنوات مفتوحة باستمرار. ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال الشكل التالي :-



ويتضح مما سبق أن تدفق المعلومات المرتدة من البيئة تبين أن النظام قد حقق حالة من التوازن وعدم التعرض للفناء والزوال. فهذه المعلومات المرتدة تبقى النظام مزدهراً وتساعد في أن يعدل اتجاهه وفقاً للتغيرات البيئية. فالمعلومات تكون بمثابة الموجه والمصحح لمسار المنظمة، حيث تجعلها تسير وفق الاتجاه الصحيح والسليم.

١٠- التخصص :-

تؤكد نظرية النظم على أهمية التخصص في الأدوار والمهام والإدارات في المنظمة، كما تؤكد أنه كلما زادت درجة التخصص تطلب الأمر زيادة درجة التنسيق لإحكام السيطرة على العمل.

١١- الإدارة :-

إن الإدارة بمستوياتها الثلاثة المعروفة هي المسؤولة عن عملية التفاعل التي تحدث بين الأنظمة الفرعية التي تعمل ضمن النظام الكلي.

فمهمة الإدارة العليا هي التخطيط طويل الأجل ورسم السياسات والتوجيه العام لنشاط الأنظمة الفرعية. أما الإدارة الوسطى فمهمتها الأساسية هي التنسيق. وتكون مسئولية الإدارة المباشرة هي التنفيذ وتحقيق الأهداف.

إذن فإن نظرية النظام توجه نظر المديرين إلى اعتبار التنظيم كلاً متكاملاً وواحدًا مكوناً من أجزاء يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به ويتفاعل معه، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. فإذا طلب اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة داخل التنظيم فلا بد من أن ينظر إليها من منظور واسع يشمل النظام كله بما فيه أنظمة فرعية وبيئة محيطة ودور كل ذلك وتأثيره وتأثره بهذا القرار أو بهذه المشكلة، وذلك حتى يتم اتخاذ القرار بنجاح وتحل المشكلة بطريقة فعالة.

تدريبات

أولاً: حدد العبارات الصحيحة (ص) والعبارات الخاطئة (خ) مع التعليق عليها في حدود ثلاثة أسطر

- ١- تقسيمات نظريات التنظيم معروفة وواضحة ويتفق عليها جميع العلماء.
- ٢- من أهم الدراسات التي قام بها تايلور هي دراسة الفصل بين التخطيط والتنفيذ والإشراف الوظيفي التخصص.
- ٣- هنري فايول هو أول من اهتم بالتركيز على مفهوم التنظيم والإدارة من وجهة نظر المدير.
- ٤- المبادئ التي قام بوضعها هنري فايول تصلح للتطبيق في كافة المنظمات وفي مختلف المواقف.
- ٥- ركزت النظرية البيروقراطية على إدارة المنظمات الصغيرة.
- ٦- يبنى النموذج الكلاسيكي على محورين رئيسيين.
- ٧- يعتبر الرشد من أهم خصائص النموذج الكلاسيكي.
- ٨- المسؤولية والسلطة هما خاصيتان هامتان من خصائص النموذج الكلاسيكي.
- ٩- اختلف تايلور مع هنري فايول في رأيهما حول مبدأ وحدة الرئاسة.
- ١٠- العلاقات الهرمية ضرورية لتطبيق مبدأ وحدة السلطة الأمر.
- ١١- كلما زاد نطاق الإشراف طال خط السلطة.
- ١٢- مبدأ الوظيفة يعني أن التنظيم يكون بحسب الأشخاص الموجودين وليس بحسب متطلبات الأعمال.
- ١٣- من أهم الانتقادات الموجهة إلى النظرية الكلاسيكية في التنظيم هو اهتمامها بالجانب المادي للعمل على حساب الجانب الإنساني.
- ١٤- أغفلت النظرية الكلاسيكية تأثير البيئة على التنظيم.
- ١٥- ركزت النظرية السلوكية على العوامل المادية للتنظيم.
- ١٦- ارتبطت نظرية العلاقات الإنسانية باسم ألتون مايو.

- ١٧- أكدت النظرية السلوكية أن الأجر والمكافآت المادية هي الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى الإنتاج.
- ١٨- اهتمت المدرسة السلوكية بتأثير التنظيم غير الرسمي على القيادة.
- ١٩- يؤمن السلوكيون أن التخصص يزيد من كفاءة العاملين.
- ٢٠- يؤخذ على النظرية السلوكية أنها لم تنتهج الأسلوب العلمى.
- ٢١- اعتبرت النظرية السلوكية أن الإنتاجية تتحدد طبقاً لإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين فقط.
- ٢٢- اتفقت نظرية الإنسان الاجتماعى مع النظرية السلوكية فى كون السلوك الإنسانى يختلف طبقاً لتأثره بعوامل بيئية وتكنولوجية وتنظيمية.
- ٢٣- تركز نظرية بحوث العمليات على علم النفس وعلم الاجتماع ومدى الاستفادة منهما فى نظرية التنظيم.
- ٢٤- تؤكد النظرية الموقفية على وجود طريقة مثلى لجميع المواقف أو الظروف وتأتى بنفس درجة النجاح فى كل موقف.
- ٢٥- الافتراض الأساسى لنظرية النظام أنه توجد علاقات تفاعلية بين أجزاء التنظيم.
- ٢٦- من أهم الأسس التى تقوم عليها نظرية النظام أن المنظمة نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به.
- ٢٧- تعتبر ديناميكية النظام من أهم الأسس التى تقوم عليها نظرية النظام.
- ٢٨- لا توجد حدود متفق عليها للنظام.
- ٢٩- بيئة النظام تقع داخل حدود النظام .
- ٣٠- التغذية المرتدة هى عودة المعلومات من البيئة إلى النظام.

الإجابة

(ص)	(خ)
(٢)	(١)
(٣)	(٥)
(٤)	(٦)
(٧)	(١١)
(٨)	(١٢)
(٩)	(١٥)
(١٠)	(١٧)
(١٣)	(١٩)
(١٤)	(٢٢)
(١٦)	(٢٣)
(١٨)	(٢٤)
(٢٠)	(٢٦)
(٢١)	(٢٩)
(٢٥)	
(٢٧)	
(٢٨)	
(٣٠)	

ثانياً: أسئلة للمناقشة

- (١) وضح أهم إسهامات فردريك تايلور فى النظرية الكلاسيكية فى التنظيم. مع التركيز على التقسيم للعمل الإشرافى الذى نادى به.
- (٢) تكلم باختصار عن أهم رواد النظرية الكلاسيكية فى التنظيم وأهم إسهامات كل منهم فى هذه النظرية.
- (٣) اشرح وجهة نظر هنرى فايول فى التنظيم مع توضيح المبادئ التنظيمية التى توصل اليها
- (٤) اشرح المحاور الأربعة للنموذج الكلاسيكى ؟
- (٥) وضح أهم خصائص النموذج الكلاسيكى ؟
- (٦) وضح أهم مبادئ التنظيم الكلاسيكى مع شرح مختصر لكل منها ؟
- (٧) ماهى أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم ؟
- (٨) وضح كيف يتعارض مبدأ التخصص مع مبدأ وحدة الرئاسة ؟
- (٩) ماهى أهم الآثار السلبية لمبدأ التخصص وتقسيم العمل ؟
- (١٠) إن إفتراض الرشد لدى النظرية الكلاسيكية فى التنظيم هو إفتراض مثالى وغير واقعى. اشرح هذه العبارة ؟
- (١١) أغفلت النظرية الكلاسيكية فى التنظيم تأثير البيئة على المنظمة. اشرح هذه العبارة ؟
- (١٢) وضح دور ألتون مايو فى بناء النظرية السلوكية فى التنظيم ؟
- (١٣) ماهى أوجه الخلاف بين النظرية الكلاسيكية فى التنظيم والنظرية السلوكية ؟
- (١٤) ماهى أهم إسهامات السلوكيين فى نظرية التنظيم ؟
- (١٥) اذكر أهم الانتقادات الموجهة إلى النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة) ؟

(١٦) وضح أهم الأطر الفكرية التي اعتمدت عليها النظرية المعاصرة للتنظيم ؟
مبيناً أوجه الخلاف بينها وبين كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية ؟

(١٧) وضح أهم الافتراضات التي قامت عليها النظرية الموقفية ؟

(١٨) ماهو النظام ؟ وماهى الفكرة الأساسية لنظرية النظام ؟

(١٩) ماهى أهم الأسس التي تقوم عليها نظرية النظام ؟

(٢٠) اشرح المقصود بديناميكية النظام ؟ وكيف تؤثر البيئة على أجزاء النظام ؟

(٢١) اشرح المقصود بالنظام المفتوح ؟ ودور التغذية المرتدة للمعلومات فيه ؟

الوحدة الثانية

التنظيم البيروقراطى

التنظيم البيروقراطي

يتناول هذا الفصل عدة عناصر تفي بالغرض المعرفي والمهاري للقارئ

في موضوع التنظيم البيروقراطي وهي:

- أنماط العلاقات التي تقوم عليها تنظيمات الأعمال .
- النموذج البيروقراطي لماكس فيبر .
- خصائص نموذج فيبر للبيروقراطية .
- الفهم الخاطئ للنموذج البيروقراطي .
- النتائج التي ترتبت على الفهم الخاطئ للنموذج البيروقراطي .
- مفهوم آخر للبيروقراطية .

الأهداف والمخرجات

الأهداف الإجرائية :-

- يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على مايلي:-
- أنماط العلاقات التي تقوم عليها تنظيمات الأعمال .
- النموذج البيروقراطي لماكس فيبر .
- خصائص نموذج فيبر للبيروقراطية .
- المفاهيم الخاطئة للنموذج البيروقراطي والنتائج المترتبة على ذلك.

المخرجات

- إلمام الطالب بالمفهوم الصحيح والمفهوم الخاطئ للبيروقراطية .
- تطبيق الخصائص الرشيدة لنموذج فيبر البيروقراطي في تصميم المنظمات .

التنظيم البيروقراطي

قبل أن نتعمق في مفهوم البيروقراطية والتنظيم البيروقراطي ، يجب أن نقف ونسأل أنفسنا ماذا تعني البيروقراطية ؟ هل هذه الكلمة تعني شئ جميل أم شئ قبيح ؟ هل نحن أشخاص بيروقراطيون ؟ وما الذي يتطرق على ذهن الواحد منا عندما يقول له شخص ما أنك بيروقراطي ؟ هل هذا الشخص يمتدحنا أم يسبنا أم يقرر واقع ؟ وماذا يعني مفهوم أن هذه المنظمة منظمة بيروقراطية ؟ هل يقصد بها أنها منظمة جامدة وغير مرنة أم أنها منظمة تكثر من القواعد والإجراءات وتركز عليها ؟ أم أنها تعتمد على الروتين في عملها ؟ أم أن عملها يتسم بالبطء وطول الوقت ؟ أم أنها منظمة تقوم بعملها بصورة جيدة ودقيقة ؟ أم أنها منظمة تعتمد على الوساطة والمحسوبية ؟ أم عكس ذلك فهي لا تسمح بأى وساطة أو سلوك شخصى غير مرغوب فيه ؟

قبل أن نتسرع ونجيب على أى من هذه الأسئلة ، لابد لنا من دراسة البيروقراطية والتنظيم البيروقراطي كى نتعرف على المعنى الصحيح لهذه المصطلحات ولا نخوض مع الخائضين فى تعريفها وما يعنيه هذا التعريف لدينا .

فإذا أردنا أن نستعرض مفهوم البيروقراطية يجب أولاً أن نتعرف على أنماط العلاقات التى تقوم عليها تنظيمات العمل .

أنماط العلاقات التي تقوم عليها تنظيمات الأعمال

كى يتم العمل بنجاح وينفذ العاملون المطلوب منهم بقدر كبير من الطاعة لابد أن يكون هناك أساس للشرعية تجبر المرؤوسين على تنفيذ أوامر العمل وطاعة صاحب العمل والاستمرار فى العمل . ولكي نتعرف على أساس الشرعية هذا لابد لنا أن نتعرف على أنماط العلاقات التي تقوم عليها التنظيمات وأساس الشرعية فى كل نمط من هذه الأنماط . وفيما يلى نتعرف على أساس الشرعية لكل من نمط العلاقات التقليدية ونمط العلاقات الكارزمية ونمط العلاقات الرشيدة داخل منظمات الأعمال .

١ - نمط العلاقات التقليدية :-

نرى فى هذا النمط من العلاقات التقليدية Traditional فى الأسرة التي تقوم بعمل معين ، فنجد الابن يطيع والده وينفذ أوامره نظراً للقيمة الرمزية للأب لدى الابن ، وكذلك نرى القيمة الرمزية للعم أو الجد أو كبير العائلة أو شيخ القبيلة ، وذلك عندما يكبر العمل ويقوم عليه مجموعة من الأفراد يمثلون عائلة كبيرة .

وطالما بقيت هذه القيمة الرمزية لدى الفرد ظل يحترمها ويطيع أوامرها وكان أساس الشرعية التي تجعل هذا الفرد يطيع الأوامر وينفذها هى القيمة الرمزية فى هذه العلاقة التقليدية - الأب أو العم أو الجد أو شيخ القبيلة أو كبير العائلة .

ولكن إذا تغيرت نظرة الفرد لهذه القيمة الرمزية ، أما لتغيير مفاهيم وقيم المجتمع ، أو لخروج الفرد واختلاطه بأفراد آخرين لا يحملون هذه القيم ، نجد فى هذه الحالة أن أساس الشرعية التي تجبر الفرد على إطاعة الأوامر لم تعد موجودة فلا يقوم بتنفيذ الأعمال المطلوبة منه ، وبالتالي لن تستمر التنظيمات

القائمة على نمط العلاقات التقليدية والتاريخ يثبت لنا ذلك ، حيث أنه لا توجد حضارة ولا عمل كبير تركه لنا هذا النمط من العلاقات .

٢- نمط العلاقات الكارزمية:-

قد نجد أن الفرد يطيع فرد آخر وينفذ أوامره بناء على صفات شخصية معينة في الأخير قبلها الأول ، وكانت هذه الصفات الشخصية هي أساس الشرعية في إطاعة الأوامر وتنفيذها .

وهذه الصفات تسمى بما يعرف بالكاريزما Charisma في هذا الشخص وتجعل من جماعة معينة تنتظر إليه على أنه جدير بهذه الطاعة.

وهذه الصفات تختلف من جماعة لأخرى ومن موقف لآخر ، فالفرد قد ينظر إليه على أنه كارزمي في جماعة معينة في حين أنه لا يعتبر كذلك في جماعة أخرى .

ونجد أيضا أن هذا النمط من أنماط العلاقات لم يستمر ولم يترك أثراً لحضارة أو عمل كبير ، إذ سرعان ما ينهار هذا التنظيم الكارزمي لمجرد ظهور إنسان به صفات أخرى أفضل من الإنسان الأول الذي التفت إليه الأفراد فيظهر تنظيم كارزمي جديد .

٣- نمط العلاقات الرشيدة:-

نظراً لأن النمطين السابقين لم يؤتيا ما كان مرجواً منهما ، ولعدم استمرار أساس الشرعية في إطاعة الأوامر ، وبالتالي عدم استمرار التنظيمات القائمة على أساس هذين النمطين ، فقد فكر الإنسان في أساس جديد للشرعية لا يعتمد على صفات الأفراد ولا على ما يحملونه من قيم رمزية ، وإنما يعتمد على قيمة مجردة تعبر عن أدوار ومواقع مطلوبة لإنجاز الأعمال . فأحاط العلاقات بين هذه الأدوار والمواقع بصيغة قانونية تكفل لها الاستمرار دون التأثير بأهواء

الأشخاص حباً أو كرهاً وتقديساً لقيمة رمزية أو رفضاً لها ، وربط هذه الأدوار والمواقع بالمكافأة التي تقابل الجهد المبذول فيها .

وعندما عرف الإنسان هذا النمط من العلاقات الذي يقوم علي احترام الأفراد لقيمة مجردة من القواعد تعمل بمثابة أساس للشرعية وتكفل طاعة الجميع للأوامر باعتبارها ليست صادرة عن أشخاص ولكن عن ادوار تحقق له التنظيم المستمر واستطاع ان يحقق أهدافه بصورة منتظمة وأن يترك حضارة للأجيال التي تعقبه مثل حضارة مصر القديمة والحضارة الصينية والرومانية وغيرها .

وقد أنتج هذا النمط من العلاقات الرشيدة rational شكلاً من التنظيم المستمر الذي يولد ولا يموت . وتقوم العلاقات داخله على أساس لا يرتبط بالإنسان ، وإنما بمجموعة قواعد مجردة تحدد سلطة منصب أو موقع الفرد على المناصب الأخرى ، كما تحدد مسئولية المنصب الأدنى تجاه المنصب الذي يعلوه ، ويكون دون الإنسان في هذا النمط التنظيمي أنه يشغل المنصب ليؤدي الأعمال باعتباره أداة هذا المنصب وليس بصفته الشخصية. (١)

هذا النمط من العلاقات التي تعتمد على القيمة المجردة كان محل اهتمام ودراسة ماكس فيبر Max Weber في أوائل القرن العشرين، والذي خلص من دراسته إلى التسمية المعبرة عنه ،وهي أن التنظيم يقوم على حكم مكتب لمكاتب أخرى وليس حكم أفراد لأفراد آخرين ، ومن هنا كان استعمال اصطلاح البيروقراطية Bureaucracy حيث أن هذه الكلمة تتكون من شقين Bureau وتعني مكتب و cracy وتعني حكم .

(١) حسين حمادى . إدارة النظم ، الطريق إلى القرن الواحد والعشرين . مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ١٣٢ .

النموذج البيروقراطي لماكس فيبر

قام العالم الكبير ماكس فيبر (١٨٦٧ - ١٩٢٠) بتقديم نموذج لبناء العلاقات الرشيدة في التنظيمات في أوائل القرن العشرين ، وهو ما يطلق عليه النموذج للبيروقراطي ، وهو يهتم بإدارة المنظمات الرسمية الكبيرة

وقد تأثر فيبر في بنائه لهذا النمط الرشيد بعدة عوامل و هي:-

- ١- ظهور المنظمات الصناعية الضخمة في ألمانيا مع أوائل القرن العشرين .
 - ٢- خبرة فيبر مع الجيش الألماني الذي كان يعمل به قبل قيامه بالتدريس في الجامعة .
 - ٣- تركيز اهتمامه على الضعف البشري وعدم امكانية الاعتماد على الحكم الشخصي ، وتقدير الأفراد وعواطفهم .
 - ٤- شغف ماكس فيبر بالتاريخ ودراسة تطور مراحل حياة الإنسان من الحياة التقليدية إلى الحياة التي تتسم بالرشد والعقلانية .
- وبتأثر فيبر بالعوامل السابقة خلص إلى بناء التنظيمات الرشيدة التي تعتمد على مجردات ولا ترتبط بالإنسان وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز لصفات إنسانية أو عقيدة أو جنس أو لون ، و تكون هذه العلاقات الرشيدة هي أساس الشرعية التي يطيع بها العاملون أوامر العمل ، وينفذون تعليماته من خلالها .
- وبذلك قدم فيبر النموذج البيروقراطي Bureaucratic كنموذج مثالي يمكن الاسترشاد به في منظمات الأعمال الكبيرة واعتبره مثالا للرشد الذي يتغلب على التحيز الإنساني .

خصائص نموذج فيبر للبيروقراطية -

يحتوى النموذج الذى قدمه فيبر للبيروقراطية على أربع مجموعات رئيسية للخصائص وكل مجموعة تتكون من عدة عناصر فرعية يمكن توضيحها فيما يلى: (١)

أولاً: هيكل وأسلوب تشغيل التنظيم البيروقراطي

- ١- تنظيم مستمر لوظائف رسمية محاطة بالقواعد .
- ٢- تحديد مجال الاختصاص لكل منصب .
- ٣- اتباع مبدأ التسلسل الرئاسي .
- ٤- التدريب المتخصص أساس للأداء الرشيد .
- ٥- التسجيل الكتابي للقواعد .

ثانياً: مكافأة الجهود فى التنظيم البيروقراطي

- ٦- تقاضي شاغلي المناصب لمرتب نقدي .
- ٧- فصل ملكية التنظيم عن الملكية الخاصة لشاغل المنصب .
- ٨- المناصب ليست حكراً لشاغليها .

ثالثاً: ضمانات حماية أعضاء التنظيم البيروقراطي

- ٩- الخدمة تطوعية وبالتعيين .
- ١٠- الخدمة المستديمة والترقية بالأقدمية أو الاستحقاق .
- ١١- طاعة منصب لمنصب .
- ١٢- حق التظلم بطريق رسمي .

(١) المرجع السابق ، ص ١٣٤ .

رابعاً: رئاسة التنظيم البيروقراطي

١٣- رئاسة غير بيروقراطية .

١٤- توفير الالتزام العاطفي .

وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص التي قدمها فيبر لنموذجه البيروقراطي

أولاً: هيكل وأسلوب تشغيل التنظيم البيروقراطي

هذه المجموعة من الخصائص تتعلق بمكونات وهيكل التنظيم ، وكذلك تحديد الوظائف واختصاصاتها والقواعد التي تحكمها ، والتدريب المتخصص الذي يجب أن يحصل عليه شاغلوا الوظائف ، ونظام التسلسل الرئاسي المتبع بين الوظائف .

١- تنظيم مستمر لوظائف رسمية محاطة بالقواعد :-

أكد فيبر على عنصر الاستمرارية ، لأن الرشد في نظره يعني العلاقات المستمرة لا العلاقات الوقتية ، كما أكد على القواعد لأنها توضح خطوات العمل وبالتالي توفر الجهد والوقت الضائع .

٢- تحديد مجال الاختصاص لكل منصب :-

حرص النموذج البيروقراطي على أن يكون لكل منصب مجال محدد للاختصاص يشمل:-

أ- واجبات وظيفية حددها تقسيم العمل ،

ب- سلطة مناسبة لشاغل الوظيفة تمكنه من أداء عمله .

ج- أساليب واضحة لإعطاء القرارات سلطة النفاذ ، مع توفير ضمانات لكيفية استخدام هذه الأساليب .

وذلك حتى يعرف شاغل الوظيفة حدود دوره وحدود ادوار الآخرين ولا يحدث تداخل بينهم ، لأن هذا التداخل كفيل بتدمير الهيكل التنظيمي بأكمله .

٣- اتباع مبدأ التسلسل الرئاسي :-

وذلك بمعنى أن كل منصب يقع تحت رقابة وإشراف منصب أعلي في شكل هرمي ، ويكون لكل شاغل منصب تحت الرقابة الدقيقة والمستمرة في أدائه لأعباء المنصب .

٤- التدريب المتخصص أساس للأداء الرشيد:-

اعتبر فيبر أن سلطة شاغل المنصب يجب أن تكون مدعومة بمعلومات تخصصيه ومهارات يوفرها التدريب . فهذه المهارات التي يتمتع بها الفرد هي الأساس الذي يعطى له الصلاحية لممارسة سلطة المنصب ، فيكون التدريب المتخصص مسألة ضرورية إذا أردنا التطبيق الرشيد.

٥- التسجيل الكتابي للقواعد:-

ركز فيبر على صياغة كافة القواعد والقرارات الإدارية في سجلات كتابية حتى يسهل الرجوع إليها ويضمن استمرارية التنظيم بنفس الأسلوب .

ثانيا: مكافأة الجهود في التنظيم البيروقراطي:-

تعتبر هذه المجموعة من الخصائص عن وسائل مكافأة جهود شاغلي المناصب في التنظيم البيروقراطي ، بحيث يكون ولاء شاغلي المناصب لمنظمتهم التي يتقاضون منها رواتبهم فقط دون غيرها ، وكما توضح أنه لا بد أن يكون هناك فصلا بين ملكية التنظيم والملكية الخاصة لأعضائه ، ويوضح أيضا أن المناصب في المنظمات تخصص طبقا لاحتياجات هذه المنظمات بغض النظر عن الأشخاص .

والعناصر التي تعاملت مع وسائل مكافأة الجهود في التنظيم البيروقراطي

كما أوردها فيبر هي:-

٦- تقاضي شاغل المنصب لمرتب نقدي ثابت:-

أوضح فيبر أنه في النمط البيروقراطي الرشيد يتم تعويض شاغلي المناصب عن جهودهم بمرتبات ثابتة في شكل نقدي ، مع كفالة حقهم في المعاش عن انتهاء الخدمة . ويتدرج المرتب طبقاً للمستوى التنظيمي ويؤخذ في الاعتبار مسؤوليات المنصب ومتطلبات الوضع الاجتماعي لشاغله في بعض الأحيان . وتحديد هذه المرتبات قصد منه أن يكون ولاء شاغلي المناصب للتنظيم نفسه .

٧- فصل ملكية التنظيم عن الملكية الخاصة لشاغل المنصب:-

أكد النموذج البيروقراطي على الفصل الكامل بين الملكية التي تخص التنظيم والملكية الخاصة لشاغلي المنصب . وبالتالي فإن شاغلي المناصب الإدارية يكونون بعيدون تماماً عن ملكية وسائل الإنتاج في التنظيم البيروقراطي . ولقد امتد هذا الفصل بين مكان إقامة الموظف وموقع التنظيم .

٨- المناصب ليست حكراً لشاغليها:-

أكد فيبر على أنه في النمط البيروقراطي الرشيد أن المناصب لا تكون حكراً لشاغليها بل يتم تخصيصها طبقاً لاحتياجات التنظيم .

ثالثاً: ضمانات حماية أعضاء التنظيم البيروقراطي:-

أورد فيبر في نموذج التحليلي للبيروقراطية مجموعة من الخصائص تعمل بمثابة ضمانات لحماية أعضاء التنظيم . وهذه الضمانات ليست مطلوبة فقط لكي نضمن استمرار تدفق الموارد البشرية على التنظيم ، ولكن تعمل بمثابة صمام أمان ضد الاستخدام التحكيمي للسلطة . وهذه الخصائص تشمل العناصر التالية:-

٩- الخدمة تطوعية وبالتعيين:-

وذلك بمعنى أن الأفراد يتقدمون طواعية لشغل المناصب ، ويكون هناك اختيار حر للتنظيم لهؤلاء الأفراد طبقاً لمؤهلاتهم الفنية والاختبارات التي تقاس

مهاراتهم . ويكون شغل الأفراد للمناصب فى التنظيم البيروقراطي عن طريق التعيين وليس بالانتخاب .

١٠- الخدمة المستديمة والترقية بالأقدمية أو الاستحقاق:-

المنصب فى التنظيم البيروقراطي يشكل مستقبلا وظيفيا بالنسبة لشاغله . ويتم ترقية شاغل المنصب بناء على أقدميته أو انجازه أو كلاهما معا وبتقدير من رئيسه . ولا يحق للسلطة التى عينته أن تنهى عقده إلا فى ظروف استثنائية . وشاغل المنصب حر فى تقديم استقالته إذا رغب فى ذلك .

١١- طاعة منصب لمنصب:-

أن طاعة شاغلي المناصب لأوامر المناصب الأعلى صاحبة السلطة عليها لا يعنى الطاعة الشخصية ، ولكنها طاعة لأمر غير شخصي . بمعنى أن منصبهم يطيع المنصب الأعلى ، وليس شخصهم هو الذى يطيع الشخص الأعلى .

١٢- حق التظلم بطريق رسمي:-

كما أن للمنصب الأعلى حق الرقابة على المنصب الأدنى منه ، وذلك طبقاً لمبدأ التسلسل الرئاسي ، فإن هذا الحق يقابله حق المنصب الأدنى فى التظلم من القرارات بطريق رسمي .

وتختلف الهياكل التنظيمية فى أسلوب عرض المظالم والمستوى الذى يترك له الفصل فيها .

رابعاً: رئاسة التنظيم البيروقراطي:-

أوضح ماكس فيبر فى نموذجة أن رئاسة التنظيم البيروقراطي يجب أن تكون غير بيروقراطية . وقد أوضح ذلك فى العناصر التالية:-

١٣- رئاسة غير بيروقراطية:-

الرئيس الأعلى للتنظيم البيروقراطي هو الشخص الوحيد الذي لا يخضع لقواعد التنظيم البيروقراطي من حيث شغله للمنصب : فالرئيس لا يشغل المنصب بالتعيين وإنما بالانتخاب أو الوراثة ، ولكن سلطته تتكون من مجالات اختصاصات محددة قانونا .

وطبقا لهذا التحليل ، فالمملوك ورؤساء الجمهوريات ورؤساء الوزارات والوزراء يمثلون رئاسات غير بيروقراطية لتنظيمات بيروقراطية .

١٤- توفير الالتزام العاطفي:

أن دور الرئاسة في التنظيمات البيروقراطية هي تحقيق الالتزام العاطفي emotional وهو في هذا المعنى التزام غير رشيد للقواعد الرشيدة التي تحكم الهيكل . فأعضاء التنظيم البيروقراطي يتبعون قواعد رشيدة ، ولكن الرئاسة غير البيروقراطية هي التي تضع هذه القواعد ، وأعضاء التنظيم البيروقراطي يخدمون أهداف التنظيم ، ولكن الرئاسة غير البيروقراطية هي التي تقرر هذه الأهداف .

أن ارتباط التنظيم البيروقراطي بشخصية قائد غير بيروقراطي يضع الفرمة النفسية Psychological eleverage التي تحول دون تحول التنظيم البيروقراطي إلى خدمة أهدافه الخاصة .

الفهم الخاطئ للنموذج البيروقراطي

أن نموذج فيبر للبيروقراطية قد إحاطة كثيراً من اللبس والفهم الخاطئ من قبل الكثير من الكتاب والممارسين للإدارة وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:-

١- طول الفترة الزمنية بين كتابات ماكس فيبر للنموذج البيروقراطي في أوائل القرن العشرين وبين ترجمتها من الألمانية للإنجليزية في الأربعينات من القرن العشرين . كما أن هذه الترجمة لم تترجم فكر فيبر كوحدة واحدة بل تناولتها كأجزاء متناثرة ، وأخذ الكتاب يحللونها وينتقدونها دون النظر إليها كجزء من محتوى أكبر يمثل دراسة فيبر واهتمامه الأصلي بالتصرفات الاجتماعية ، فقد كان تركيز الكتاب دائماً على عناصر النموذج البيروقراطي ذاتها دون غيرها ، وبصرف النظر عن الدور الذي تصوره فيبر لهذا النموذج باعتباره أداة المحافظة على شرعية الدولة كنظام اجتماعي .

٢- الفهم الخاطئ للنموذج البيروقراطي بأنه مثالي Ideal بمعنى أنه الأمل الذي يجب أن تسعى التنظيمات إلى تطبيقه ، وهذا ما لم يقصده فيبر ، حيث كان عرضه للنماذج التقليدية والكارزمية والرشيده مجرد نماذج وأمثلة نظرية لأنماط العلاقات الاجتماعية في التنظيم . ولقد أشار فيبر إلى أن نموذج البيروقراطية نموذج مجرد pure وهذا تأكيد على استحالة الوصول إليه عملياً ، والدليل أيضاً على ذلك أنه من غير المتصور لعالم اجتماع مثل فيبر أن يفترض وجود ثلاثة أنماط اجتماعية فقط ، فدراسة التاريخ الذي تعمق فيها أتاحت له بلا شك رؤية خليط من الأنماط الاجتماعية . وعلى سبيل المثال ، فالتاريخ يشير إلى أنه كانت هناك تنظيمات شبه بيروقراطية في مصر الفرعونية والصين الإمبراطورية وبيزنطية العصور

الوسطى ، وكانت بالقواعد الرشيدة تختلط مع أنماط العلاقات التقليدية الكارزمية .

٣- أغفل الكثير من الكتاب والممارسين للإدارة الواقع الاجتماعي الذي كان يعيش فيه فيبر ، وتجاهلوا قوله بأن النموذج البيروقراطي كان رد فعل على القسوة والمحسوبية واستغلال الإنسان الذي صاحب الثورة الصناعية في أوروبا .

النتائج التي تترتب على الفهم الخاطئ للنموذج البيروقراطي

حاولت العديد من الدول وخصوصاً الدول النامية بعد الحرب العالمية الثانية وحصولها على الاستقلال أن تطبق النموذج البيروقراطي بشكل يقترب مع الصياغة الحرفية لنموذج فيبر ، فزاد التركيز على عناصر الرشد التنظيمي التي اقترحها فيبر في بناء وتشغيل الهياكل التنظيمية ، وطبقت خصائص النموذج البيروقراطي في شأن مكافأة الجهود وضمانات حماية أعضاء التنظيم البيروقراطي . وتناسي مهندسو التنظيم الذين قاموا بذلك أن النموذج البيروقراطي لفيدر لا يعبر إلا عن صياغة نظرية مجردة لا تقبل التطبيق في الواقع العملي ، وذلك لان الافتراض الأساسي لهذه النظرية أنه يمكن للإنسان الوصول إلى حد من التجرد بحيث يصبح شيئاً آخر غير حقيقة كونه إنساناً .

وقد تنبأ فيبر في أواخر أيامه بالنتائج التي قد تترتب على الفهم الخاطئ لنموذجه حيث ذكر أنه "من المرعب حقاً التصور بأن العالم يمكن أن يتحول يوماً إلى مجموعة من التروس يعبر عنها أفراد يتعلقون بوظائف ويعيشون حياتهم متطلعين إلى وظائف أعلى في الهيكل البيروقراطي ، الأمر الذي يقود إلى اليأس" (١)

(1) Bennis , W., "Beyond Bureaucracy", in Readings on Modern Organizations edited by Amitai Etzioni, prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1969. p2.

وقد تحققت تنبؤات فيبر في الواقع وتحول العالم بالفعل منذ الأربعينات من القرن الماضي وإلى الآن إلى ذلك الهرم التنظيمي الذي كان يخشاه ، وأصبحت خصائص النموذج البيروقراطي مقدسات تنظيمية تتعبد فيها مؤلفات الإدارة والتنظيم ، ويطبق تعاليمها مهندسوا الإصلاح الإداري متناسين في ذلك واقع الأنماط الاجتماعية القائمة ، ومتجاهلين أبسط حقيقة وهي أن الفرد لا يمكن أن يتحول من إنسان إلى آلة لمجرد أنهم قد صمموا هياكل التنظيم على هذا الأساس

ومن أهم السلبيات والنتائج التي اتضحت نتيجة الفهم الخاطئ وبالتالي التطبيق الخاطئ للنموذج البيروقراطي: (١)

١- السفارات التنظيمية:-

أدى التركيز على التخصص وتقسيم العمل في بناء التنظيمات الهرمية على نشأة ما يمكن تسميته بالسفارات التنظيمية داخل التنظيم الواحد ، فخطوط الاتصال الرأسية التي يعكسها هيكل التنظيم الهرمي تركز على الاتصالات العامودية من خلال الموظف إلى رئيس القسم إلى مدير الإدارة إلى المدير العام في شكل متخصص قضي على الاتصالات الأفقية بين أجزاء التنظيم الواحد . وبالتالي أصبحت الاتصالات الأفقية في الهيكل التنظيمي أمر غير وارد في أذهان أعضاء التنظيم ، حيث أنها ترتبط في ذهنهم بتخطي الأدوار وحدود المناصب التنظيمية . وبالتالي تحولت أقسام وإدارات التنظيم إلى سفارات تنظيمية تنظر كل منها إلى نفسها على أنها كيان قائم بذاته ، وقد أدى ذلك على تعطيل الأعمال وفقدان التنسيق وانهايار التماسك التنظيمي ، فضلا عن نشأة العداء بين العاملين .

(٢) حسين حمادى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٨ .

٢- سيكلوجية الهرم:

بينما كان الهدف من نشأة التدرج الهرمي في التنظيم البيروقراطي هو ترشيد العلاقات بين الأفراد تغلباً على التحيز الإنساني الذي أظهرته العلاقات التقليدية والكارزمية ، فإن هذا البناء الهرمي ذاته تحول إلى نمط جديد لا يختلف في واقعه عن تلك الأنماط التي قام ليتغلب عليها . وإذا كانت المشكلة التي واجهت الإنسان مع نمط العلاقات التقليدية أو الكارزمية أنها كانت غير مستمرة وتستخدم أساليب غير ديمقراطية ، فقد أظهرت التنظيمات البيروقراطية في التطبيق العملي مشكلة أخطر وهي أنها تحولت إلى أنماط غير ديمقراطية وبصفة مستمرة تمت دعوى الرشد التنظيمي ، فطبيعة التدرج في الهرم التنظيمي قد خلق نوعاً جديداً من الطبقات الاجتماعية لا يختلف في واقعه عن الهرم الاجتماعي الذي وجد في ظل أنماط العلاقات التقليدية أو الكارزمية . وأصبح من المتعارف عليه أنه ليس هناك انفصال بين الوضع الاجتماعي للفرد داخل الهرم التنظيمي وبين وضعه الاجتماعي خارج الهرم . فالمدير العام ينظر إليه في المجتمع على أنه يشغل درجة في سلم تنظيمي ويعامل في حياته اليومية على هذا الأساس لأن كل أفراد المجتمع قد انضموا إلى أهرامات تنظيمية مثله ولهم أوضاعهم في شجرة التنظيم تماماً كما كان أجدادهم يتعاملون مع بعضهم البعض على أساس أوضاعهم في شجرة العائلة أو القبيلة . ولم تخدم قواعد الرشد التنظيمي إلا في جعل هذه الأنماط الجديدة ذات طابع دائم .

٣- شيزوفرانيا إدارية

قامت افتراضات النموذج الرشيد لفيبر على أساس إمكانية الوصول بالرشد التنظيمي إلى الدرجة التي يصبح فيها الإنسان جزءاً من قواعد المنصب الذي يشغله ، ولا يظهر مشاعره الخاصة وانفعالاته في أداء العمل في التنظيم البيروقراطي ، فإن الكفاءة والفاعلية قد أصبحتا امرأ مفروغاً منه فتمودج فيبر لا يريد رجلاً وإنما يريد رجلاً تنظيمياً Organization man .

والمشكلة التي تسببت عن هذا الافتراض أنه في الحياة العملية لم يولد هذا الرجل التنظيمي إلا بتحقيق انفصام للشخصية . وحينما حدث هذا الانفصام لدى بعض الأفراد وأمكنهم التحول إلى رجال تنظيم داخل أجهزتهم اتهموا بأنهم بيروقراطيون ، بمعنى أنهم يتصفون بالتعقيد وعدم المرونة ، وبالتالي فقدوا تعاون مرءوسيههم أو رؤسائهم لأن الجميع لن يتحقق لهم نفس الانفصام .

كذلك فإنه في تعامل الأفراد بعضهم البعض داخل التنظيم البيروقراطي كان الافتراض الأساسي لنموذج فيبر أنه سيتم بوسيلة آلية من خلال المناصب . ولكن الإنسان بطبيعته لم يستطع خلع جلده قبل دخول التنظيم ، ثم إعادة ارتدائه في طريق الانصراف . وبهذا ظهرت التنظيمات غير الرسمية Informal Organizations داخل هيكل التنظيم الرسمي Formal Organization البيروقراطي . واعتمدت هذه التنظيمات غير الرسمية على علاقات كارزمية في الغالب ، وفي بعض الأحيان على علاقات تقليدية . وفي كلتا الحالتين كانت هذه التنظيمات غير الرسمية انعكاساً للواقع الاجتماعي لبيئة التنظيم . وبالتالي ظهر انفصام إداري من نوع آخر داخل التنظيم في شكل تنظيمات رسمية تغطي تنظيمات غير رسمية وكل منها يسير في خطوط مختلفة .

٤- الأهداف الضائعة:

يميل شاغل المنصب في التنظيم البيروقراطي إلى نسيان السبب الأساسي في نشأة هذا التنظيم وهو تحقيق أهداف كلية . فهو يسعى إلى تأدية الواجبات المنوطة بمنصبه أو أعمال قسمه أو إدارته ويركز على الأنشطة اليومية للعمل والتي تحوطها مجموعة الأحكام والقواعد والإجراءات وبالتالي يفشل في الربط بين ما هو متوقع منه وبين المتوقع من التنظيم ككل في شكل نتائج تحقق الأهداف الكلية .

وبمضي الوقت - وربما دون أن يشعر - يميل شاغل المنصب فى التنظيم البيروقراطي إلى إحلال أهدافه الخاصة أو أهداف قسمة أو إدارته محل الأهداف الكلية للتنظيم ، وهذا الإحلال يؤدي إلى تشعب المصالح فى التنظيم الواحد .

أن تركيز التنظيمات البيروقراطية على القواعد واللوائح والإجراءات يجعلها تصبح بمضي الوقت جزءاً من تفكير شاغل المنصب وتسيطر على معظم تصرفاته ، ولهذا عرفت الجماهير المتعاملة مع التنظيمات البيروقراطية معنى التعقيدات الروتينية وعانت منها ، وقد أدى هذا التركيز على القواعد واللوائح والإجراءات إلى خلق مناخ تنظيمي يقاوم أى رغبة فى المبادرة أو الفكر الابتكاري وشجع على احتماء شاغلي المناصب بالحدود التى تفرضها اللوائح والقواعد والإجراءات .

٥- الخلود التنظيمي:-

ان سبب لجوء الإنسان إلى نمط العلاقات الرشيدة فى بناء تنظيماته هو سعية وراء التنظيم المستمر الذى يحقق له الحضارة ، ولكن المشكلة أنه صنع تنظيماً له شهادة ميلاد وليس له شهادة وفاة ، وبالتالي فإن التنظيم البيروقراطي يولد لكى يعيش دائماً ، ولهذا فحين تتحقق الأهداف التى قام من أجلها أصلاً يلجأ إلى خلق أهداف جديدة تلقائياً للمحافظة على بقاءه .

والتنظيمات التى لا تموت لا بد أن تنمو ، ولذلك فهي تتغذى ، ومن أجل هذا ، فشاغلي المناصب لابد أن يخدموا رغبة التنظيم فى النمو بالتوسع فى التعيينات حتى يبرز التنظيم فى صورة يظهر فيها توسعه فى تحقيق النتائج باضطراد لكى لا يتعرض لمحاولات الاغتيال الخارجية . ويقابل التوسع فى

التعيينات أن ترتفع درجات شاغلي المناصب الأصليين . ولهذا فشاغلوا المناصب في التنظيمات البيروقراطية لا يترقون إلى درجات أعلى لأنهم يستحقون الترقى، حيث أن الأساس في ترقية غير موضوعي فهو لا يأخذ بمعيار النتائج المحققة وإنما يركز على الأنشطة التي يتم أدائها .

وظاهرة تضخم التنظيمات البيروقراطية وما ينشأ عنها من زيادة الأعباء وبطالة مقنعة ، هي ظاهرة عالمية أساسها أن هذه التنظيمات تولد وليس لها شهادة وفاة ، ومن ثم تخلق لنفسها حياة جديدة ، ويبدأ بناء الإمبراطوريات بصرف النظر عن الأهداف التي تحققها ، وهل هي مطلوبة أو لا ، وبهذا يتضخم الهرم التنظيمي طولا وعرضا لمجرد أنه ولد ولم تتحدد له نهاية.

مفهوم آخر للبيروقراطية^(١)

أن هذه المظاهر السلبية للبيروقراطية لا تعبر عن كافة المشاكل التي نتجت عن محاولة الاقتراب من نموذج فيبر في بناء التنظيمات . وكتب ومؤلفات الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر تزخر بمساوئ التنظيمات البيروقراطية . هذه المظاهر السلبية تعرف باسم المرض البيروقراطي الذي نشأ عن سلوك أعطي معني مستهجن لمفهوم البيروقراطية ، وأصبح رجل الشارع يفهم البيروقراطية على أنها التعقيد والرشوة والمحسوبية وما إلى ذلك من المظاهر السلبية .

وقد أدت هذه الازدواجية في مفهوم البيروقراطية إلى مفارقات في دعوات الإصلاح الإداري خاصة في الدول النامية ، حيث رفعت هذه الجهود عادة شعار القضاء على البيروقراطية (المقصود بها المعني المستهجن) ، في نفس الوقت الذي سعت فيه هذه الجهود إلى تطبيق خصائص البيروقراطية في تصميم التنظيمات (بمعنى الخصائص الرشيدة لنموذج فيبر) .

(٢) المرجع السابق ، ١٥٥ .

وفى التحليل النهائي يمكن القول أن النمط الرشيد للبيروقراطية كما
تصوره فيبر لا يمكن تحقيقه عمليا لسبب بسيط وهو أن افتراضه الأساسي
بإمكان تحقيق شخصيتين منفصلتين تماماً للإنسان غير متصور منطقياً ، وإذا
استطاع أحد الأفراد أن يحقق هذا الانفصال ويطبق كافة القواعد والإجراءات
التي يملئها عليه عمله ، فإن باقى الأفراد لا يستطيعون تحقيق هذا الانفصال ،
ولا يستطيعون التعامل معه بنفس الطريقة ، ويطلقون عليه لفظ الرجل
البيروقراطي الذى يطبق القواعد والإجراءات حرفياً كما يملئها عليه منصبه .
والنتيجة الطبيعية لبناء التنظيمات بهذا الافتراض هى ظهور النتائج السلبية
للبيروقراطية بشكل يحجب المزايا التى تحققها .

تدريبات

أولاً: حدد العبارات الصحيحة (ص) والعبارات الخاطئة (خ) مع التعليق عليها في حدود ثلاثة أسطر .

- (١) أساس الشرعية في نمط العلاقات التقليدية هو القيمة الرمزية للكبير .
- (٢) لا يوجد أساس للشرعية في نمط العلاقات الكارزمية .
- (٣) يهدف نمط العلاقات الرشيدة إلى استمرار التنظيم .
- (٤) النموذج البيروقراطي يعني بإدارة المنظمات الرسمية الكبيرة.
- (٥) لم يتأثر ماكس فيبر عند بنائه للنموذج البيروقراطي ببيئته الخارجية.
- (٦) يحتوى النموذج البيروقراطي على ثلاثة مجموعات رئيسية للخصائص .
- (٧) مبدأ التسلسل الرئاسي يعني أن كل شخص في المنظمة رئيس في حد ذاته ولا يشرف عليه أحد.
- (٨) يجب التسجيل الكتابي لكافة القواعد والقرارات الإدارية طبقاً للنموذج البيروقراطي .
- (٩) لا يحرص التنظيم البيروقراطي على ثبات العاملين في أعمالهم ، إذ أنه يعمل بمبدأ البقاء للأصلح .
- (١٠) تكون رئاسة التنظيم البيروقراطي غير بيروقراطية .

الإجابة

(X)	(✓)
(٢)	(١)
(٥)	(٣)
(٦)	(٤)
(٧)	(٨)
(٩)	(١٠)

ثانياً: أسئلة للمناقشة

- (١) أذكر أنماط العلاقات التي تقوم عليها تنظيمات الأعمال .
- (٢) تكلم عن نمط العلاقات التقليدية ، موضحاً أساس الشرعية فيه ؟
- (٣) تكلم عن نمط العلاقات الكارزمية ، موضحاً أساس الشرعية الذي يعتمد عليه ؟
- (٤) تكلم عن نمط العلاقات الرشيدة ، موضحاً أساس الشرعية الذي يعتمد عليه ؟
- (٥) ماذا تعني كلمة البيروقراطية ؟
- (٦) ما هي المؤثرات التي أثرت في ماكس فيبر عند بنائه للنموذج البيروقراطي ؟
- (٧) اذكر المجموعات الرئيسية لخصائص النموذج البيروقراطي لفيبر ؟
- (٨) ما هي خصائص النموذج البيروقراطي لماكس فيبر ؟
- (٩) ما هي عناصر هيكل وأسلوب تشغيل التنظيم البيروقراطي ؟
- (١٠) كيف يتم مكافأة الجهود في التنظيم البيروقراطي ؟
- (١١) ما هي ضمانات حماية أعضاء التنظيم البيروقراطي ؟
- (١٢) ما هو شكل الرئاسة في التنظيم البيروقراطي ؟
- (١٣) ما هي الأسباب التي أدت إلى الفهم الخاطئ للمفهوم البيروقراطي لدى كثير من الكتاب والممارسين للإدارة ؟
- (١٤) ما هي النتائج السلبية التي ترتبت على الفهم الخاطئ للنموذج البيروقراطي ؟

الوحدة الثالثة

تصميم الهيكل التنظيمي

تصميم الهيكل التنظيمي

- تتناول هذه الوحدة عدة عناصر تقي بالغرض المعرفي والمهاري للقارئ في موضوع تصميم الهيكل التنظيمي وهي:
- مفهوم وأهمية وأهداف التنظيم .
 - خطوات أو مراحل بناء التنظيم .
 - التقسيمات الإدارية المختلفة لأسس بناء الهيكل التنظيمي سواء الأسس التقليدية أو الحديثة .
 - النظرية الموقفية في تصميم الهيكل التنظيمي .
 - أبعاد الهيكل التنظيمي .
 - التنظيم الآلي والتنظيم العضوي.

الأهداف والمخرجات

الأهداف الإجرائية :-

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على مايلي:-

- مفهوم وأهمية وأهداف التنظيم .
- أسس تقسيمات الهيكل التنظيمي المختلفة سواء الحديثة منها أو التقليدية .
- النظرية الموقفية في تصميم الهيكل التنظيمي .
- أبعاد الهيكل التنظيمي .
- التنظيم الآلي والتنظيم العضوي .

المخرجات

- تعريف الطالب بأهمية وأهداف ومراحل بناء التنظيم .
- إلمام الطالب بالأسس المختلفة لتصميم الهيكل التنظيمي .
- توجيه نظر الطالب على أبعاد النظرية الموقفية في تصميم الهيكل التنظيمي .
- توضيح الفروق بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي .

أهمية التنظيم ومفهومه :-

يعتبر التنظيم الإداري عمل حيوي ونشاط أساسي في المنظمات. فيعتمد عليه في مواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمة. فالتنظيم يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العنصر البشري. ولقد عُرِفَ التنظيم بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسئولية المعطاه للأفراد لغايات تحقيق الأهداف^(١).

كما عرف بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسئولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة^(٢). كما عرف التنظيم أيضاً بأنه شكل من أشكال التعاون الانساني للوصول إلى الأهداف^(٣).

وبالرغم من تعدد التعريفات التي أوردها الكتاب والمفكرون للتنظيم إلا أن هذه التعريفات تشترك في إظهار عدة مؤشرات لا بد من توافرها في أي تنظيم وأبرزها^(٤).

- وجود هدف محدد ومتعارف عليه.
- وجود نشاطات لازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- وجود أفراد عاملين مؤهلين مدربين للقيام بهذه الأعمال.

(١) Terry, George, principles of management. 6 th.ed (Homewood Richard D.Irwin,) inc. 1972, p.239.

(٢) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الادارية (عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩)، ص ٤٥.

(٣) D. waldo, Ideas and Issued in public Administration, Newyork, Mc Graw- Hill Book, Inc, 1953, p. 83.

(٤) موسى اللوزي ، التنظيم واجراءات العمل، (عمان: دار وائل للنشر ٢٠٠٢)، ص ٢٢.

- ضرورة توافر المبادئ المهمة فى التنظيم مثل التخصص وتقسيم العمل والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر واللامركزية إلخ

وللتنظيم أهمية كبيرة فى حياة المنظمات ، ذلك أنه يؤدى إلى عدم التداخل وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات والصلاحيات، ويؤدى إلى وضوح الأهداف وتحديدها ، كما يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة ، فالتنظيم يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار وتحديد الأنشطة وتسهيل عملية الاتصال الإدارى بين المستويات الإدارية ، إضافة إلى توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة^(٥).

أهداف التنظيم :-

لكى يكون التنظيم فعالاً فلا بد أن يحقق الأهداف التالية^(٦):-

١. التحديد الواضح للمسئوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل التنظيم.
٢. التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.
٣. العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم.
٤. العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمى ملائم يساعد على إنجاز الأهداف.
٥. تقسيم العمل بشكل واضح على المستويات كافة.

(٥) المرجع السابق، ص ٢٣.

(٦) ميرغى عبد العال، "التنظيم الإدارى"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣، ١٩٨١.

٦. تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات.

٧. الاختيار الملائم للأفراد العاملين.

خطوات أو مراحل بناء التنظيم :-

توجد العديد من الخطوات أو المراحل لبناء التنظيم يمكن تلخيصها فيما

يلى:

الخطوة الأولى : تحديد الأهداف :-

إن أول خطوة من خطوات بناء التنظيم هي تحديد الهدف أو الأهداف من وجود هذا التنظيم وذلك من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف.

الخطوة الثانية : إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق

الأهداف :-

ومن هذه الأنشطة تصميم المنتج ، واختيار التكنولوجيا الملائمة ، وتخطيط الانتاج طويل المدى ، وتخطيط الانتاج السنوى وجدولة الانتاج واستلام المواد ، وتخزين المواد ، وصرف المواد ، والاعلان ، والبيع الشخصى ، وتحليل الوظائف ، وتخطيط القوى العاملة واختيار العاملين ، ووضع هيكل المرتبات ، واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل ، ووضع الموازنات ، ومسك السجلات المحاسبية إلخ.

الخطوة الثالثة : تجميع الأنشطة المتشابهة فى إدارة واحدة :-

بعد أن يتم إعداد كشف تفصيلى بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة، يتم تقسيم الأنشطة ووضعها فى وحدات إدارية مختلفة بحيث يتم تجميع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة فى وحدة إدارية واحدة.

الخطوة الرابعة : تحديد العلاقات التنظيمية :-

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً . وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها السلطة والمسئولية والتفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف واللجان . وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم :-

١. السلطة Authority

هي الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات :-

أ- السلطة التنفيذية Lime - Authority

هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر ، ولا يجوز رفضها ، وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين ولكن يشمل كل المجالات.

ب- السلطة الاستشارية Staff Authority

هي الحق في تقديم النصيحة والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

ج- السلطة الوظيفية (التخصصية) Functional Authority

هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو الحال في السلطة التنفيذية- ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

د- سلطة اللجان :

وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية او استشارية.

٢. المسؤولية Responsibility

وهي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد اليه من سلطة أعلى.

٣. تفويض السلطة Delegation

هي عملية يتم بموجبها منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

٤. المركزية واللامركزية & Centralization & decentralization

المركزية : هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

اللامركزية : هي نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحه كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها على العكس من اللامركزية فإن متخذ القرار في المستويات الأدنى يكون هو المسئول عن قراراته.

٥. نطاق الإشراف Span of management

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إدارى واحد ويخضعون لسلطته.

٦. اللجان Committees

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين . وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

الخطوة الخامسة : تحديد شبكة الاتصالات بين الوحدات الإدارية:-

بعد إنشاء الوحدات الإدارية فى المنظمة كالإدارة المالية وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية ، لابد من إيجاد التنسيق بين هذه الوحدات من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهما تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر .

الخطوة السادسة : اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام

الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمى تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة فى الهيكل ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .

الخطوة السابعة : رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه

الخريطة التنظيمية

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية ، ونطاق الإشراف لكل شخص ، وعدد المستويات الإدارية ، وتعطى فكرة عن المناصب المختلفة.

وقد تميز الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية .

الخطوة الثامنة : إعداد الدليل التنظيمي :-

في هذه المرحلة يتم إعداد الدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، وعنوانها ، وأهدافها ، وسياساتها ، وهيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية وإجراءاتها ... إلخ

الخطوة التاسعة : إعادة التنظيم :-

تتمثل هذه الخطوة في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أى متغيرات مطلوبة.

الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي Organizational Structure دور مهم في حياة المنظمة ، فهو قوام الشكل التنظيمي وعماده، وهو الشكل الذى يحدد بوضوح طبيعة وآلية عمل التنظيمات .

وهو أداة تسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال تنظيم وتنسيق جهود العاملين ، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله ، ومن خلاله يتم التوحيد والتفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة.

فالهيكـل التنظيمي ينظر له على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية ، فتمتـى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم هيكـل تنظيمي واضح ومحدد يحدد الأدوار والمسـميات والمهام داخل التنظيمات^(٧).

ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال ما يعرف بالخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية ، فالهيكـل التنظيمي يعتمد على الخرائط التنظيمية كونها توضح الوحدات الإدارية والأقسام والوظائف وخطوط السلطة ، وتعتبر الدليل المادي الملموس للهيكـل التنظيمي .

أما الأدلة التنظيمية فتشير إلى وصف الوظائف لجميع الإدارات داخل التنظيم ، وتعتبر هذه الأدلة أحد المصادر الرئيسية للمعلومات اللازمة عن التنظيم^(٨).

التقسيمات التنظيمية

يوجد العديد من الصور أو الأشكال التنظيمية يمكن الاختيار من بينها أو الجمع بينها ، لكن نؤكد على أهمية أنه لا يوجد شكل تنظيمي أمثل يمكن تطبيقه على كل المنظمات . ولكن الهيكـل الأمثل يعتمد على عدة عوامل سنتناولها لاحقاً

(٧) موسى اللوزي مرجع سبق ذكره، ص ٣٢.

(٨) Daft, Richard, Organization the ory an design, zed edition. West publishing company, setpaul, New york loss Angelos, san Francisco, 1986.

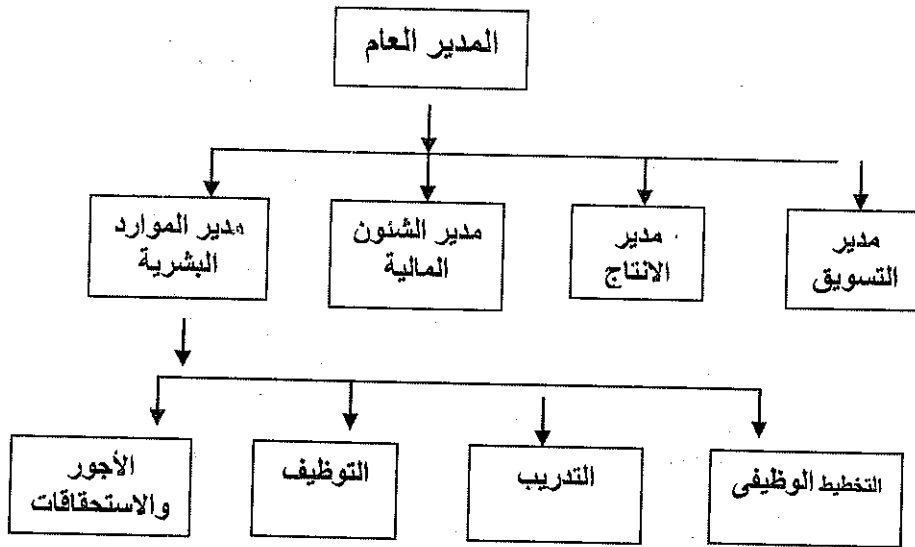
ومنها طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وعمرها و بيئتها و النمط التكنولوجى المستخدم، و ذلك طبقاً للنظرية الموقفية .

وفيما يلى اهم الأشكال التنظيمية السائدة

١. التنظيم على الأساس الوظيفى Functional

Organization ^(٩) :-

وهو أقدم أنواع التنظيم وأكثرها استخداماً . وهو يعنى تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة ، فكل تخصص يشكل وحدة مستقلة بالبناء التنظيمى ، مثل التمويل والإنتاج والتسويق والموارد البشرية . والخريطة التنظيمية التالية توضح هذا النوع من التنظيم.



شكل رقم (٣/١) التنظيم على الأساس الوظيفى

(٩) محمود احمد الخطيب، الادارة الحديثة إدارة المؤسسات فى الموجه الرابعة، القاهرة: الاسراء للطباعة ٢٠٠٠ ص ٢١٤.

ومن مزايا هذا النوع :-

- ١- يحقق هذا النوع من التنظيم الترتيب المنطقي ، حيث يتيح مبدأ التخصصات الوظيفية ، ويعكس المكانة النسبية للوظائف الرئيسية .
 - ٢- ان هذا النوع يعكس مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، فهو يحقق مزايا السرعة والدقة والجودة في إنجاز العمل .
 - ٣- تتم الرقابة بسهولة على الأعمال طبقاً لهذا النوع من التنظيم.
- ولكن يعاب عليه :-

- ١- صعوبة تحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة .
- ٢- يؤدي أحياناً إلى ازدواجية في الأنشطة .
- ٣- الحاجة إلى قوى عاملة ذات مهارات مرتفعة .
- ٤- يؤدي إلى مركزية السلطة المتمثلة في رؤساء القطاعات الوظيفية الأعلى.

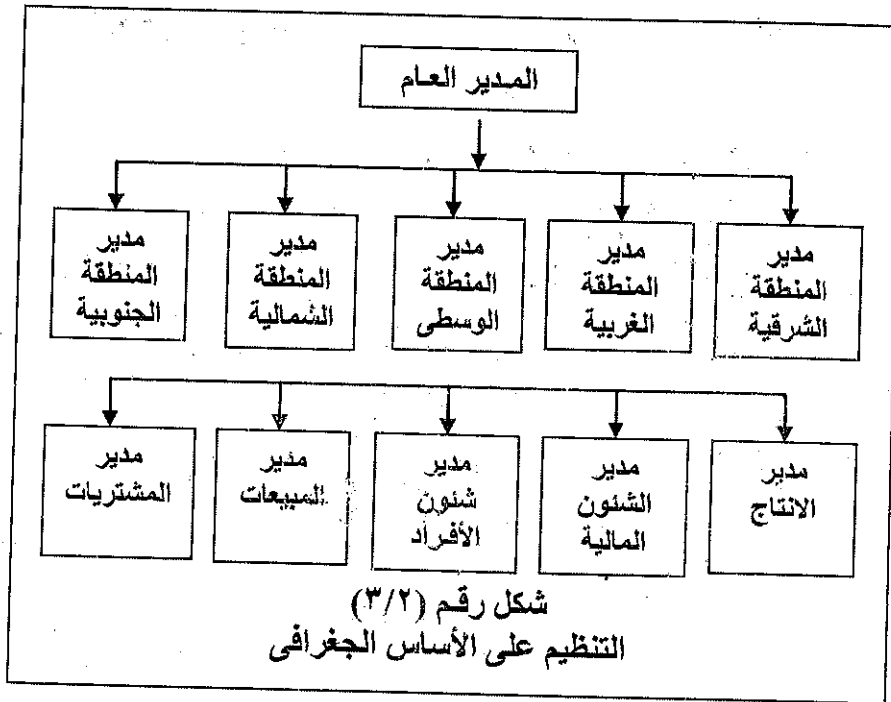
٢. التنظيم على الأساس الجغرافي Geographical

-:Organization

بمقتضى هذا الشكل التنظيمي فإنه يتم إنشاء وحدة تنظيمية مباشر وتشرف على الأنشطة في منطقة جغرافية معينة ، وبالتالي فإن هذا الشكل يلبي الاحتياجات المحلية ويحل المشاكل الخاصة باقليم معين التي قد تختلف مع خصائص ومتطلبات ومشاكل المناطق الجغرافية الأخرى . وتزيد الحاجة إلى هذا الشكل التنظيمي عندما تتوسع المنظمة وتنتشر جغرافياً ، وتطبق مبدأ اللامركزية الجغرافية حيث يصعب في هذه الحالة إدارة المنظمة مركزياً عندما تباشر أنشطتها في عدة مناطق جغرافية .

والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية التي تعبر عن هذا الشكل

التنظيمي



ويحقق هذا الشكل المزايا التالية^(١٠):-

- ١- يضع المسؤولية على عاتق أدنى مستوى وظيفي .
- ٢- يؤكد على المشاكل والأسواق المحلية وسرعة التعامل معها .
- ٣- يحسن التنسيق في المنطقة .

(١٠) المرجع السابق، ص ٢١٧.

٤- الاتصال أفضل (وجهاً لوجه) مع المتطلبات المحلية .

٥- يخفف الأعباء الإدارية عن رئاسة المنظمة .

ولكن يعاب عليه :-

١- يتطلب أشخاص أكثر عدداً ، تمتاز بقدرات إدارية عالية وعامة.

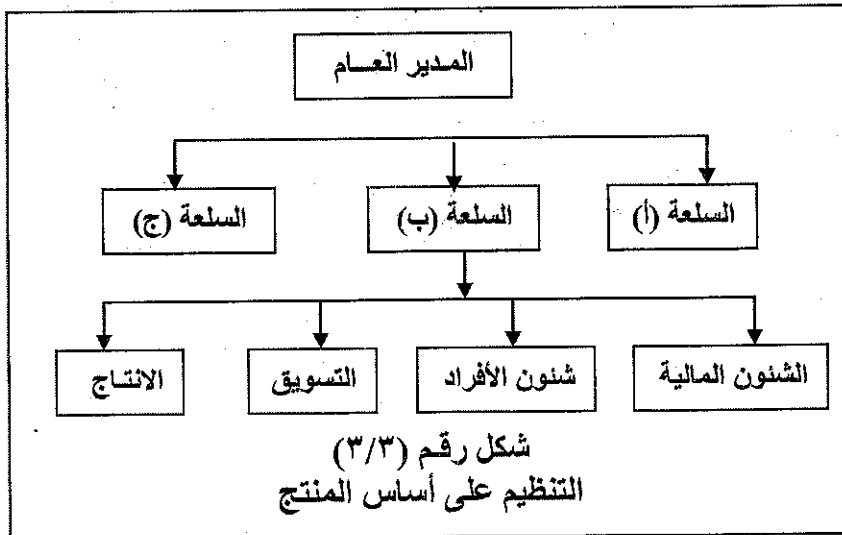
٢- يزيد من مشكلة تحكم الإدارة العليا.

٣- يؤدي إلى ازدواج الأنشطة الوظيفية وبالتالي زيادة التكلفة .

٤- تنقل الرقابة المركزية التي تمارسها الإدارة الرئيسية على المناطق نظراً للبعد الجغرافي بين المنطقة والمركز الرئيسي.

٣. التنظيم على أساس المنتج Product :-

وفقاً لهذا الشكل التنظيمي يتم إنشاء وحدة تنظيمية تختص بالإشراف على مجموعة الأنشطة الخاصة بإنتاج سلعة أو خدمة معينة ، وكذلك يتم تجميع العاملين في إنتاج سلعة أو مجموعة من السلع أو الخدمات في وحدة تنظيمية واحدة . وهو الشكل التنظيمي المتبع في الشركات الكبيرة مثل شركات السيارات ، والخريطة التنظيمية التالية توضح ذلك



ويمتاز هذا الشكل التنظيمى بما يلى^(١١):-

- ١- إظهار مسئولية كل وحدة فى تحقيق الأرباح.
- ٢- سهولة التنسيق بين مختلف الوظائف المتعلقة بمنتج معين بان تكون تحت إشراف واحد.
- ٣- تحقيق مزايا التخصص فيما يتعلق بمنتج معين من حيث الجودة والدقة والسرعة وحل المشاكل الفنية المتعلقة بهذا المنتج.
- ٤- تركيز الجهود والاهتمام على المنتجات الرئيسية.

ولكن يعاب على هذا الشكل التنظيمى ما يلى :-

- ١- ازدواجية بعض الأنشطة التى يتكرر أداؤها فى الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ٢- يترتب على هذا الازدواج زيادة التكاليف وصعوبة التنسيق.
- ٣- الحاجة إلى عدد اكبر من العاملين ذوى القدرات العالية سواء عامة أو متخصصة.

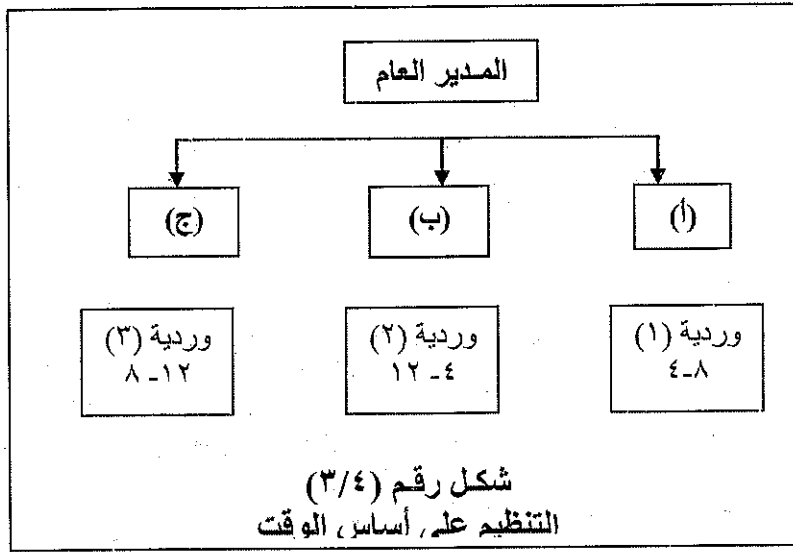
٤. التنظيم على أساس الوقت Time^(١٢):-

طبقاً لهذا الشكل التنظيمى يتم تقسيم العمل إلى ورديات ، ويقوم كل منها بأداء العمل سواء إنتاج سلعة أو تقديم خدمة فى وقت محدد وخاصة فى المنشآت

(١١) المرجع السابق، ص ٢١٨.

(١٢) المرجع السابق، ص ٢١٩.

التي يتم العمل فيها على مدار اليوم بأكمله مثل المستشفيات والمطارات والأجهزة الأمنية ومحطات توليد الطاقة وكذلك في بعض الشركات الصناعية .
والخريطة التنظيمية التالية توضح هذا النوع من التنظيم

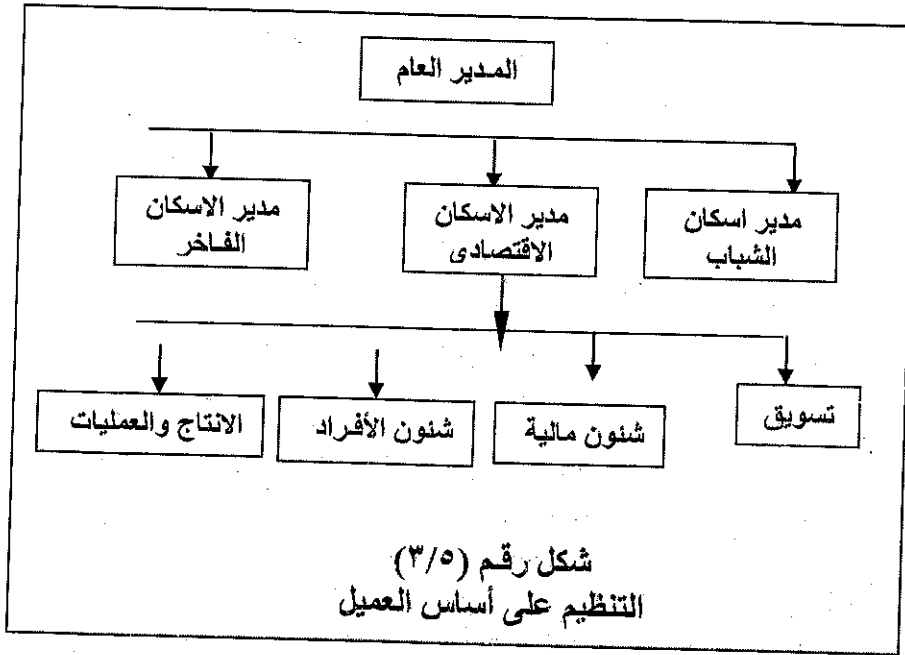


٥. التنظيم على أساس العميل Customer :-

حيث يتم التركيز في هذه الحالة على المستخدم الأخير، ومن الأمثلة الشائعة لذلك أن يتم تقسيم الإدارات في المصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع إلى أقسام المنتجات الحربية وأقسام المنتجات المدنية ، وفي وزارة الإسكان ومن الممكن أن يتم التقسيم حسب نوع العميل الذي يطلب السكن ، فهناك إدارة إسكان الشباب أو الإسكان الشعبي ، وهناك الإسكان الاقتصادي للطبقة المتوسطة ، وهناك الإسكان الفاخر للعميل الذي لديه قدرة ورغبة في هذا النوع.

وكذلك فيما يتم تخصيص مستشفى للأطفال ومستشفى للنساء والولادة والتأمين الصحي يمكن تقسيمه إلى إدارة تأمين نطلاب المدارس والتأمين لطلاب الجامعات والتأمين الصحي للعاملين بالدولة والتأمين الصحي للعاملين بالشركات الخاصة ، وهكذا^(١٣).

والخريطة التنظيمية التالية توضح هذا النوع من التنظيم



ولاشك أنه كلما كان هناك نوع من العملاء تختلف احتياجاته وخصائص وظروف خدمته بصورة كبيرة عن غير بعض العملاء ، فإنه يكون من المبرر في هذه الحالة تخصيص قسم مستقل لخدمته بصورة أفضل وأكفأ وأسرع نتيجة للتخصص في خدمة عميل واحد .

(١٣) محمد المحمدي الماضي، أساسيات وظائف الإدارة مدخل المدير للقرن الحادي والعشرين، القاهرة دار النقا العربية، ٢٠٠٨، ص ٢٦٥.

إلا أن ما قيل من عيوب التقسيم على أساس المنتج يمكن تكراره هنا تماماً ، سواء من حيث الوفورات أو الازدواج أو مشاكل التنسيق .

٦. التنظيم على أساس التجميع المركب ^(١٤) :-

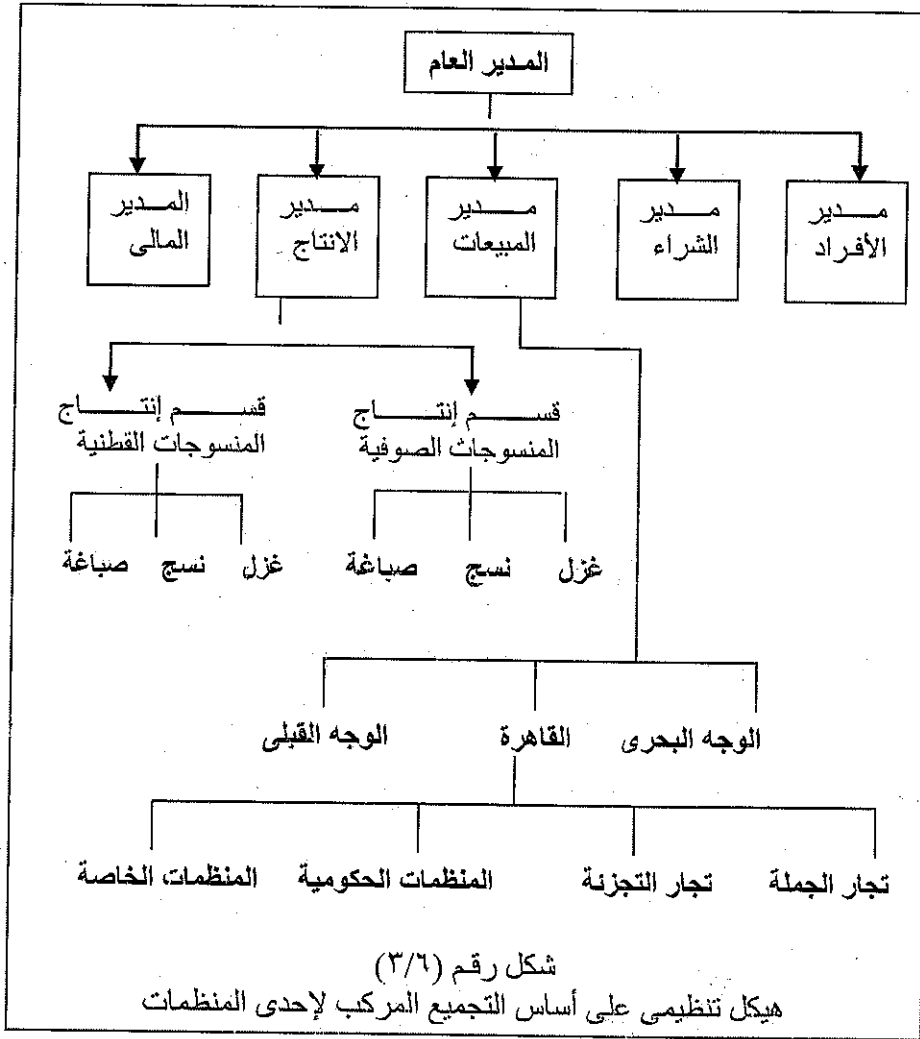
يتضح مما سبق أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها وقد لا تستخدم أى طريقة بمفردها لتجميع الأنشطة المختلفة فى أى منظمة من المنظمات بل فى العادة يتم تجميع الأنشطة حسب أساسين أو أكثر من الأسس السابقة ، فالغرض من تجميع الأنشطة هو استخدام أفضل طريقة يمكنها المساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة . فمثلاً قد تنظم الإدارات الرئيسية للمنظمة على أساس الوظائف فتكون هناك إدارة للأفراد وإدارة للشراء وإدارة للبيع وإدارة للإنتاج وإدارة للتمويل ، ثم تنظيم إدارة البيع على الأساس الوظيفى أو على أساس نوعية العملاء أو على أساس المناطق الجغرافية إلخ ، وتقسم إدارة الإنتاج حسب السلع أو حسب مراحل الإنتاج ... إلخ ، بحيث يمكن الجمع بين مزايا أكثر من طريقة مع تلاشى عيوبها ، ويختلف هذا حسب المنظمة وطبيعة العمل التى تمارسها . ومن أهم مزايا استخدام هذه الطريقة أنها تسير التطور الذى يحدث فى المنظمات الاقتصادية والذى يتجه نحو التعقيد فى العمل . ولهذا فإن هذه الطريقة تستطيع تغطية كل الحاجات المتطورة لهذه المنظمات .

وكما أكدنا سابقاً عنه ليست هناك طريقة نموذجية للتنظيم يمكن ان تستخدمها جميع المنظمات ولذلك يجب على إدارة كل منظمة ان تفاضل بين الطرق السابقة ، وذلك فى ضوء ظروفها الخاصة . ثم تختار لنفسها الطريقة التى

(١٤) زينب سيف النصر، وعادل رمضان الزباد فى التنظيم. القاهرة: كلية التجارة التعليم المفتوح، غير محدد تاريخ النشر، ص ١٣٥، ١٣٦.

تناسب ظروفها والتي تمكنها من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبأحسن الوسائل الممكنة.

وفيما يلي تصميم الهيكل التنظيمي على أساس التجميع المركب لإحدى المنظمات



أسس تقسيم حديثة :-

بالإضافة إلى الأسس السابق مناقشتها ، هناك أسس أخرى وأشكال تنظيمية أخرى مثل تنظيم المشروع وتنظيم المصفوفة والتنظيم الشبكي والتنظيم الافتراضي. وتعتبر هذه الأسس من الأسس الحديثة والتي تتماشى مع توجهات المدرسة الموقفية التي تتعامل مع الظروف البيئية والتكنولوجية المحيطة والمتغيرات المعقدة .

ونظراً لما تواجهه المنظمات في الوقت الحاضر من ظروف معقدة ومتغيرة تختلف من منظمة لأخرى ، فإنه يجب علينا عند تصميم هياكلها التنظيمية أن نراعى تناسبها وتوافقها للتعامل مع هذه الظروف وخاصة إذا كانت تتطلب درجة معينة من المرونة واللامركزية .

وسوف نستعرض فيما يلي هذه الأسس الحديثة في التقسيم :-

١-التنظيم على أساس المشروع أو الفريق : Project Design

(Team)^(١٥) :-

يتضح لنا من أسس التقسيم السابقة للتنظيم إنها كانت تركز على تقسيم المهام الأساسية للمنظمة إلى وظائف يمكن إعدادها بكفاءة أكبر . ولقد تبين أن العيب الأساسي لهذه الأسس هو ضعف التنسيق بين الأفراد وأعمالهم من قسم لآخر ومن مكان لآخر . وكى تتغلب الإدارة على هذا العيب الأساسي والخطير فإن عليها ان تستخدم التنظيم على أساس المشروع أو فريق العمل أو المهمة وهى مسميات ثلاث لنفس المعنى .

وبصفة عامة فإن مثل هذا الشكل قد بدأ فى الظهور بصورة واضحة فى صناعات الفضاء والطيران ، ثم بدأ يتزايد استخدام مثل هذا الشكل فى جميع

(١٥) محمد المحمدى الماضى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٦ - ٢٦٨ .

المنظمات التى تحتاج درجة كبيرة من التخطيط والبحوث و التنسيق مثل المؤسسات المالية ومؤسسات الرعاية الصحية والوكالات الحكومية والمؤسسات التعليمية .

فلقد استخدمته شركة جنرال موتورز بنجاح حينما أرادت أن تعمل على تقليل حجم سياراتها لمواجهة أزمة البترول الكبيرة التى حدثت فى بداية السبعينات ، فمثل هذا العمل كان يحتاج فى ظل الأسس التقليدية إلى وقت وجهد كبيرين ، ولكن باستخدام فرق عمل للمشروعات فى الأقسام المختلفة امكن إنجاز هذه المهمة الاستراتيجية بنجاح كبير فى أقل من سنتين .

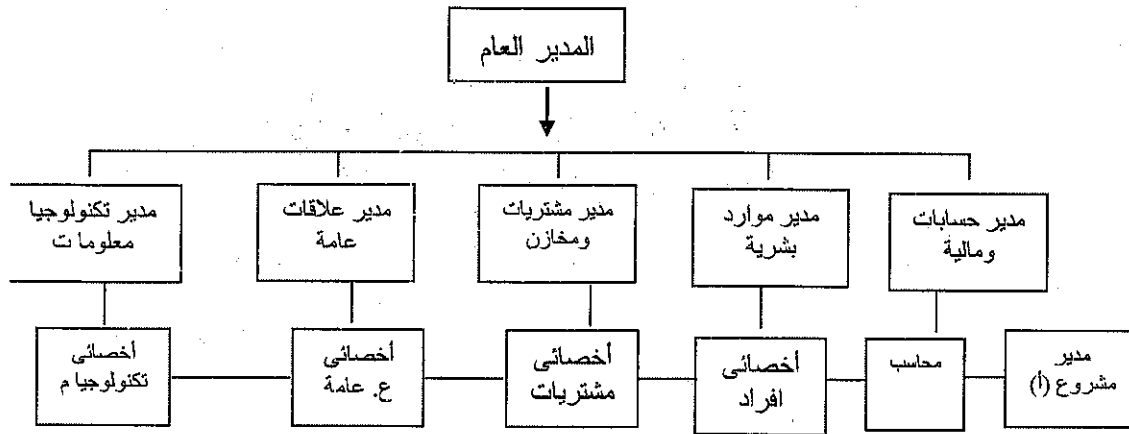
وأهم ما يميز تنظيم الفريق او المشروع عن الأسس السابقة هو وجود علاقات أفقية وعلاقات قطرية رأسية ، ويتم اللجوء إلى تنظيم الفريق او المشروع حينما تقرر الإدارة تركيز مجموعة من المواهب والموارد لفترة محدودة نحو انجاز اهداف محددة.

ويتميز هذا النوع من الاسس بعدة خصائص مهمة، حيث ذكر أحد الكتاب أن مثل هذا المشروع يجب أن يكون:-

- ١- محددًا: حيث يجب أن يكون له نتائج محددة يمكن الوصول إليها.
- ٢- مميزًا: بحيث يمثل اعمالا غير متكررة لمجموعة الادارة الموجودة.
- ٣- معقدًا: من حيث درجة التداخل والاعتمادية بين المهام المختلفة.
- ٤- مصيريًا: حيثما يمثل أحد اركان الزاوية فى النتائج المحققة، حيث يعتبر فى هذه الحالة فى غاية الاهمية والخرج للمنظمة.

وتمثل هذه المعايير ارشادات فعالة حينما يراد تقييم رغبة الادارة فى اتباع هذا الاساس فى الهيكله. وبصفة عامة يمكن القول بأن مثل هذا الاساس يفضل استخدامه لتنمية نوع من العلاقات الجانبية التى تقطع وتعبّر ادارات واقسام عدة للتغلب على مشكلات معقدة ومؤقتة، والتى لا يمكن لقسم واحد معين أن يمتلك مسئولية واضحة وقدرة على انجاز عمل معين.

ويوضح الشكل التالي مثال لذلك ، وهو حينما تريد احدى المنظمات مثلاً: تطوير منتج سلعة أو خدمة معينة، مثل القيام بشق قناة جديدة من النيل تعبر قناة السويس الى سيناء فإن مثل هذا العمل يحتاج الى فريق عمل متكامل من اكثر من وزارة وتخصص لانجاز هذا المشروع الضخم، وكذلك حينما تريد شركة مثلاً تطوير منتج جديد سيارة، أو دواء، أو جهاز طبي، أو غير ذلك.



شكل رقم (٣/٧)
مثال مبسط لتنظيم المشروع

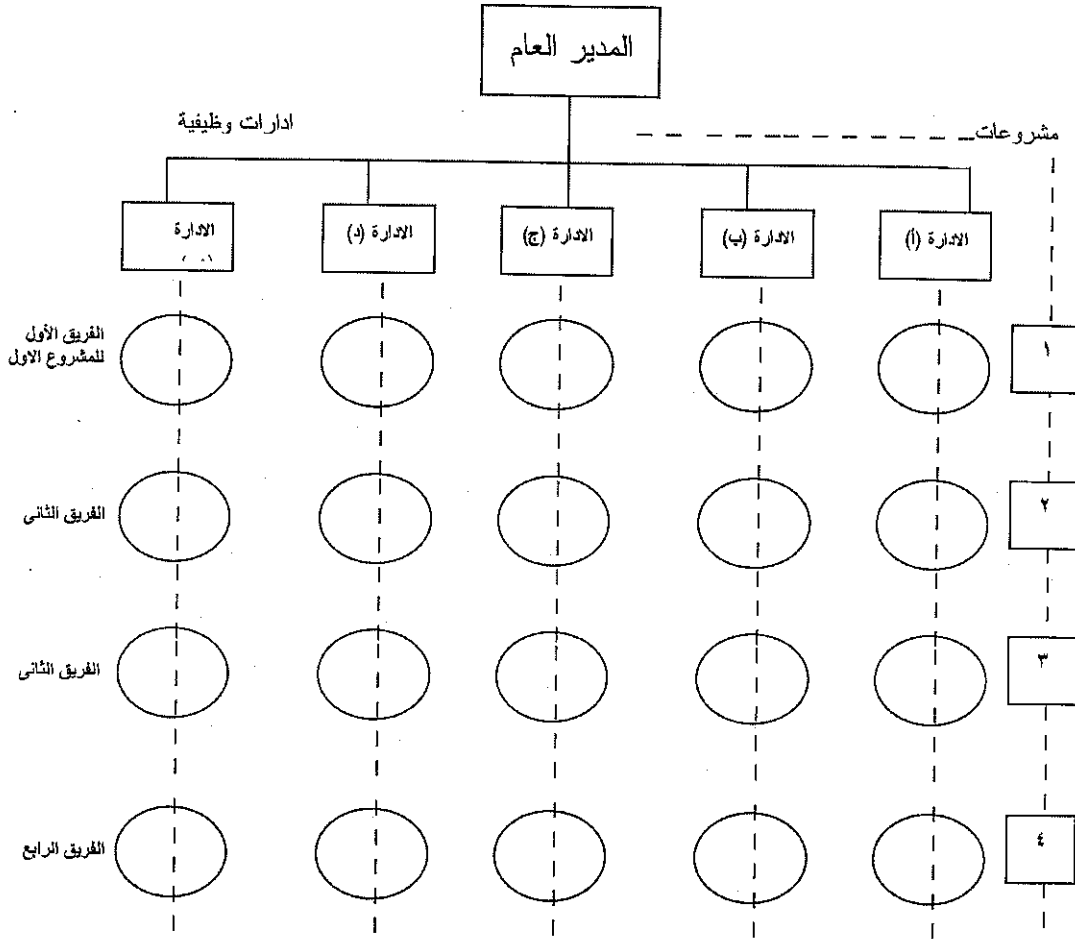
الجدير بالذكر أن معظم فرق العمل التي تنشأ في المنظمات الكبيرة لا تظهر بالضرورة على الخريطة التنظيمية لها، وذلك لطبيعتها المؤقتة. فقد تنشأ فرق عمل متعددة في العام الواحد لانجاز اغراض محددة ثم تنتهي بانتهاء هذه الأغراض.

ومع أن لمثل هذا النوع من التنظيم فوائده المتعددة التي تعرضنا لبعضها مثل زيادة التنسيق والاستفادة بالخبرات المختلفة وزيادة دافعية الافراد وارتفاع معنوياتهم، إلا أنه إذا زاد اللجوء الى مثل هذا النوع من فرق العمل أو

المشروعات المؤقتة بكثرة فسوف يعاني المشروع من أفراد بلا وطن أو إنتماء لمكان تنظيمي معين، لأنهم سوف يتحركون من فريق لآخر دون توقف، وستتحول المنظمة ككل الى منظمة مؤقتة. أما إذا أخذت فرق العمل صفة الاستمرارية والدوام فإن الشكل المناسب اتباعه حينئذ هو تنظيم المصفوفة.

٢- تنظيم المصفوفة: Matrix Organization

ظهر هذا التنظيم في صناعة الطيران والفضاء الامريكية اثناء تنفيذ العقود الكبرى مع وزارة الدفاع، حيث كان تركيز الحكومة الفيدرالية ليس فقط على طلب الاداء الفنى المرتفع وانما ايضاً على الاداء المرتفع فيما يتعلق بالميزانية وتجنب زيادة التكاليف وانجاز المشروعات فى الاوقات المحددة. أن تنظم المصفوفة يجمع بين بديلين تنظيميين مختلفين، وهما فى الغالب تنظيم المشروع والتنظيم الوظيفي. وهكذا يكون لدينا هيكلان اداريان ودائمان فى تنظيم المصفوفة ولكل هيكل من هذين الهيكلين لياته المحددة والضرورية والتي يجب أن يؤديها بكفاءة وفعالية لضمان نجاح هذا الشكل. والشكل التالى يوضح مثال لهيكل تنظيمى بالمصفوفة.



شكل رقم (٣/٨)
مثال لهيكل تنظيمي بالمصفوفة

فى هذا التنظيم يلاحظ أن^(١٦)

- ١- تغذى الادارات الوظيفية كل مشروع بالتخصصات اللازمة.
- ٢- ينتهى الدور الاشرافى لمدير المشروع بعد عودة المتخصص الى ادارته.
- ٣- يحقق تنظيم المصفوفة فرصة لبناء فرق عمل متكاملة وسرعة فى تحقيق الاهداف.

٣- التنظيم الشبكي : Network Design :^(١٧)

كثير من المنظمات المعاصرة تقوم باسناد الوظائف غير الاساسية الى شركات اخرى بينما تحتفظ بالوظائف الهامة والاساسية لها. ومثال ذلك شركة Nike وشركة Reebok للمنتجات الرياضية. ومن الغريب أن تعلم أن شركة Nike لديها امكانيات محدودة للعمليات الانتاجية الخاصة بها ، بينما شركة Reebok لاتملك أى مصنع من المصانع التى تنتج المنتجات الخاصة بها. وكلاهما يعتمد على مصانع وشركات فى كوريا الجنوبية وتايوان حيث العمالة الرخيصة والمتوافرة. وبالتالي فهذا يؤدى الى عدم وضع استثمارات كبيرة فى الآلات، ويؤدى أيضاً الى امكانية التغيير والتطوير حسب اذواق العملاء.

هذا النوع من الهياكل يطلق عليه التصميم الشبكي حيث نجد أن هناك مشاركة فى السلطة والمسؤولية والموارد بين الافراد والارات أو التنظيمات الأخرى والتى يجب أن تتعاون وتتصل بشكل متتالى لتحقيق الاهداف المشتركة.

(١٦) المرجع السابق، ص ٢٦٩.

(١٧) فريد النجار، واقع الهياكل التنظيمية فى الاجهزة الحكومية المشاكل وأمانة التطوير الملتقى العربى الثانى حول ترشيد الهياكل التنظيمية فى الاجهزة الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٥.

وهناك انواع كثيرة من المنظمات (الوظائف - المنتج - الموقع) يمكن استخدامها وتطبيقها فى التنظيم الشبكي عندما تتغير المهام والاهداف.

وبصفة عامة فإن هذا النوع من التصميمات الهيكلية للنتظمات المعاصرة يتحقق عندما تتوافر الشروط التالية:-

١- محافظة التنظيم على التفوق والريادة من خلال الابتكار والتجديد والتكيف عن طريق مزج العناصر بطرق جديدة ومبتكرة.

٢- مشاركة المسئولية بين الأفراد الذين يعملون معاً. وتصميم التنظيم نجده يميل إلى الوجود الكبير والمكثف لفرق العمل المستقلة والفرق الوظيفية والفرق التى تقوم من أجل مهام محددة.

٣- اهداف مشتركة موجهة لتحقيق رضا مجموعة أو أكثر من المجموعات الخارجية (العملاء، الموردين، الملاك، الحكومات).

٤- تميل الاتصالات إلى كونها مفتوحة وعرضية أكثر منها رأسية ، كما أن المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات يتم المشاركة فيها بشكل كبير من جانب الجميع.

٥- تعظيم استخدام تكنولوجيا المعلومات سواء على مستوى المنظمة أو فى علاقتها بالمنظمات الأخرى.

٦- الميل إلى شكل التنظيم المرن أو الحيوى مع وجود عدد محدود جداً من المستويات التنظيمية، وهذا التصميم يساعد على الابتكار والإبداع والتكامل بين الأفراد داخل فرق العمل.

٧- سيادة فكرة مكسب- مكسب بين جميع الأفراد والادارات والواحدت والمنظمات المختلفة وشعور الجميع بأنهم يعملون من أجل أهداف مشتركة، وهذا يؤدي إلى تزايد درجة الثقة والاحترام بين الجميع.

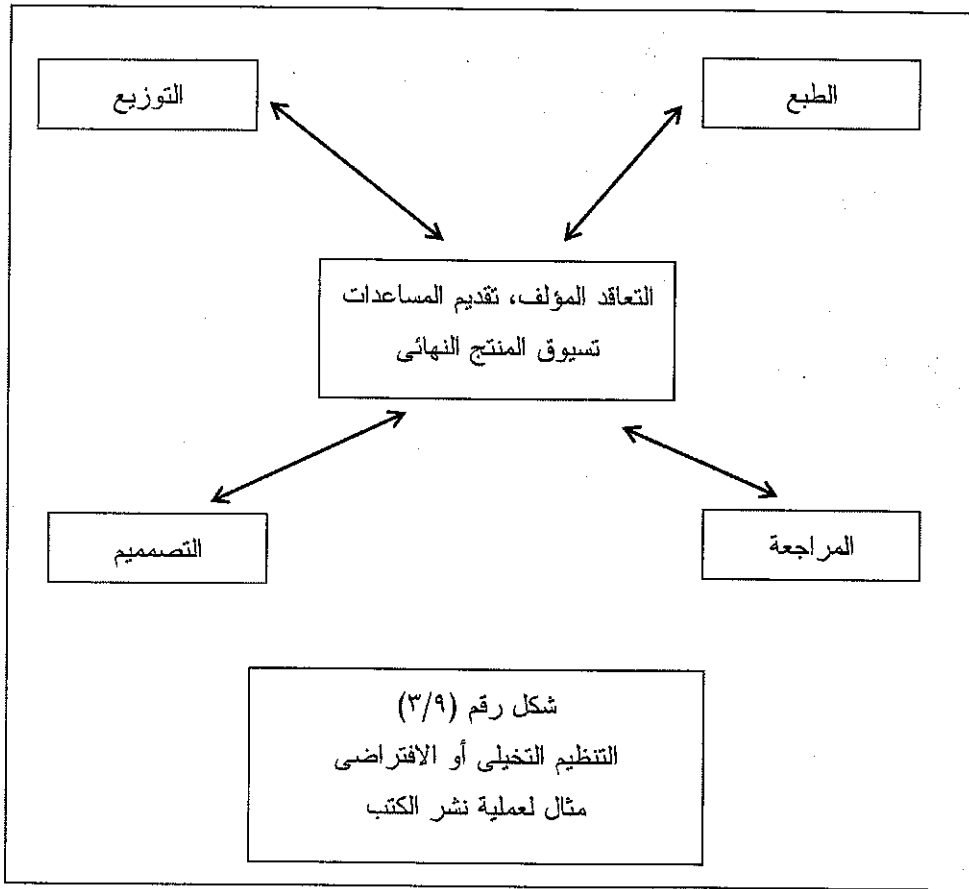
ويساعد هذا النوع من الهياكل على تحقيق تكامل فعال ومشاركة مرنة بين الأعضاء ، وهؤلاء الشركاء قد يكونوا عملاء أو موردين.

٤- التصميم التخيلى أو الافتراضى Virtual Design ^(١٨) :-

أن الحاجة الملحة لسرعة تلبية حاجات ورغبات العملاء ادت إلى قيام بعض المنظمات إلى أن تصبح أكثر تخصصاً وتركيزاً فى انشطتهم. كما أن النمو المتزايد لتكنولوجيا المعلومات خلال السنوات الأخيرة ساعد على دفع وتمكين المنظمات من التحرك ناحية التنظيمات الافتراضية أو التخيلية، ويسعى هذا التصميم إلى تنسيق وربط الأفراد فى مواقع مختلفة معاً وتحقيق الاتصال بينهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات فى نفس الوقت. ونجد فى هذا النوع من المنظمات أن الأفراد اصحاب اجهزة الكمبيوتر الشخصية المعقدة يستطيعون بسرعة أن يدخلوا إلى بنك المعلومات الخاص بالمنظمة والعمل معاً وكأنهم يتواجدون فى مكان واحد. وهذا يمثل تنظيماً من شكل جديد تخيلى أو وهمى للعلاقات بين الأفراد والوحدات. وهو تنظيم بلا حدود حيث الكل يشارك ومنهم الموردون والعملاء أيضاً لصالحهم جميعاً وهذا يتوافر فى الشركات العاملة فى مجال صناعة الأفلام السينمائية وشركات التكنولوجيا والانترنت.

والشكل

(١٨) مصطفى مصطفى كامل، خصائص ونماذج التنظيم الفعال، الملتقى العربى الثانى حول ترشيد الهياكل التنظيمية فى الاجهزة الحكومية القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٥، ص ١١، ١٢.



ويعتبر هذا التصميم من أحدث التصميمات التنظيمية الذى يستخدمه المدبرون لتحقيق رضا ورغبات العملاء، لأن هذا التنظيم يساعد الإدارة على تغيير الهيكل الوظيفى بشكل سريع وفعال ليتناسب مع الظروف المتغيرة والمواقف الجديدة. كذلك فإن ادارات الانترنت ومسئوليات الوظائف وخطوط السلطة تتحول وتتغير بدرجة عالية من المرونة حسب الاحتياج. كما أن الحدود بين العملاء والموردون والتنظيم قد انتهت. وكذلك يتميز هذا النوع من التنظيمات بما يلى:

١- الاستجابة السريعة من جانب العاملين لرغبات العملاء المتغيرة مع تحقيق درجة عالية من الخصوصية فى الانتاج لتلبى حاجات كل فرد أو مجموعة على حدة.

٢- كل القوى العاملة لديها المقدرة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع العملاء بفاعلية عالية.

٣- يتميز العاملون بسيطرة عالية على كل المعلومات الجديدة الخاصة بالانتاج وتكنولوجيا المعلومات بالشكل الذى يساعد على الاسراع المتزايد من تدفق المعلومات خلال المنظمة .

٤- تفويض أكبر للسلطة والمسئولية من جانب الإدارة للعاملين مع توضيح الرؤية المستقبلية للتنظيم والغرض والأهداف التى يسعى إلى تحقيقها.

النظرية الموقفية فى تصميم الهيكل التنظيمى^(١٩):

تؤكد هذه النظرية إنه لا يوجد هيكل تنظيمى مثالى لكل الظروف ولكن نستطيع المنظمة اختيار الهيكل التنظيمى المناسب لها لتحقيق أهدافها فى ضوء خمسة عوامل رئيسية وهى:

١ - البيئة التى تعمل فيها المنظمة.

(١٩) المرجع السابق، ص ١٢-١٣.

- ٢ - الاستراتيجية المطبقة فى المنظمة.
- ٣ - التكنولوجيا المستخدمة بواسطة المنظمة.
- ٤ - حجم المنظمة.
- ٥ - دورة حياة المنظمة.

وفيما يلى عرض مختصر لهذه العوامل:

١- البيئة: Environment

تشير إلى التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة بالمنظمة أو مدى تعقد هذه البيئة وانعكاسها على المنظمة، وبالتالي اختيار الهيكل التنظيمى المناسب. فإذا كانت البيئة تتغير بشدة حول المنظمة، وهو الحادث الآن كالعولمة وثورة الاتصالات- فإن الهيكل والمناسب هو الهيكل العضوى. أما إذا كانت المتغيرات بطيئة التغيير فى المناخ الخارجى المحيط بالمنظمة فإن الهيكل المناسب هو الهيكل الميكانيكى، وهو النمط الذى يعتمد على السلطة الرسمية بشكل أساسى وعلى تتابع سلسلة الأمر فى كل مستوى من المستويات الادارية.

٢- الاستراتيجية Strategy

وتعكس الاستراتيجية أى تغيرات تحدث فى المنظمة من حيث أهدافها أو منتجاتها أو خدماتها، أو توسيع أو تضيق مجال عملها أو رسالتها، أو وجود منظمات منافسة تعمل فى نفس مجالها، ولقد تعرضت المنظمات لتغيرات كثيرة فى الوقت الحاضر أدت إلى حدوث تغيرات كثيرة فى أهدافها وخدماتها ورسالتها والمناخ التنافسى الذى تعمل فيه، وعلى هذا أصبحت الاستراتيجية من العوامل الرئيسية التى تؤثر على الهيكل التنظيمى فى هذه المنظمات حيث أن أى تغيير فى الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير مماثل فى الهيكل ، حيث أن الهيكل عادة ما يتبع الاستراتيجية.

٣-التكنولوجيا Technology

أن العامل الثالث الذى يؤثر على الهيكل التنظيمى هو التكنولوجيا المستخدمة فى تقديم السلعة أو الخدمة. والتكنولوجيا عبارة عن الخبرة والمعدات والإجراءات المستخدمة فى تحويل المدخلات إلى منتجات ومخرجات . وتغطى التكنولوجيا العناصر الملموسة، مثل: (المعدات والأدوات) والعناصر غير الملموسة مثل: (تدفق الأنشطة ومهارات العاملين). ولقد انتشرت التكنولوجيا فى الكثير من المنظمات الحكومية فى العالم المتقدم، وبدأنا نسمع عن الحكومات الالكترونية التى تستخدم التكنولوجيا فى عملياتها وخدماتها. ولا شك أن هذا يؤثر كثيراً على الهيكل التنظيمى ودرجة المرونة المطلوبة وعلى أجزاء ومكونات الهيكل ذاتها.

٤-الحجم Size

حيث يختلف بالطبع الهيكل التنظيمى للمنظمات الكبرى عن المنظمات الصغرى (من حيث عدد الموظفين) فالمنظمات الصغيرة قد تعهد للموظف القيام بأكثر من وظيفة، ويختلف الوضع فى المنظمات الكبيرة التى تحتاج لتنسيق أكثر، واستخدام للاستشاريين أكثر، لكنها لابد أن تعتمد على اللامركزية لكن المشكلة الرئيسية فى البعد عن العملاء وعن الموظفين.

٥-دورة حياة المنظمة Organization life Cycle

تمر المنظمة فى مراحل تطورها بعدة مراحل فقد تبدأ المنظمة صغيرة ثم تتضج وتكبر بعد ذلك وتتغير طبقاً لدرجة النمو الحضارى للمنظمة، ويؤثر هذا على مكونات الهيكل التنظيمى، فيبدأ المشروع صغيراً ويقوم صاحبه بكل الأنشطة، ثم يلى ذلك الاستعانة بالمتخصصين شيئاً فشيئاً حتى يكبر المشروع ويصل إلى مرحلة النضج، فيتسع الهيكل وتستخدم فرق العمل والإدارة الجماعية.

ابعاد الهيكل التنظيمي:

يمكن التفرقة بين منظمة واخرى فى ضوء الشكل الذى تأخذه ابعاد الهيكل التنظيمي لكل منها. وفيما يلى توضيح لهذه الأبعاد (٢١):

١- درجة التعقيد Complexity

وتنقسم إلى ثلاثة صور:

- (أ) **التعقيد الأفقى:** ويشير إلى عدد الوحدات التنظيمية فى كل مستوى وظيفي.
 - (ب) **التعقيد الرأسى:** وهى تعبر عن عدد المستويات التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي.
 - (ج) **التعقيد الجغرافى:** ويعبر عن درجة الانتشار الجغرافى للمواقع والفروع ومدى بعدها عن المركز الرئيسى.
- وعموماً يمكن القول أنه كلما زادت درجة التعقيد الأفقى، وكلما زاد طول الهيكل وكلما زادت درجة الانتشار الجغرافى أدى ذلك إلى زيادة درجة التعقيد فى المنظمة، وكلما زادت درجة التعقيد هذه عموماً كلما أدى ذلك صعوبات أكبر فى الاتصال والتنسيق والرقابة.

٢- درجة الرسمية Formalization

وتعبر درجة الرسمية عن مدى نمطية الوظائف بالمنظمة، وكذلك عن مدى التحكم فى سلوك الموظفين عن طريق اللوائح والقواعد. بمعنى أنه كلما زاد عدد القواعد والاجراءات واللوائح المكتوبة، كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة الرسمية فى المنظمة، وهذه سمة من سمات المؤسسات البيروقراطية التقليدية التى تضع الادارة فيها الثقة فى الاجراءات والنظم المكتوبة ولا تثق فى الناس. وزيادة درجة

الرسمية تؤدي إلى تكيل حرية العاملين في التصرف والمبادرة وتقلل مساحات الابتكار والتطوير.

٣- المركزية Centralization

وتعبر عن مدى تركيز سلطة صانع القرار. فإذا تركزت كل أو غالبية هذه السلطات في الإدارة العليا قلنا أن هذه المنظمة تظهر درجة عالية من المركزية، والعكس فإنه كلما تم نشر صلاحية صنع القرار واسنادها للمستويات الإدارية الأقل، كلما أظهرت المنظمة درجة أكبر من اللامركزية.

التنظيم الآلي والتنظيم العضوي:

استعرضنا فيما سبق للعديد من تصميمات الهياكل التنظيمية على أساس مختلفة منها ما هو تقليدي وجامد ومنها ما هو حديث ومرن ، كما ناقشنا بعض الظروف التي تؤثر على المنظمات و التي تناولتها النظرية الموقفية ومن أهمها البيئة المحيطة بالمنظمة والمستوى التكنولوجي السائد فيها وانعكاس ذلك على تنظيم المنظمة ومدى فاعليته وعلى العاملين في المنظمة.

وبذلك يتبين لنا أن هناك نوعين رئيسيين من التنظيمات:

التنظيم الآلي: Mechanistic structure والتنظيم العضوي Organic Structure حيث يتميز الأول بدرجة عالية من البيروقراطية والتمسك (وربما التغالي) بالروتين واللوائح والإجراءات والقواعد. ويتميز الثاني بالمرونة وسرعة الاستجابة في ضوء حرية أكثر للصلاحية والتصرف والاتصالات. ومن ثم يمثل التنظيم الآلي "الاتجاه الاقتصادي" في الإدارة، حيث يركز على التنظيم والهيكل الكفاء، أي الذي يحقق أعلى إنتاجية مرضية بصرف النظر عن أي ظروف أو اعتبارات أخرى. بينما التنظيم العضوي يمثل "الاتجاه السلوكي" في الإدارة، حيث

يركز على العاملين انفسهم الذين يكونون التنظيم واحتياجاتهم وتطلعاتهم فى العمل (٢٢).

والجدول التالى يوضح الفرق بين هذين النوعين من النماذج التنظيمية (٢٠)

(٢٠) محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢١-٢٢٣.
(٢١) محى الدين الازهرى، الادارة ودور المديرين، اساسيات وسلوكيات القاهرة: ٢٠٠٠- ص ١٦٥.

الهيكل العضوى المرن Organic structure	الهيكل الميكانيكى الجامد (الآلى) mechanistic structure
- العمل المطلوب معرف من خلال مجموعة مهام Tasks مطلوبة لتحقيق الاهداف ويتم تعديلها باستمرار لادارة التداخل بينها.	- العمل مقسم الى مهام متخصصة لا تتغير إلا إذا قامت الادارة بتغيير ذلك رسمياً.
- عمل كل عضو محدد بطريقة عامة فى ضوء مسؤوليته عن انجاز المهام	- عمل كل عضو محدد بدقة فى شكل حقوق وواجبات وطرق عمل
- تحدد السلطة والرقابة والاتصالات على اساس مصلحة عملاء المنظمة	- السلطة والرقابة والاتصالات مهيكلية على اساس المستويات الادارية
- تتدفق المعلومات رأساً وأفقياً	- تتدفق المعلومات رأسياً
- السلطة موزعة على الجميع والاعتماد على القوة power	- السلطة مركزة فى ايدى الادارة العليا
- يعمل المدير على أنه استشارى ويقدم المعلومات والنصائح للموظفين.	- المديرون يوجهون الانشطة ويتخذون القرارات والموظفون يقومون بتنفيذ الاوامر.
- التركيز على اهداف المنظمة بالدرجة الاولى لاشباع حاجة عملائها.	- التركيز على الولاء للمنظمة وعلى طاعة المديرين.

الجدول رقم (٣/١)

الهيكل الميكانيكى والهيكل العضوى

تدريبات

أولاً: حدد العبارات الصحيحة (ص) والعبارات الخاطئة (خ) مع التعليق عليها في حدود ثلاثة أسطر

- ١- للتنظيم أهمية كبيرة في حياة المنظمات.
- ٢- التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للعاملين هدف من أهداف التنظيم.
- ٣- إن أول مرحلة من مراحل بناء التنظيم هي إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف.
- ٤- يوجد نوعين رئيسيين للسلطات.
- ٥- المركزية هي نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأدنى .
- ٦- الهدف من تحديد شبكة الاتصالات هو التنسيق بين الوحدات الإدارية .
- ٧- يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي المكانة النسبية للوظائف.
- ٨- يؤكد التنظيم على الأساس الجغرافي على الأسواق المحلية وسرعة التعامل معها.
- ٩- بمقتضى التنظيم على أساس المنتج يتم إنشاء وحدات تنظيمية تشرف على الأنشطة في المناطق المختلفة .
- ١٠- إذا أخذت فرق العمل صفة الإستمرارية والدوام ، فإن الشكل التنظيمي المناسب هو التنظيم على أساس المشروع أو الفريق.
- ١١- إن تنظيم المصفوفة يجمع تنظيم المشروع والتنظيم الوظيفي.
- ١٢- يساعد التنظيم الشبكي الإبداع والإبتكار.
- ١٣- ساعد النمو المتزايد لتكنولوجيا المعلومات على ظهور التنظيمات الافتراضية.
- ١٤- لا تؤثر التغيرات في البيئة على إختيار الهيكل التنظيمي.
- ١٥- تعتبر الإستراتيجية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي.
- ١٦- تعتبر التكنولوجيا أهم العوامل التي تؤثر على الهيكل التنظيمي.
- ١٧- يعتبر حجم المنظمة من أهم العوامل التي تؤثر على الهيكل التنظيمي.
- ١٨- تتكون أبعاد الهيكل التنظيمي من المركزية ودرجة التعقيد والرسمية .

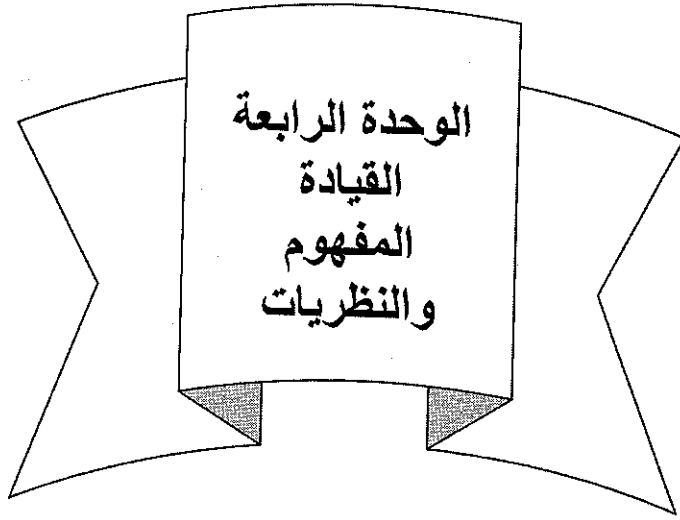
- ١٩- ينقسم التعقيد الى التعقيد الأفقى والتعقيد الرأسى .
- ٢٠- توجد فروق جوهرية بين الهيكل الميكانيكى والهيكل العضوى .

الإجابة

(خ)	(ص)
(٣)	(١)
(٤)	(٢)
(٥)	(٦)
(٩)	(٧)
(١٠)	(٨)
(١٤)	(١١)
(١٦)	(١٢)
(١٩)	(١٣)
	(١٥)
	(١٨)
	(٢٠)

ثانياً: أسئلة للمناقشة

- (١) تكلم عن أهمية وأهداف التنظيم .
- (٢) أذكر خطوات (مراحل) بناء التنظيم .
- (٣) تكلم عن التنظيم على أساس الوظيفي ، موضحا مزاياه وعيوبه، ومؤيدا ذلك بخرطية تنظيمية توضح هذا الأساس .
- (٤) تكلم عن التنظيم على الأساس الجغرافي ، موضحا مزاياه وعيوبه، ومؤيدا ذلك بخرطية تنظيمية توضح هذا الأساس .
- (٥) تكلم عن التنظيم على أساس المنتج، موضحا مزاياه وعيوبه، ومؤيدا ذلك بخرطية تنظيمية توضح هذا الأساس .
- (٦) تكلم عن التنظيم على أساس الوقت، موضحا مزاياه وعيوبه، ومؤيدا ذلك بخرطية تنظيمية توضح هذا الأساس .
- (٧) تكلم عن التنظيم على أساس العميل، موضحا مزاياه وعيوبه، ومؤيدا ذلك بخرطية تنظيمية توضح هذا الأساس .
- (٨) تكلم عن التنظيم على أساس التجميع المركب ، موضحا مزاياه وعيوبه، ومؤيدا ذلك بخرطية تنظيمية توضح هذا الأساس .
- (٩) تكلم عن التنظيم على أساس المشروع (الفريق)، موضحا مزاياه وعيوبه، ومؤيدا ذلك بخرطية تنظيمية توضح هذا الأساس .
- (١٠) تكلم عن التنظيم الشبكي، موضحا ظروف وشروط وجوده .
- (١١) تكلم عن التنظيم التخيلي (الوهمي) ، موضحا ظروف وشروط وجوده .
- (١٢) أشرح العوامل الرئيسية التي تؤثر في إختيار الهيكل التنظيمي ، وذلك في ضوء دراستك للنظرية الموقفية .
- (١٣) أشرح الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي .
- (١٤) وضح أهم الفروق بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي .



الوحدة الرابعة

القيادة المفهوم والنظريات

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى إمام الطالب بما يلي :

- مفهوم القيادة .
- الفرق بين القيادة والإدارة .
- القيادة والقوة وأنواع القوة .
- أساليب استخدام القوة .
- نظريات القيادة .
- مفهوم نطاق الإشراف والعوامل المؤثرة فيه .
- مفهوم الرعاية المهنية ومراحلها .

المخرجات :

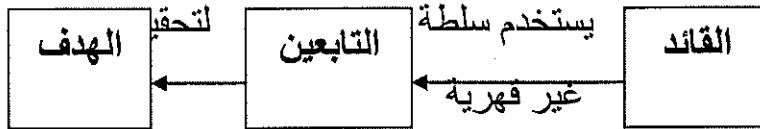
- إلمام الطالب بمفهوم القيادة .
- معرفة الطالب الفرق بين القيادة والإدارة .
- إدراك الطالب أنواع القوة وأساليب استخدامها.
- فهم الطالب نظريات القيادة المختلفة .
- التعرف على نطاق الإشراف والعوامل المؤثرة فيه .
- دراسة الرعاية المهنية ومعرفة مفهومها ومراحلها .

أولاً : تعريف القيادة :

القيادة عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة .

شكل رقم (١)

مفهوم القيادة



ومن ثم فإن القيادة تقوم أساساً على التأثير في الآخرين ،
بمعنى أن القائد يغير اتجاه أو سلوك تابعيه

ثانياً : الفرق بين القيادة والإدارة :

القيادة : تحدث أو تخلق التغيير .

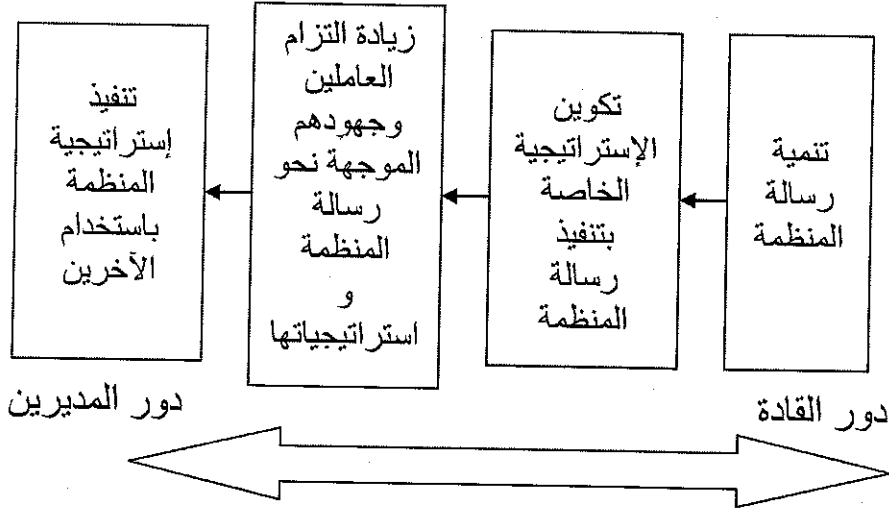
الإدارة : تخلق الأدوات التي من خلالها يمكن تنفيذ التغيير بفعالية .

والتمييز بين الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة يوضحها

الشكل التالي :

شكل رقم (٢)

الفرق بين دور المديرين والقادة



ثالثاً : القيادة والقوة :

هناك نوعين من القوة هما :

١ - القوة الوظيفية :

وهي المستمدة من الوضع الوظيفي للشخص . وهي شقين :

- قوة شرعية : مستمدة من وضع القائد في الهيكل التنظيمي .

مثال : تعرض أحد الموظفين للعقاب إذا رفض أمر رئيسه .

- قوة المكافأة : تعني القدرة على منح أو منع المكافأة .

٢- قوة الشخصية :

هي قوة مستمدة من سمات القائد الشخصية أو مهاراته الذاتية .
وهي شقين :

- قوة الخبرة : تتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة ذات العلاقة بالوظيفة .

- القوة المرجعية : وتشير إلى القدرة على التحكم وممارسة التأثير في سلوك الآخرين من خلال رغبة المرءوس في محاكاة نفس سمات القائد Charisma .

رابعاً : أساليب استخدام القوة :

تتعدد أساليب استخدام القوة ، ومنها :

§ المطالبة أو السؤال : يستند للقوة الشرعية ، حيث يستجيب المرءوس لطلبات الرئيس نظراً لاعترافه بأن التنظيم قد أعطاه هذا الحق .

§ التوافق المسبب أو المشروط : يحصل المدير على امتثال المرءوس نظراً للمكافأة أو العائد المتوقع .

§ الإقناع : يعكس تفهم المرءوس للسلوك بأنه سلوك يكون لمصلحته أو مصلحة المنظمة ، مثل إقناع أحد المرءوسين بأن قبول الانتقال لمكان آخر أقل جاذبية هو في مصلحة مستقبله الوظيفي.

§ المطابقة أو التماثل الشخصي : يستطيع المدير استغلال نفسه كقوة مرجعية حتى يحاكيه مرءوسيه .

§ تحريف المعلومات : إخفاء بعض المعلومات التي تؤثر في الشكل النهائي للموضوع .

خامساً : نظريات القيادة :

تتعدد نظريات القيادة ومنها :

١- نظرية (السمات) الرجل العظيم / النبيل :

ترى هذه النظرية أن هناك عدد من السمات أو الخصائص الفردية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين . وذلك كما يلي :

جدول رقم (١)
نظرية الرجل العظيم

الخاصية	وصفها
الخصائص الجسدية	العمر والوزن والطول والمظهر .
الخلفية الاجتماعية	التعليم والمركز الاجتماعي والاقتصادي الكبير.
الذكاء	الحكم على الأمور والحسم والطلاقة في الحديث .
النضال	الرغبة في الإنجاز ، والطموح ، والطاقة العالية ، والتركيز ، والمبادأة .
الأمانة والاستقامة	الثقة الكاملة ، يمكن الاعتماد عليه ، والوضوح.
الحوافز القيادية	الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف.
الثقة بالنفس	يثق في قدراته .
القدرة على التعلم	القدرة على دمج وتفسير قدر عظيم من المعلومات .

تابع جدول رقم (١)

الخاصية	وصفها
المعلومات في مجال النشاط	المعرفة بالصناعة ، والقضايا الفنية المتصلة بها .
الابتكار	الطاقة على ابتكار أفكار جديدة .
المرونة	القدرة على تبني احتياجات تابعيه والظروف المحيطة .

٢- النظرية السلوكية :

ترى هذه النظرية أن الجانب الأساسي للقيادة لا يتمثل في سمات القائد ، بل في تصرفاته المختلفة ، ومن أشهر نماذج هذه النظرية نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون ، والذي يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (٣)

الشبكة الإدارية لبليك وموتون

الاهتمام بالناس	٩-١ النوادي الاجتماعية في الإدارة		٩-٩ القيادة المثالية
		٥-٥ المشي في منتصف الطريق	
	١-١ نمط الفقر الإداري		١-٩ نمط الإدارة المهمة بالوظيفة
الاهتمام بالعمل			

ويتضح من الشكل السابق أن هناك خمسة أنماط للقيادة هي :

أ- الفقر الإداري : يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل قليل ، حيث يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورة للحفاظ على بقاء المنظمة .

ب- القيادة المهمة بالوظيفة (المتسلطة) : يهتم هذا النمط القيادي بالعمل بشكل كبير ، ولكن الاهتمام بالعاملين يكون بشكل أقل ،

حيث تكون الكفاءة في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبار الإنسانية في أدنى صورها .

ج- قيادة النادي الاجتماعي : يهتم هذا النمط القيادي بالعاملين بشكل كبير ، أما الاهتمام بالعمل فقليل ، ويؤدي الاهتمام بحاجات الأفراد في تكوين علاقات مرضية إلى خلق جو مليء بالصدقة والاطمئنان .

د- قيادة الفريق المثالية : يهتم هذا النمط بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبالحد الأعلى من الاهتمام . ويعني ذلك إنجاز العمل من أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

هـ- قيادة المشي في منتصف الطريق (الحد الوسط) : يهتم هذا النمط بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن ، ولكن الاهتمام لم يصل بعد للحد الأعلى . ويعني ذلك إمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تحقيق توازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين .

أ- أن يتخذ المدير القرار ويعلنه .

ب- المدير يبيع القرار .

ج- يقدم الأفكار ويعرضها للمناقشة .

د- قرار مبدئي قابل للتغيير .

هـ- اتخاذ القرار بعد عرض المشكلة والمقترحات .

و- المجموعة تتخذ القرار في إطار معين .

ز- المجموعة تتخذ القرار بحرية .

كل نقطة على الخط تتأثر بخصائص المدير والمرءوس

والموقف . وذلك كما يلي :

- خصائص المدير : نظام القيم ، مدى الثقة في المرءوس ، الميول

الشخصية ، الشعور بالأمان .

- خصائص المرءوس : مدى الحاجة للاستقلال ، الاستعداد لتحمل

المسئولية ، القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة ، المعرفة

والخبرة ، التوقعات .

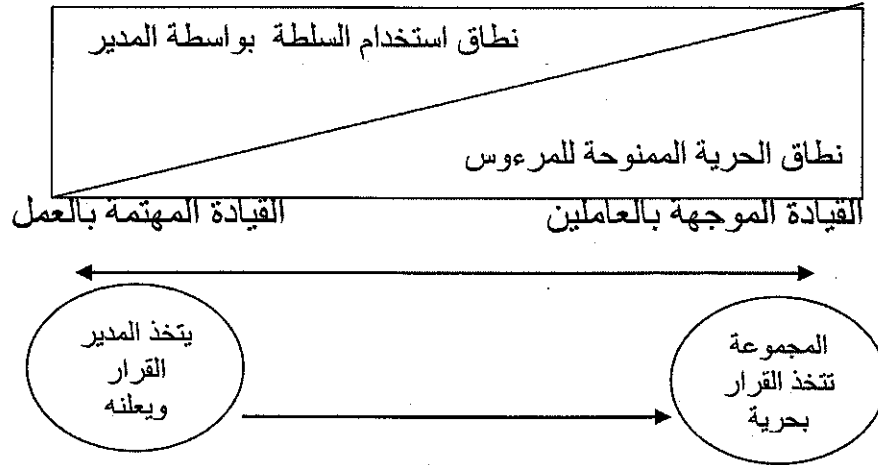
- العوامل الموقفية : نوعية التنظيم ، أهمية المشكلة ، الوقت المتاح .

٣- القيادة الموقفية :

تفترض النماذج الموقفية في القيادة أن سلوك القائد يجب أن يختلف من موقف لآخر . ومن أهم النماذج الأولية التي ساهمت في بناء الأساس الفكري للنظرية لموقفية هو نموذج تاننيم و شمدت لسلوك القائد والذي يتشابه مع الشبكة الإدارية السابقة ولكن بتنوع أكبر ، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (٤)

نموذج تاننيم و شمدت لسلوك القائد



ويتضح من الشكل السابق أن هناك أنواع مختلفة من طرق اتخاذ القرارات ، وهي :

وتركز النظرية على أن المدير لا يستطيع التأثير كثيراً في الخصائص أو السمات الشخصية للمرءوسين ولكنه يمكنه تشكيل البيئة بحيث تصبح أكثر قدرة على استغلال تلك السمات من خلال توفير الحوافز وهيكله المهام .

- نظرية فروم :

يقترح فروم أن المدير يتبنى في ضوء الموقف واحداً من خمسة أنماط قيادية، يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

نظرية فروم

نمط القرار	التعريف
الأوتو-وقراطي المستبد	- ينفرد المدير باتخاذ القرار .
الأوتو-وقراطي المشارك	- يحصل على معلومات من المرءوسين لكنه ينفرد باتخاذ القرار . - يتم أو لا يتم تعريف المرءوسين بالموقف .

* نماذج أخرى للقيادة الموقفية :

- نظرية الزميل الأقل تفضيلاً :

هناك نمطين للقيادة يمثلان مزيج من مدخلي السلوك والسمات هما : القائد الموجه بالمهمة ، والقائد الموجه بالعلاقات . ويرى أن نمط السلوك القيادي هو انعكاس لشخصية القائد . وأن غالبية الشخصيات تقع في فئة واحدة من الاثنين . وتفترض هذه النظرية أنه إذا تطلب الأمر تعيين قائد موجه بالمهمة بحيث سيتم اختيار هذا القائد من بين مجموعة من العاملين فإنه يجب إجراء اختبار لدرجات التفضيل المتبادل بين هؤلاء العاملين واختيار الشخص (الزميل) الأقل تفضيلاً من جانب الآخرين .

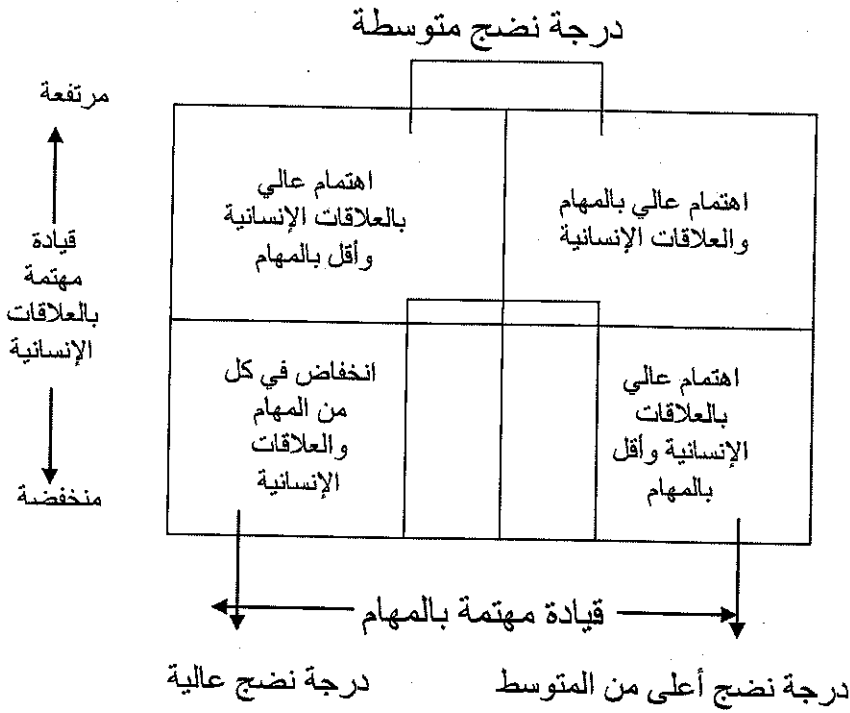
- نظرية المسار / الهدف :

تفترض النظرية أن المهمة الرئيسية للقائد هي إتاحة المكافآت المرغوبة للعاملين ، وأن يوضح لمعاونيه نوعية السلوك المطلوب الذي سيقود لتحقيق الهدف والحصول على الحوافز .

تفترض النظرية أن النمط القيادي الملائم يتحدد بفعل عوامل الموقف المتعلقة ببعدين هما خصائص المرءوسين وخصائص بيئة العمل .

شكل رقم (٥)

دورة نضج المرءوس



٥- مصفوفة أنماط القيادة :

ركزت هذه المصفوفة على كيفية اتخاذ القائد لقراراته ، فهناك أربعة أنواع من القرارات يمكن أن يتحرك بينها القائد وذلك وفقاً

تابع جدول رقم (٢)

نمط القرار	التعريف
الاستشـاري الفردى	- يتشاور بصفة منفردة مع المرءوسين . - لا يقابل المرءوسين كمجموعة . - ينفرد باتخاذ القرار و يحاول إقناع كل مرءوس به .
الاستشـاري الجماعى	- يتقابل بالمرءوسين كمجموعة ولكنه يتخذ القرار و يحاول إقناع الجماعة به .
صاحب القرار الجماعى	- يتقابل بالمرءوسين كمجموعة وتتخذ الجماعة القرار .

٤- نموذج دورة نضج المرءوسين :

يركز هذا النموذج على درجة نضج المرءوسين ، ويعتبرها هي المحور المحرك إما للاهتمام بنواحي العمل أو الاهتمام بالنواحي الإنسانية . وهو ما يوضحه الشكل التالي :

أ- فردي : يضطر القائد لاتخاذ القرار فردياً عندما يكون هناك موضوع هام ولا يوجد أمامه وقت متاح لمشاركة الناس في القرار الذي سيتخذ .

ب- مشاركة (تصويت) : يمكن للقائد اتخاذ القرار عن طريق المشاركة بأخذ الأصوات عندما يكون الموضوع غير هام يمكن أن يحتمل الصحة والخطأ ولكن الوقت المتاح لاتخاذ القرار ليس طويلاً مما يسمح بتفويض العاملين في اتخاذ القرار ، ومن ثم يكون التصويت هو الأنسب من حيث مشاركة العاملين في أقصر وقت ممكن .

ج- بيع القرار : يمكن للقائد أن يتخذ القرار ثم يقوم ببيعه للعاملين في حالة أهمية الموضوع مع توافر وقت لاتخاذ القرار ، حيث يمكن للقائد أن يستمع لآراء العاملين فإن وجد لديهم شيء مقنع يتم اتخاذ القرار وفقاً لما رآوه ، أما إذا لم يكن لديهم شيء مقنع فعليه اتخاذ القرار المناسب وتوضيح رؤيته أو وجهة نظره للعاملين معه أي لماذا هذا هو الأنسب .

د- التفويض أو التمكين : يمكن للقائد أن يقوم بتفويض العاملين معه في موضوع ما وذلك في حالة أن يكون الموضوع غير هام وغير عاجل ، وذلك حتى يتسنى له متابعة الموقف من بعيد والتدخل في

لأهمية الموضوع الذي يتخذ بشأنه القرار والوقت المتاح له . وذلك
كما يلي :

شكل رقم (٦)

أنواع القرارات

متوفر		
	تمكين أو تفويض العاملين	بيع القرار للمرءوسين
الوقت المتاح		
	المشاركة أو التصويت	فردى
غير متوفر		
	غير هام	أهمية الموضوع
		هام

ويتضح من الشكل السابق أن هناك أربعة أنماط للقرارات

هي :

الوقت المناسب إذا تطلب الأمر ، أما إذا استطاع العاملون اتخاذ القرار المناسب فتكون فرصة جيدة لإحساسهم بالمسئولية والأهمية وتعويدهم على اتخاذ القرارات .

٦- القيادة الكاريزمية :

تتعدد أبعاد القيادة الكاريزمية ، ومن هذه الأبعاد ما يلي :

- أ- القيادة الديناميكية : وتعني نشاط وحيوية القائد ورغبته في تغيير ظروف العمل للوصول للأفضل .
- ب- القيادة المثالية : تعني أن يكون القائد مثلاً أعلى لمرءوسيه وموثوق فيه من الجميع .
- ج- القيادة الشخصية : تعني قيام القائد بإمداد كل مرءوس بتغذية مرتدة عن نتائج عمله ، واهتمامه بمصلحته .
- د- توقعات القائد : تعني إصرار القائد على الأداء المتميز من جانب تابعيه ودفعه لهم في سبيل تحقيق ذلك .
- هـ- تحمل القائد للمخاطر : تعني تحمله لمخاطر شخصية مرتفعة في سبيل تحقيق رسالة القسم أو الإدارة التي يرأسها .

و- السلوكيات المدعمة للقائد : تعني أن يذيب القائد الفوارق بينه وبين تابعيه ، ويعطيهم الاستقلالية في أداء عملهم .

ز- تأكيد القائد على الشخصية الجماعية : تعني أن يؤكد القائد على العاملين معه العمل كفريق عمل واحد ، ويذكرهم أن منظماتهم من المنظمات الرائدة أو المتميزة .

ويوضح جدول (٣) بعض الإرشادات تساعد على التحول لقائد كاريزمي :

جدول رقم (٣)

إرشادات للتحول لقائد كاريزمي

الإرشادات	الشرح
§ تنمية رؤية واضحة وجاذبة للعاملين .	§ تقود الرؤية الواضحة العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة ، وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها .
§ وضع إستراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع.	§ لا تضع خطة تفصيلية للتنفيذ ، بل وضح أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع .

تابع جدول رقم (٣)

الإرشادات	الشرح
§ ضع رؤيتك بوضوح ثم أقنع الآخرين بها .	§ لا يكفي أن تكون الرؤية واضحة ، بل لابد أن تكون جذابة باستخدام البلاغة وأساليب التوضيح .
§ اظهر التفاؤل والثقة برؤيتك .	§ إذا كان لدى القائد شك في النجاح فلن يبذل المرءوس الجهد المطلوب .
§ اظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الإستراتيجية .	§ لابد أن يكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد ، ويجب على القادة أن يبنوا لدى العاملين الثقة في أنفسهم .
§ قم ببناء الثقة عن طريق الاعتراف بالخطوات الصغيرة كإنجازات على الطريق .	§ إذا حققت الجماعة نجاحاً مبكراً فسوف يدفعها ذلك إلى بذل مزيد من الجهد .

تابع جدول رقم (٣)

الإرشادات	الشرح
§ احتفل بالنجاح وتحقق الأهداف .	§ الاحتفالات الرسمية وغير الرسمية مفيدة ، وبها يتم بناء التفاؤل والالتزام .
§ كن قدوة حسنة ، فالأفعال أقوى تأثيراً من الأقوال .	§ يخدم القادة كنموذج يحتذى ، فإذا كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرءوسين فلا بد أن يبدأوا هم بذلك .

سادساً : القيادة ونطاق الإشراف :

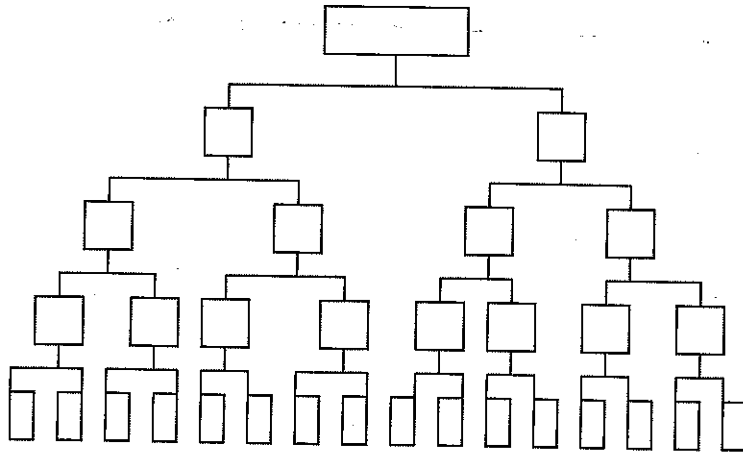
* مفهوم نطاق الإشراف :

يقصد بنطاق الإشراف عدد المرءوسين الذي يستطيع المدير الإشراف عليهم بحيث يتمكن من التنسيق بين جهود هؤلاء المرءوسين ويتابع موقف كل منهم ويشرف على نتائج التنفيذ .

وقد يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة طويلاً نتيجة ضيق نطاق الإشراف مما يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية ، بافتراض أن إجمالي عدد العاملين ٣١ فرداً ، وأن نطاق الإشراف فردين ، فهنا سوف يكون عدد المستويات الإدارية خمسة مستويات إدارية ، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (٧)

نطاق الإشراف الضيق



وقد يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة مفرطاً ، نتيجة توسيع نطاق الإشراف مما يؤدي إلى نقص المستويات الإدارية ، وب نفس المعطيات السابقة أي بافتراض أن إجمالي عدد العاملين ٣١ فرداً ن ولكن نطاق الإشراف ٥ أفراد ، فالمطلوب منك عزيزي القارئ رسم الشكل السابق ليتضح لك أن عدد المستويات الإدارية أصبح ٣ مستويات فقط .

* مشكلات زيادة عدد المستويات الإدارية :

تؤدي زيادة عدد المستويات الإدارية الناتجة عن ضيق الإشراف إلى العديد من المشكلات منها :

١- عدم الدقة في نقل البيانات بسبب طول المسافة بين قمة التنظيم وقاعدته .

٢- عدم المرونة بسبب تعدد المستويات الإدارية حيث يستلزم أي تغيير وقت طويل جداً .

٣- صعوبة انسياب المعلومات بين الإدارات والأقسام بسبب الالتزام بالتسلسل الرئاسي في نقل المعلومات .

٤- زيادة تكاليف الإشراف بسبب زيادة عدد المديرين وبالتالي زيادة مرتبات المديرين وموظفي مكاتبهم وإيجار المساحة المكتبية الإضافية .

٥- التأثير سلباً على الروح المعنوية للمشرفين والموظفين بسبب نقص الاتصال الشخصي بينهم وبين المستويات الإدارية العليا .

* العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإشراف :

١- كفاءة وفعالية الرئيس :

كلما زادت كفاءة وفعالية الرئيس زاد نطاق الإشراف .

٢- كفاءة وفعالية المرءوسين :

كلما زادت كفاءة وفعالية المرءوسين زاد نطاق الإشراف ،
حيث ينخفض الجهد الذي يبذله الرئيس في الإشراف على كل
مرءوس .

٣- طبيعة العمل :

كلما كانت طبيعة عمل المرءوسين صعبة وغير روتينية
انخفض نطاق الإشراف ، حيث لا يستطيع الرئيس أن يشرف سوى
على عدد محدود من الأفراد .

٤- واجبات الرئيس الأخرى :

كلما زادت واجبات الرئيس الأخرى بجانب الإشراف انخفض
نطاق الإشراف .

٥- تكاليف الإشراف :

عندما يكون نطاق الإشراف ضيق تزداد تكاليف الإشراف .

* أنواع العلاقات :

حدد جريكوناس ثلاثة أنواع من العلاقات المتبادلة والممكنة عندما يشرف رئيس على عدد معين من المرعوسين ، هذه العلاقات هي :

١- علاقات فردية مباشرة :

وهي عملية اتصال بين الرئيس وفرد واحد من مرعوسيه .

٢- علاقات جماعية :

هي عملية اتصال بين الرئيس وأكثر من فرد من مرعوسيه .

٣- علاقات أفقية :

هي عملية اتصال بين المرعوسين بعضهم البعض .

ويمكن تحديد عدد العلاقات المتوقعة باستخدام معادلة

جريكوناس وهي :

n

$$ع = n \left(1 + \frac{n-1}{2} \right)$$

2

حيث :

ع : عدد العلاقات المتوقعة

ن : عدد المرءوسين

فإذا كان عدد المرءوسين ٢ فإن عدد العلاقات المتوقعة يكون

$$ع = ٢ \left(١ - ٢ + \frac{٢}{٢} \right) = ٦ \text{ علاقات}$$

أما إذا كان عدد المرءوسين ٤ ، فإن عدد العلاقات المتوقعة يكون

$$ع = ٤ \left(١ - ٤ + \frac{٤}{٢} \right) = ٤ \text{ علاقات}$$

$$= ٤٤ \text{ علاقة}$$

سابعاً : القيادة والرعاية المهنية :

* مفهوم الرعاية المهنية :

تعددت وجهات نظر الباحثين عند تعريف الرعاية المهنية ، ولكن كل المفاهيم كانت تدور حول الدور والعلاقة بين الشخص القائم بالرعاية (الراعي) والشخص المشمول بالرعاية (المرعي) ، فيمكن تعريف الرعاية المهنية بأنها هي أداة هامة للتدريب الوظيفي والتنمية الشخصية من قبل الراعي المهني للشخص المشمول بالرعاية ، وتسهم في النهاية في تحقيق تقدم المنظمة .

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها علاقة تنمية ومساندة تحدث بين راع مهني أكثر خبرة ومشمول بالرعاية طموح .

والرعاية المهنية هي برامج رسمية أو غير رسمية يقوم من خلالها المدبرون في مستوى الإدارة العليا والمدبرون في مستوى الإدارة الوسطى بمساعدة العاملين الأقل في الخبرة . وذلك بعدة طرق مثل إعطائهم نصائح عن مسارهم المهني ، ومساعدتهم على اجتياز المشكلات المتعلقة بالنفوذ السياسي في المنظمة . ويكمن هدف الرعاية المهنية في مساعدة الأشخاص الخاضعين للرعاية Protégés على تحسين أدائهم وتقديمهم المهني والوظيفي .

* خصائص الرعاية المهنية :

إن الراعي المهني يجب أن تتوافر فيه الصفات الثمانية التالية:

١- الخبرة : Experience

فلا بد أن يكون الراعي المهني ذو خبرة ، حتى يكون قد مر بظروف مشابهة ، في حين لا يشترط السن أو أن يكون الراعي أكبر سناً ، أي أن العبرة بخبرة المواقف وليست بالعمر حيث أن الأحداث التي تعتبر ماضي بالنسبة للراعي تعتبر مستقبل أو حاضر بالنسبة للمشمول بالرعاية .

٢- الشخصية : Character

فلا بد أن يتمتع الراعي بشخصية قوية وجذابة ويكون جدير بالثقة والاحترام من الآخرين .

٣- تشابه الأهداف : Similar Goals

فيجب أن تتشابه أهداف الراعي مع أهداف المشمول بالرعاية، حتى يستطيع السير سوياً لتحقيق هذه الأهداف .

٤- التواجد : Availability

فلا بد أن يكون الراعي المهني متواجداً عندما يحتاج إليه المشمول بالرعاية ، فليس جيداً أن يكون الراعي المهني ممتاز ولكن حين يحتاج إليه الفرد لا يجده .

٥- متفتح : Open mind

من أهم صفات الراعي المهني أن يكون ذو عقلية متفتحة ، وذلك لأن عقلية الراعي المتفتحة تساعد المشمول بالرعاية على التقدم بالطريقة التي يرى المشمول بالرعاية أنها مناسبة له وليس بالضرورة تطبيق طريقة الراعي .

٦- حنون : Caring

فعندما يشعر المشمول بالرعاية بحنان وحب وتعاطف الراعي معه سيكون ذلك دافعاً له للتقرب من الراعي ومحاولة الاستفادة من خبراته بأعلى درجة .

٧- إيجابي : Positive

لا بد أن يكون الراعي إيجابي حتى تكون مساعدته إيجابية والوقت يمر معه بأكبر استفادة ، حيث سينعكس ذلك على المشمول بالرعاية ، ويجعله يفكر بشكل إيجابي وفي أفكار جديدة .

٨- أمين : Honest

فإن أمانة الراعي تبني الثقة والمصداقية بينه وبين المشمول بالرعاية .

ونذكر إجمالاً بعض الخصائص المميزة لعلاقة الرعاية المهنية ، وذلك على النحو التالي :

- ١- إن علاقة الرعاية المهنية هي علاقة شخصية قوية وعلاقة انتماء متبادل بين الراعي والمشمول بالرعاية .
- ٢- ترتبط علاقة الرعاية المهنية بمدة زمنية ليست بالقصيرة . فحتى يكون هناك علاقة شخصية قوية بين الطرفين ، فيتطلب ذلك فترة زمنية تقدر بسنتين كحد أدنى وتحتاج من ثلاث إلى خمس سنوات حتى تنمو وتتطور .
- ٣- غالباً ما يكون الراعي المهني في مكانة وظيفية أعلى من الشخص المشمول بالرعاية ، وعادة ما يكون من نفس التخصص .
- ٤- إن الدافع وراء الرعاية المهنية هو دافع إثاري طوعي ، يتم من خلاله تحقيق منفعة لجميع الأطراف وللمنظمة ذاتها .

٥- الشخص المشمول بالرعاية اليوم هو الراعي في المستقبل ، وبناء على ذلك فبقدر ما سيأخذ هذا الشخص اليوم بقدر ما ستكون لديه الرغبة في العطاء في المستقبل ، وكل هذا يؤدي في النهاية لمصلحة المنظمة .

* مراحل الرعاية المهنية :

إن علاقة الرعاية المهنية الفعالة ليست مستقرة أو ثابتة ، بل هي علاقة مستمرة وديناميكية تنمو وتتطور بمرور الوقت . ومن ثم يمكن القول أن الرعاية المهنية الفعالة تشتمل على أربعة مراحل هي:

١- مرحلة البداية : The initiation stage

وتبدأ هذه المرحلة عادة باختبار الراعي والمشمول بالرعاية كل منهما للآخر ، أو أن يتم توفيقهما عبر برامج الرعاية المهنية الرسمية . فتنشأ بينهما علاقة تتسم بالجاذبية والاستعداد والتعاون . كما تتسم أيضاً بالإعجاب والاحترام والثقة المتبادلة بين الطرفين . فينظر المشمول بالرعاية إلى راعيه باعتباره مثلاً أعلى له .

وتعد هذه المرحلة هامة لكلا الطرفين ، حيث يقوم الراعي المهني في هذه المرحلة بتدريب المشمول بالرعاية وتعريفه بالمهارات والصعوبات الخاصة بعمله ، ويعمل على تهيئته لتقبل

مناخ وثقافة المنظمة ، ويساعده في التعرف على استعداداته وقدراته الشخصية . ويذكر أن هذه المرحلة تمتد ما بين ستة أشهر إلى عام .

٢- مرحلة الغرس : The cultivation stage

هنا تتوطد علاقة الراعي بالمشمول بالرعاية ، وتبدأ وظائفها في الظهور ، فتظهر الوظيفتين المهنية والنفسية . وتنشأ فوائد الرعاية المهنية لكل من الرعاة والمشمولين بالرعاية ، حيث يحصل المشمول بالرعاية على الولاء والدعم من راعيه ، علاوة على شعوره بأنه نافع ومفيد للآخرين . وذلك من خلال قدرته على نقل مهاراته ومعارفه للأجيال القادمة .

كما تكون الاتصالات والتفاعل بين الرعاة والمشمولين بالرعاية في هذه المرحلة أكثر فعالية ، هذا وتمتد هذه المرحلة ما بين عامين لخمس أعوام .

٣- مرحلة الانفصال : The separation stage

هنا يحدث تغيير في هيكل العلاقة بين الطرفين ، ويرجع ذلك لبعض الأسباب منها المتعلق بالراعي المهني ومنها المتعلق بالمشمول بالرعاية . ومن الأسباب المتعلقة بالراعي المهني انتهاء علاقته بالمنظمة ، أو افتقاده للقدرة النفسية أو البدنية للرعاية المهنية . ومن الأسباب المتعلقة بالمشمول بالرعاية فإنه قد يشعر بالرغبة في

الانفصال والاعتماد على النفس ، أو يرتبط ذلك بترقيته من وظيفة
لأخرى مما يجعله يشعر بعدم الحاجة إلى المساندة .

إن هذه المرحلة هامة لكلا الطرفين ، فالراعي يشعر بنتيجة
جهده والمشمول بالرعاية يشعر بقدرته على العمل بمفرده . وتمتد
هذه المرحلة ما بين ستة أشهر لعامين .

٤- مرحلة إعادة تعريف العلاقة : The redefinition stage

هنا تتحول علاقة الرعاية لعلاقة صداقة أو زمالة ، وتستمر
من خلالها الاتصالات غير الرسمية بين الراعي والمشمول بالرعاية.
وتمتد هذه المرحلة إلى فترة غير محددة المدة .

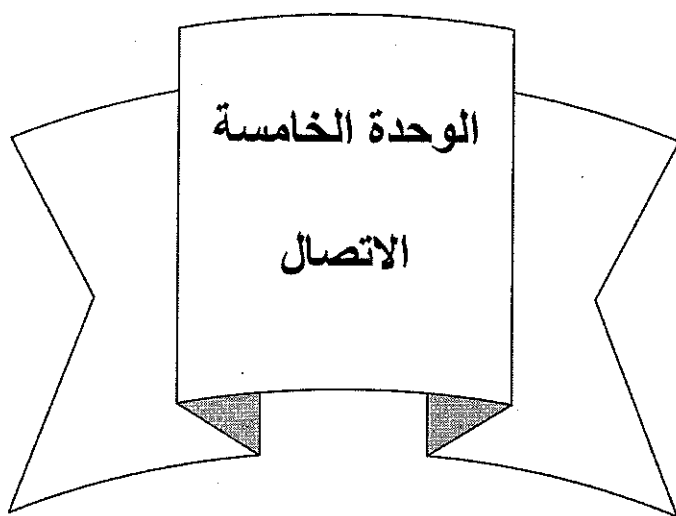
أسئلة الوحدة

أولاً : أسئلة للمناقشة :

- ١- ناقش مفهوم القيادة موضحاً الفرق بين القيادة والإدارة مستعيناً بالرسم كلما أمكن ذلك .
- ٢- ناقش نظرية الرجل العظيم كأحدى نظريات القيادة .
- ٣- ناقش الشبكة الإدارية لبليك وموتون كأحد نماذج النظرية السلوكية في القيادة مستعيناً بالرسم .
- ٤- ناقش نظرية الزميل الأقل تفضيلاً كأحد نماذج القيادة الموقفية .
- ٥- ناقش أنواع القرارات وكيف يمكن للقائد اتخاذ قراراته وفقاً لمصفوفة أنماط القيادة .
- ٦- ناقش القيادة الكاريزمية موضحاً أبعادها .
- ٧- عرف نطاق الإشراف .
- ٨- ناقش مشكلات زيادة عدد المستويات الإدارية .
- ٩- ناقش العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإشراف .
- ١٠- ناقش خصائص الراعي المهني .
- ١١- ناقش المراحل المختلفة للرعاية المهنية .

ثانياً : ضع علامة (صح) أو (خطأ) أمام العبارات التالية مع التعليق على كل عبارة بما يناسبها :

- ١ - يستمد الفرد قوته الوظيفية من القوة المرجعية .
- ٢ - يعتبر المطالبة هو الأسلوب الوحيد لاستخدام القوة .
- ٣ - يعتبر نموذج تاننيم وشمدة أحد نماذج القيادة الموقفية .
- ٤ - تفترض نظرية فروم أن النمط القيادي الملائم يتحدد بفعل عوامل الموقف المتعلقة بخصائص المرءوسين وخصائص بيئة العمل .
- ٥ - يقترح فروم أن هناك ثلاثة أنماط قيادية يتبناها القائد .
- ٦ - لم يربط نموذج دورة نضج المرءوس بين درجة نضج المرءوس والاهتمام بنواحي العمل أو النواحي الإنسانية .
- ٧ - إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه رؤية واضحة وجذابة للعاملين فقط .
- ٨ - باستخدام معادلة جريكوناس فإذا كان عدد المرءوسين ٤ فإن عدد العلاقات المتوقعة يكون ٤٠ علاقة .
- ٩ - الرعاية المهنية هي علاقة تنمية ومساندة تحدث بين راعي مهني طموح ومشمول بالرعاية لديه خبرة .



الوحدة الخامسة

الاتصال

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بما يلي :

- مفهوم الاتصال .
- عناصر عملية الاتصال .
- أهمية الاتصال .
- ثراء المعلومات .
- بعض حقائق عن عملية الاتصال .
- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال .
- وظائف الاتصال وأهدافه .
- أنواع الاتصالات .
- مسئولية المرسل والمستقبل لإنجاح عملية الاتصال .
- عوائق الاتصال .
- طرق التغلب على مشكلات الاتصال .

المخرجات :

- إلمام الطالب بمفهوم الاتصال .
- معرفة الطالب عناصر عملية الاتصال .
- إدراك الطالب لأهمية الاتصال .
- فهم الطالب للعوامل المؤثرة في عملية الاتصال .
- التعرف على أنواع الاتصالات .
- دراسة عوائق الاتصال وكيفية التغلب عليها .

أولاً : تعريف الاتصال :

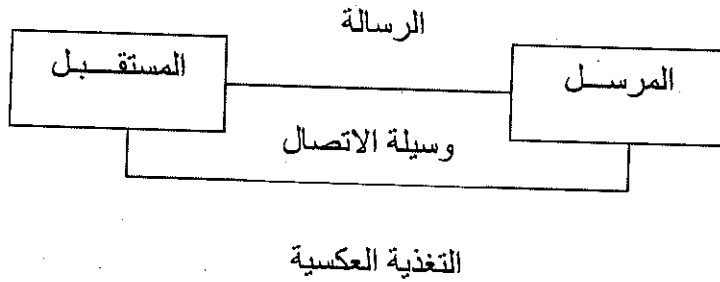
هو سلوك يبدأه الفرد الذي يقوم بإرسال البيانات ينتج عنه نقل المعنى الذي يرغب فيه للفرد أو للأفراد الآخرين الذين يستقبلون هذه البيانات بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين جميع الأطراف .

ثانياً : عناصر عملية الاتصال :

تتكون عملية الاتصال في شكلها المبسط من العناصر التي يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (١)

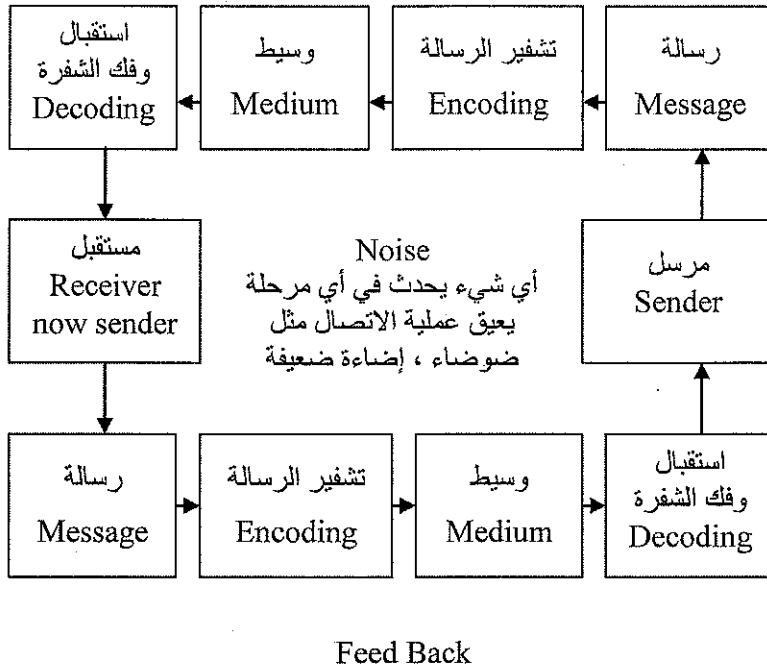
عناصر عملية الاتصال بشكل مبسط



كما يمكن التعبير عن عناصر عملية الاتصال بشكل أكثر تعقيداً كما يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (٢)

عناصر عملية الاتصال بشكل أكثر تعقيداً



ثالثاً : لماذا نتصل (أهمية الاتصال) :

يوضح الجدول التالي أهمية عملية الاتصال :

جدول رقم (١)

أهمية عملية الاتصال

الهدف	مثال
الحصول على معلومات	مدير يستطلع آراء المرؤوسين .
إعطاء معلومات	مدير يعطي الأوامر لمرءوسيه .
للإقناع	مدير يشرح لرئيسه مدي حاجة الإدارة لموظف جديد .
حل المشكلات	مدير يناقش مع رئيسه مشكلة تأخر مرءوسيه عن العمل .
اتخاذ القرارات	مدير يناقش مع زملاؤه زيادة الإنتاج أو خفض النفقات .
للإرشاد	مدير ينصت لشكاوي العاملين ويسدي النصح لكيفية معالجتها .

تابع جدول رقم (١)

الهدف	مثال
التقييم	مقابلات تقييم الأداء بين المدير والمرؤوس .
تقليل عدم الرضا	مدير يناقش مع مرؤوسيه آرائهم في قرارات الإدارة العليا .
أهداف أخرى	التعبير عن المشاعر والاتجاهات والقيم بين الناس بصفة عامة

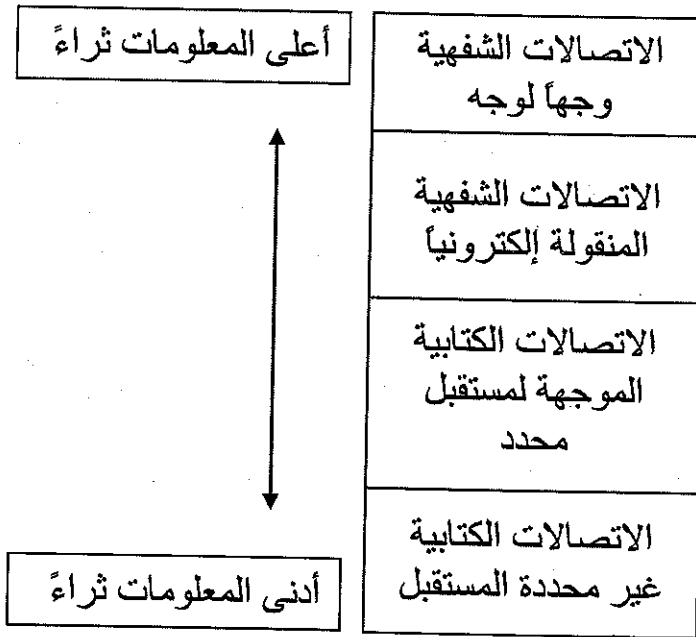
رابعاً : ثراء المعلومات :

يعتمد ثراء المعلومات على وسيلة الاتصال ، ويتضح ذلك من

الشكل التالي :

شكل رقم (٣)

ثراء المعلومات



خامساً : حقائق عن عملية الاتصال :

١- مهارات الاتصال الأربع :

يوضح الجدول التالي المهارات الأربعة المطلوبة في عملية

الاتصال :

جدول رقم (٢)

مهارات الاتصال الأربع

مهارة	مهارة	مهارة	مهارة	
الكتابة	القراءة	الحديث	الإنصات	
٩%	١٦%	٣٠%	٤٥%	مطلوبة بنسبة
أكبر ما يمكن	قليل إلى حد ما	قليل إلى حد ما	أقل ما يمكن	ما نتعلمه منها

٢ - الأهمية بالنسبة للحواس الخمس في عملية الاتصال

السمع ١٠%

البصر ٨٥%

اللمس ٥%

التذوق ٥%

الشم ٥%

١٠٠%

٣- درجات استخدام الحاسة السمعية في عملية الاتصال :

السمع : لا إرادى. استخدام الحاسة السمعية فقط
الاستماع : إرادى - قصد السمع.

الإنصات : التفكير والتدبير فيما تستمع إليه. استخدام كل الحواس
الإصغاء : الإنصات الكامل بكامل الحواس وليس فقط
بالحاسة السمعية فقط.

سادساً : العوامل التي تؤثر على عملية الاتصال :

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على العملية الاتصالية على النحو التالي :

١- عوامل متعلقة بالمصدر :

فهناك عدة عوامل تتعلق بالمصدر تحدد درجة قبول ما يصدر عنه من معلومات من أمثلتها :

أ- درجة الثقة في المصدر : فكلما كان المصدر على درجة عالية من الثقة من وجهة نظر الآخرين كلما لاقت أفعاله وأقواله قبولا متزايدا واهتماما خاصا من جانب مستقبله .

ب- درجة خبرة وتفوق المصدر : فكلما كان المصدر على درجة عالية من الخبرة والمهارة في مجال ما كلما لاقت أقواله أو إرشاداته في ذلك المجال قبولا كبيرا .

ج- صدق المصدر ودرجة الاعتماد عليه : وهي تظهر عادة من خبرة التعامل مع هذا المصدر . فكلما كان المصدر صادقا فيما يقول ويمكن الاعتماد عليه كلما كان تأثيره أكبر على من يتعاملون معه.

د- درجة المخاطرة المحيطة بالمصدر أو بما يقوله : فهناك علاقة بين خطورة الشيء ودرجة قبوله ، فمع تزايد الخطورة الملازمة يزداد حرص الآخرين في قبول هذه الأشياء .

٢- عوامل متعلقة بالرسالة :

فلكي تؤدي الرسالة الهدف المرجو منها لابد أن تكون واضحة ومنظمة ليس فيها غموض ، هذا علاوة على ضرورة توافر عوامل أخرى هي :

أ- اللغة التي تصاغ بها الرسالة : يجب أن تكون محددة ، فهناك كلمات الواحدة منها قد تعني معان مختلفة لأفراد مختلفين .

ب- مدى ملائمة طاقة الرسالة : وملائمة الطاقة الخاصة بالرسالة تنطبق على مدى مناسبة المعلومات المطلوب توصيلها بالرسالة

المستخدمة ، وفي هذه الحالة يجب أن لا تكون طاقة الرسالة أقل أو أكبر من محتوياتها .

٣- العوامل المتعلقة بقناة الاتصال :

هناك عدة عوامل تؤثر على كفاءة قنوات الاتصال ، ومن ثم على العملية الاتصالية . ومن هذه العوامل ما يلي :

أ- الشوشرة التي قد تحدث في القناة .

ب- مدى ملائمة القناة لكل من المرسل والمستقبل .

٤- العوامل المتعلقة بالمستقبل :

هناك عدة عوامل قد تؤثر على كفاءة تقبل المستقبل للرسالة منها :

أ- خصائص المستقبل : وتشمل الحالة الصحية له ومدى سلامة أعضاؤه المستقبلية للمثيرات الخارجية .

ب- خبراته ومعلوماته السابقة .

ج- درجة الثقة في نفسه وقدرته على الحكم على الأشياء .

د- نوع وقوة العلاقة التي تربطه بالمرسل .

هـ- الحالة النفسية للمستقبل أثناء الرسالة .

سابعاً : وظائف الاتصال وأهدافه :

هناك أربعة أبعاد أو وظائف للاتصال ، يمكن تلخيصها في
الجدول التالي :

جدول رقم (٣)

وظائف الاتصال وأهدافه

الوظائف	التوجيه والتكيف	الأهداف	أهم جوانب التركيز
الانفعالية والعاطفية	المشاعر	زيادة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا - حل الصراع - تقليل التوتر - توضيح الأدوار
الدافعية	التأثير في الأفراد	الالتزام بأهداف المنظمة	القوة - السلطة - نظريات التدعيم والاستثناء - تغيير السلوك - التعليم

تابع جدول رقم (٣)

الوظائف	التوجيه والتكيف	الأهداف	أهم جوانب التركيز
المعلومات	التكنولوجيا المستخدمة	توفير المعلومات اللازمة	اتخاذ القرارات - حل المشكلات - تحليل المعلومات
الرقابة	الهيكل	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

ثامناً : أنواع الاتصالات :

تنقسم أنواع الاتصالات أساساً إلى نوعين هما :



تاسعاً : مسئولية المرسل والمستقبل لإنجاح عملية الاتصال :

مما لا شك فيه أن المرسل والمستقبل هما أهم أطراف عملية

الاتصال ، ولكل منهما دور نوضحه فيما يلي :

١- دور المرسل في نجاح عملية الاتصال :

أ- رتب أفكارك **Organize** :

- حدد احتياجات الآخرين .

- حدد النتائج التي ترغب في الوصول إليها

- خطط النقاط الرئيسية

ب- عبر **Express** :

- أعطي خلفية عن الموضوع .

- دعم أفكارك وعبر عنها بوضوح .

- ابرز ما يستفيد منه الآخر ون .

ج- اختبر **Check** :

تأكد من أن ما كنت ترغب في توصيله هو الذي وصل بالفعل للمستقبل .

٢- دور المستقبل في نجاح عملية الاتصال :

أ- ركز **Focus** :

- كن هادئاً .

- كن في وضع سواء وقوف أو جلوس أو حالة نفسية تسمح لك بالإنصات .

- قم بعمل إيماءات تشجيعية .

ب- التغذية العكسية Reflect :

- اسأل أسئلة مفتوحة .

- عند إعادة الرسالة غير في الألفاظ لإشعار المرسل بالاهتمام .

- تقمص مشاعر المرسل .

ج- لخص Summarize :

- عبر عن فهمك للموقف .

عاشراً : عوائق الاتصال :

هناك مجموعة من العوائق يمكن حدوثها أثناء عملية الاتصال، وهذه العوائق يمكن تقسيمها إلى : مشكلات متعلقة بالمرسل ، مشكلات متعلقة بالرسالة ، مشكلات متعلقة بنقل الرسالة ، مشكلات متعلقة باستقبال الرسالة ، والمشكلات المتعلقة بإرجاع الأثر . وذلك كما يلي :

١- المشكلات المتعلقة بالمرسل :

- تتعلق معظم هذه المشكلات بالعوامل النفسية التي يكون عليها المرسل والتي تؤثر عليه في نقل الرسالة ، بجانب عوامل أخرى ، وتتمثل تلك المشكلات فيما يلي :
- أ- الحالة المزاجية العاطفية التي يوجد عليها الفرد عندما يرسل المعلومات ، مثل الاسترخاء أو العصبية ، الوثوق أو التردد .
- ب- افتراض المرسل أنه مادام قد أرسل الرسالة ، فإنها بالتأكيد قد تم استقبالها من قبل المستقبل كما هو متوقع . على سبيل المثال : قول المدير لمرءوسه لماذا لم تؤد العمل كما أبلغتك به ؟ فربما يكون المستقبل فهم ما قاله مديره بشكل آخر وطبق بناء على ذلك .
- ج- عدم مراعاة المرسل المستوى الفكري والثقافي أو التعليمي للمستقبل ومن ثم استخدامه لبعض المصطلحات الفنية التي لا يفهمها إلا شخص من نفس التخصص ، مما يؤدي إلى عدم الفهم والاستيعاب من قبل المستقبل .
- د- عدم القدرة على التعبير الواضح والصياغة السليمة للعبارات ، فالبعض دقيق في عباراته ، والبعض يطيل بشكل زائد عن المطلوب ، والبعض يختصر .

٢- المشكلات المتعلقة بالرسالة :

- أ- عدم وضوح الرسالة محل الاتصال .
- ب- عدم القدرة على تحديد الهدف من الرسالة ، فهل يريد المرسل مشاركة المستقبل ، أم يريد إخباره بشيء ما فقط ، فكل هدف مـ سبق ينبغي أن يكون له مدخلاً مختلفاً .
- ج- عدم شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من حيث الكم أو الكيف .

٣- المشكلات المتعلقة بنقل الرسالة :

- أ- عدم استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال ، فربما رسالة معينة يناسبها الاجتماعات ، وربما رسالة أخرى يناسبها التقارير .
- ب- تعدد المستويات التنظيمية أو المستويات الإدارية والذي يمثل عقبة في تبادل المعلومات ، حيث يترتب على ذلك اختزال قدر كبير من الرسالة قد يصل إلى ٣٠% .

٤- المشكلات المتعلقة باستقبال الرسالة :

- أ- عدم القدرة على الإنصات الجيد ، فنحن نسمع بأذاننا ولكننا لا نصغي بعقولنا . والإنصات الجيد هو التركيز الخالي من عدم التركيز عمداً أو غير عمد و المقاطعة المتكررة .

ب- الافتراضات التي يضعها الفرد مسبقاً عن المرسل ومن ثم عن الرسالة ، وذلك مثل الحب والكره للمرسل واحترام مظهره من عدمه .

ج- التسرع في استنتاج نتائج أو بناء تكهنات قبل إتمام عملية الاتصال.

د- عملية التنقية التي يجريها المستقبل للمعلومات (الإنصات الاختياري) ، فكل شخص يقوم بتنقية المعلومات التي يستقبلها ويكيفها وفقاً لأهوائه .

هـ - درجة قبول المستقبل لاختلافات الآراء .

٥- المشكلات المتعلقة بإرجاع الأثر :

إرجاع الأثر أو التغذية المرتدة هو عملية هامة الغرض منها غلق حلقة الاتصال ، والتأكد من فهم المستقبل المعنى المقصود من الرسالة ، واستجابته برد الفعل المطلوب ، إلا أنه قد تواجه هذه المرحلة بعض العوائق مثل :

أ- عدم الأخذ في الاعتبار الاتصال غير اللفظي ولغة الجسد والتي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها .

ب- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى إلى إشباعها دون اهتمام بحاجات ودوافع المستقبل .

إحدى عشر : طرق التغلب على مشكلات الاتصال :

كما تم استعراض معوقات الاتصال سيتم عرض كيفية علاج كل منها على حده ، وذلك وفقاً للترتيب التالي :

١- من جانب المرسل :

أ- الانتباه إلى الحالة النفسية التي يوجد عليها المستقبل ، حتى نتوصل إلى تهيئته ذهنياً ونفسياً لقبول الرسالة .

ب- تنمية مهارات التحدث الجيد من حيث الاهتمام بمضمون الحديث واستخدام الصوت المناسب ، فالانطباع الأول لدى الآخرين ينشأ من طريقة الحديث .

ج- أن يقول القول مقروناً بالفعل ، فالأفعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات .

د- استخدام الألفاظ البسيطة التي تحمل المعنى والبعد عن المصطلحات الفنية التي يجهلها غير المتخصصين .

٢- من جانب الرسالة :

أ- الوضوح :

يجب أن تكون الرسالة مباشرة وصريحة ومنطقية العرض من حيث تسلسل الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة البسيطة غير المعقدة ،

وتستخدم بعض المنظمات الأمريكية الحروف KISS وتشير إلى keep it short and simple ، وإذا بدت الرسالة معقدة بدون داع تقوم بإعادتها إلى الراسل لمراجعتها وتكتب KISS أي keep it short and simple stupid .

ب- التكامل :

أي شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف .

ج- الإيجاز :

بما يوصل الرسالة وليس الاختصار المخل ولكن مع البعد عن التطويل والإسهاب الذي قد يخل بالمعنى ويصيب المستقبل بالملل .

د- التحديد :

أي البعد عن الألفاظ التي تحتل الشك أو ازدواجية المعنى ، وبالتالي تسمح للتأويل في تفسيرها .

هـ- الصحة والدقة :

إن صدق الرسالة أمر ذو أهمية في عملية الاتصال وخاصة في الأجل البعيد ، فربما تخدم المعلومات الكاذبة أهدافنا في الوقت الحاضر ، ولكنها تكلفنا الكثير في المستقبل .

٣- من جانب نقل الرسالة :

أ- استخدام الوسائل المناسبة للاتصال ، وتدريب العاملين على الاستخدام الكفاء لها ، وكيفية الاستفادة منها ، كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وتداولها .

ب- يجب تقليل المستويات الإدارية حتى لا تمر الرسالة على العديد من الأشخاص حتى تصل إلى المستقبل النهائي .

ج- تشجيع الاتصال غير الرسمي ليعزز الاتصال الرسمي ويزيد من فرص التفاهم المشترك والتعاون لتحقيق الأهداف .

٤- من جانب استقبال الرسالة :

أ- تنمية مهارات الإنصات وممارستها في المواقف اليومية .

ب- أن يحاول المرسل أن يتعرف على مستقبل الرسالة من حيث الخلفيات والأفكار ، مما يساعد على تقريب الفجوات السلوكية والإدراكية والعاطفية بينهما .

ج- التدريب على مهارة الاتصال واستقبال المعلومات وتداولها بشكل سليم .

٥- من جانب إرجاع الأثر :

أ- تشجيع الاتصال في اتجاهين في كل المستويات الإدارية لزيادة التفاهم بين الأطراف .

ب- انتباه المرسل إلى التلميحات والإيماءات الصادرة من المستقبل بما يساعد على تحقيق الهدف المطلوب .

ج- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل ، ويمكن أن تستخدم بعض العبارات أو الأسئلة التي تحقق الاستيعاب للرسالة مثل ما رأيك ؟ أنا أقصد

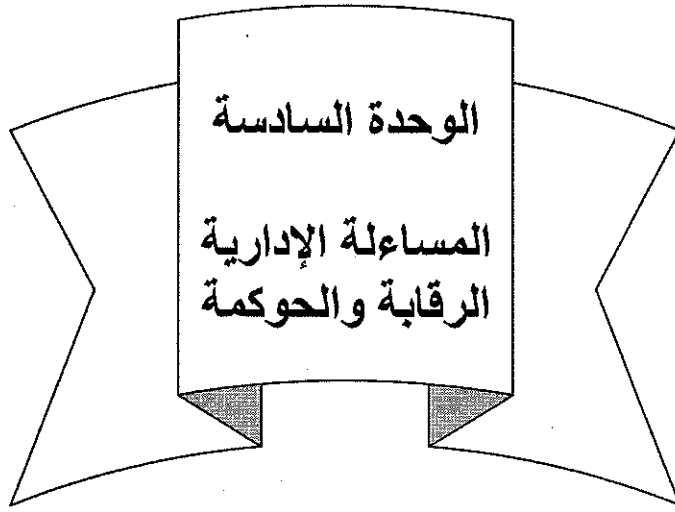
د- تشجيع النقد البناء من المستقبل طالما أن هدفه الإصلاح والإرشاد.

أسئلة الوحدة

أولاً : أسئلة للمناقشة :

- ١- عرف الاتصال موضحاً عناصر عملية الاتصال .
 - ٢- ناقش العوامل التي تؤثر في عملية الاتصال .
 - ٣- ناقش وظائف الاتصال وأهدافه .
 - ٤- ناقش أنواع الاتصالات من حيث الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي .
 - ٥- ناقش دور المرسل والمستقبل لإنجاح عملية الاتصال .
 - ٦- ناقش معوقات الاتصال .
 - ٧- ناقش طرق التغلب على مشكلات الاتصال .
- ثانياً : ضع علامة (صح) أو (خطأ) أمام العبارات التالية مع التعليق على كل عبارة بما يناسبها :
- ١- تكمن أهمية الاتصال في القدرة على الحصول على المعلومات فقط .
 - ٢- تعتبر الاتصالات الشفهية المنقولة إلكترونياً أعلى وسائل الاتصال من حيث ثراء المعلومات .

- ٣- تعتبر حاسة السمع هي أكثر الحواس أهمية في عملية الاتصال .
- ٤- لا يوجد فرق بين السمع والاستماع والإنصات والإصغاء .
- ٥- لا يجب على المرسل مراعاة المستوى الفكري للمستقبل .
- ٦- إن المرسل الجيد هو الذي يقوم بعرض رسالته بشكل تفصيلي دائماً حتى تصل للمستقبل بوضوح .
- ٧- سمات الرسالة الجيدة هي الوضوح والإيجاز فقط .



الوحدة السادسة
المساءلة الإدارية
الرقابة والحوكمة

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بما يلي :

- تعريف الرقابة .
- تعريف الانحراف في الأداء .
- تعريف الإجراء الرقابي الفعال .
- خطوات العملية الرقابية .
- الرقابة بالاستثناء .
- الرقابة بالأهداف والنتائج .
- مفهوم حوكمة الشركات .
- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة .
- أهمية حوكمة الشركات .
- الفساد الإداري وأسبابه .
- مبادئ حوكمة الشركات .

المخرجات :

- إلمام الطالب بمفهوم الرقابة والانحراف في الأداء .
- معرفة الطالب ماهية الإجراء الرقابي الفعال .
- إدراك الطالب خطوات العملية الرقابية .
- فهم الطالب للرقابة بالاستثناء والرقابة بالأهداف والنتائج.
- دراسة مفهوم حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة .
- التعرف على أهمية حوكمة الشركات ومبادئ الحوكمة .

الرقابة

أولاً : تعريف الرقابة :

الرقابة هي عملية تتبّع وإدارة التقدم في التنفيذ للتأكد من أنه يفي بمعايير الأداء والأهداف الموضوعية .

ومن التعريف السابق يتضح لنا وجود مصطلح ينبغي علينا توضيحه ، وهو :

معيّار الأداء : ويعني شروط أو مواصفات الأداء المقبول ، وقد يكون المعيار كمي أو معيار جودة أو زمني أو تكلفة .

مثال :

سكرتيرة تجيد الاختزال بسرعة ٦٠ كلمة / دقيقة (معيار كمي)

٣ أخطاء في كل ١٠٠٠ عملية (معيار جودة)

متوسط الانتهاء من القطعة ١٠ دقائق (معيار زمني)

٥ جنيه للوحدة في المتوسط (معيار تكلفة)

* أسس وضع معايير الأداء :

١- الأداء السابق :

بمعنى ما كان يتم فعله فيما سبق من حيث المعايير السابقة .

٢- الخبرة السابقة :

وتعني الخبرة السابقة لواقعي معايير الأداء ، من خلال معرفتهم لما ينبغي أن يكون .

٣- تحليل العمل :

يعني جمع بيانات عن العمل المطلوب رقابته وذلك من خلال الوصف الوظيفي وسؤال المشرف المباشر .

٤- الأداء المعياري :

أي المعدل المتعارف عليه في نفس المجال لنفس المهمة .

• خصائص معايير الأداء :

يجب أن تتميز معايير الأداء بكونها

- قابلة للقياس : بمعنى إمكانية إيجاد وسيلة لقياس المعيار ومطابقته بالواقع .

- قابلة للإنجاز : بمعنى أن تكون واقعية بعيدة عن الأحلام .

ثانياً : تعريف الانحراف في الأداء :

- الانحراف يعني وجود فجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء . مع العلم بأن الانحراف نوعان هما :
- انحراف سالب : وذلك بمعنى أن الأداء الفعلي لا يحقق المعيار .
 - انحراف موجب : وذلك بمعنى أن الأداء الفعلي يفوق المعيار .

ملحوظة :

- في جميع الحالات ينبغي الانتباه للانحراف ، فيجب تحليل سبب الانحراف لتصحيح الانحرافات السالبة أو تعميم الأسباب التي أدت إلى الانحرافات الموجبة بهدف الانتقال إلى مستوى جديد أعلى للأداء .
- أحياناً لا تكون المشكلة في الأداء الفعلي ذاته وإنما في المعيار .

ثالثاً : تعريف الإجراء الرقابي الفعال :

- الإجراء الرقابي هو الأدوات أو الطرق التي تساعد المدير في قياس مدى تقدم العمل (الأداء الفعلي) ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية ، وذلك في التوقيت الذي يسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي إذا ظهرت انحرافات .

• خصائص الإجراء الرقابي الفعال :

يتميز الإجراء الرقابي الفعال بالآتي :

- قياسي : بحيث يوفر قياسات موضوعية عن الأداء وانحرافاته إن وجدت .
- اقتصادي : بحيث يكون العائد منه أكبر من تكلفته .
- توقيته مناسب : بحيث يتاح الوقت الكافي لتصحيح الانحرافات إن وجدت .

* أمثلة على الإجراءات الرقابية :

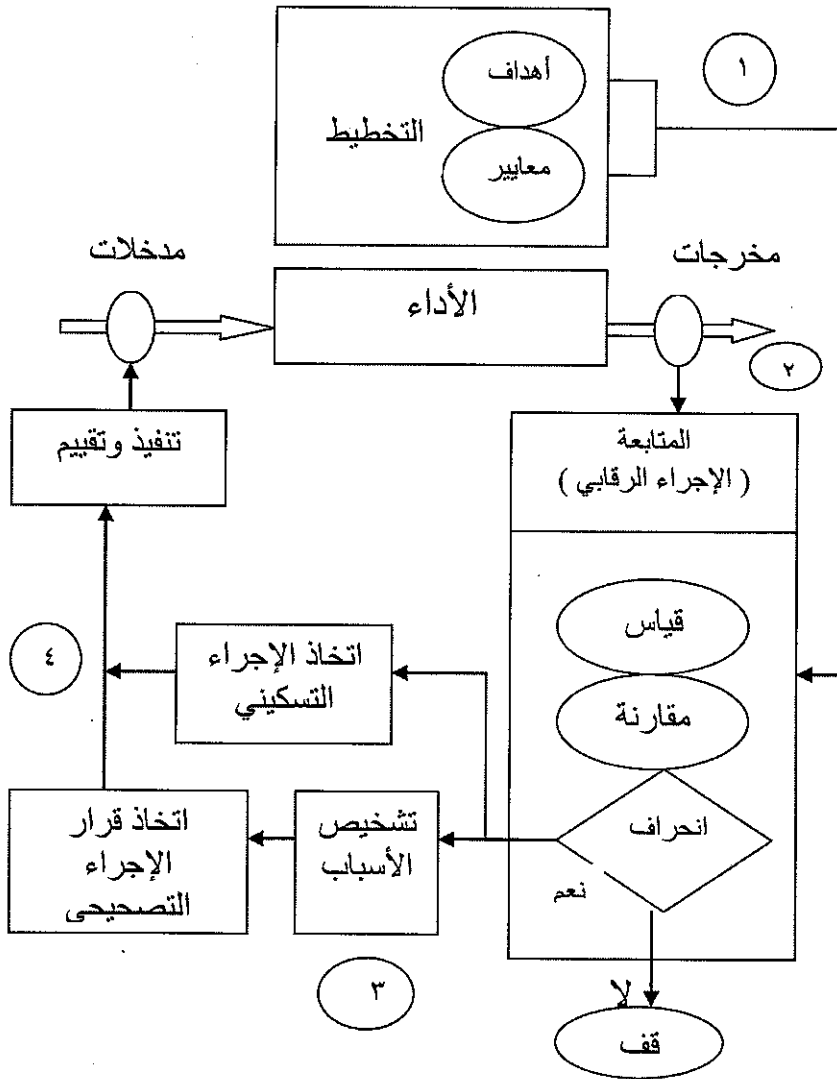
- بطاقة الوقت لمراقبة الحضور والانصراف .
- توقيع الصراف على الشيك بما يفيد مراجعته قبل صرفه .
- التقارير الدورية لمتابعة تقدم العمل .
- نماذج تقييم أداء العاملين .

رابعاً : خطوات العملية الرقابية :

يوضح الشكل التالي خطوات العملية الرقابية أو ما يسمى

الدورة الرقابية :

شكل رقم (١)
خطوات العملية الرقابية



ومن الشكل السابق يتضح أن خطوات العملية الرقابية هي :

- ١- وضع معايير الأداء .
- ٢- استخدام الإجراءات الرقابية لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية .
- ٣- تحديد أسباب الانحرافات .
- ٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقييم فعاليتها في القضاء على الانحرافات .

خامساً : الرقابة بالاستثناء :

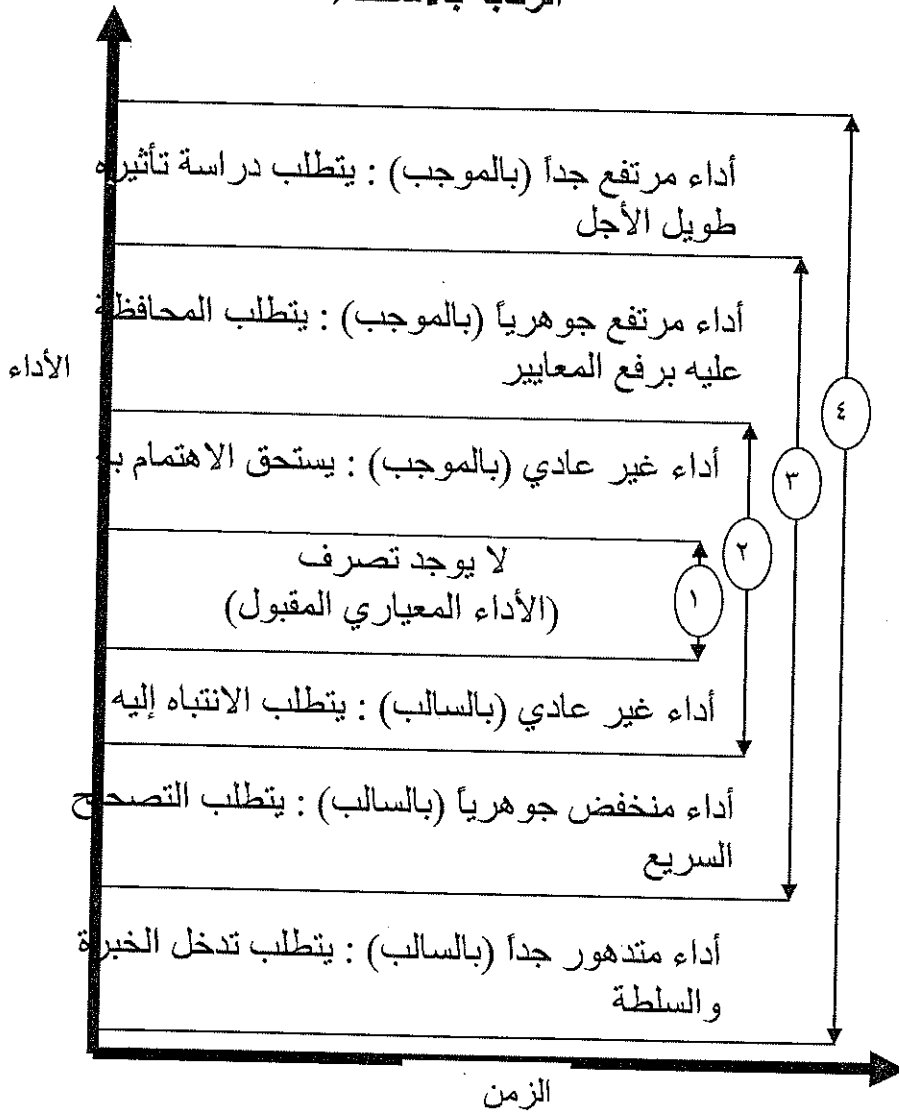
الرقابة بالاستثناء هي أسلوب رقابي يتيح للإدارة معرفة ما إذا كان أداء نشاط معين (عملية) يتم طبقاً للمعايير الموضوعية له ، وهو يعتمد على تقسيم حجم الانحرافات عن المعايير إلى شرائح بحيث يتم تفويض قرار التصحيح للشرائح الأصغر للانحرافات إلى المستويات الإدارية الأدنى ، وبالتالي يحرر المستويات الإدارية الأعلى من التعامل مع الانحرافات الصغيرة مما يحرر وقتها للتعامل مع القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالتطوير المستمر .

*** كيف تعمل الرقابة بالاستثناء :**

يوضح الشكل التالي كيف تعمل الرقابة بالاستثناء :

شكل رقم (٢)

الرقابة بالاستثناء



ويتضح من الشكل السابق أن هناك أربعة مناطق هي :

الشريحة رقم (١) : منطقة الأداء المعياري المقبول

الشريحة رقم (٢) : منطقة الأداء غير العادي وهي التي يتعامل معها المنفذ .

الشريحة رقم (٣) : منطقة الأداء المختلف جوهرياً وهي التي يتم رفع الأمر فيها للرئيس المباشر .

الشريحة رقم (٤) : منطقة الأداء المختلف جداً وذلك ارتفاعاً أو تدهوراً والأمر يرفع هنا للرئيس الأعلى .

سادساً : الرقابة بالأهداف و النتائج :

هي تلك العملية الإدارية التي بموجبها يشترك الرئيس والمرعوس في تحديد أهداف المرعوس في إطار الهدف العام للإدارة أو القسم .

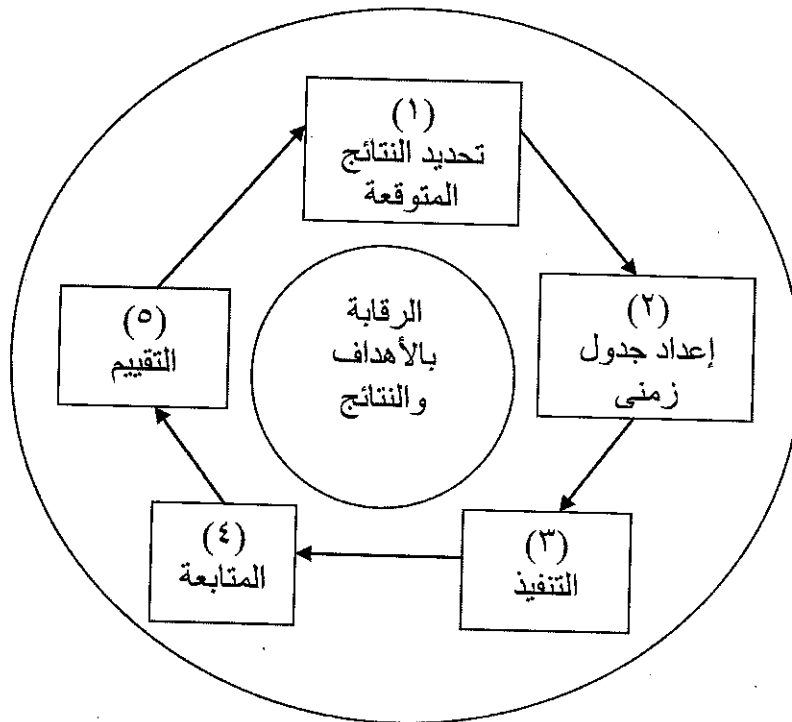
وتتم هذه العملية بترجمة مسئوليات المرعوس (كما وردت في بطاقة الوصف الوظيفي) إلى أهداف ونتائج مرغوبة في إطار النشاط الأصلي للإدارة أو القسم وتنمية المرعوس والتجديد والتطوير.

وتصبح هذه الأهداف والنتائج المتفق عليها هي أساس متابعة الرئيس للمرءوس أثناء ممارسته لعمله الوظيفي وأساس أيضاً لتقييم أدائه .

ويوضح الشكل التالي كيف تتم عملية الرقابة بالأهداف والنتائج :

شكل رقم (٣)

الرقابة بالأهداف والنتائج



الحوكمة

أولاً : تعريف حوكمة الشركات :

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات "corporate governance" ، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات . وفيما يلي مجموعة من التعريفات المتعلقة بالمفهوم :

" هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها " .

" هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم " .

" هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعزيز ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين " .

" هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية ، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو

الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات ، العمال ، الدائنين ، المواطنين) من ناحية أخرى " .

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي :

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات .
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح .
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين .
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين .

ثانياً : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات ، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد ، ونوضح فيما يلي هذه الأطراف :

١- المساهمين : هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل .

٢- مجلس الإدارة : هم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح . ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

٣- الإدارة : هي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة . وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

٤- أصحاب المصالح : هم مجموعة من الأطراف التي لها مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان .

ثالثاً : أهمية حوكمة الشركات :

حظي موضوع حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى . ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي ، تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين عموم من تفضيل مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين والموردين وعموم الجمهور .

ومن ثم يتضح إن مفهوم حوكمة الشركات له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات بل والدول سواء كانت متقدمة أو ناشئة من أن تجني ثمارها ، وهي تتمثل في الآتي :

١- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول .

٢- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات .

٣- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية .

٤- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها .

٥- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات .

رابعاً : الفساد الإداري وأسبابه :

يعني الفساد سوء استعمال أو استخدام المنصب أو السلطة للحصول على أو إعطاء ميزة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة أو نفوذ على حساب الآخرين أو على حساب القواعد أو اللوائح القائمة .

وهناك العديد من المظاهر والحقائق والأسباب يمكن رجوع الفساد المالي والإداري لها . فعند دراسة الأسباب التي تؤدي إلى وجود الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، تم التوصل إلى هذه الأسباب :

١- غياب الشفافية :

فالمجتمعات غير الديمقراطية معروفة بكونها بيئات مغلقة تسيطر الحكومات على إعلامها وتخضعه لرقابتها ، ولا تسمح الحكومات بنشر معلومات غير تلك التي توافق عليها وتخدم

مصالحتها. وقد بدأنا الآن نشهد انفتاحاً متزايداً في مجال الإعلام .
ورغم ذلك ما تزال المنطقة بحاجة إلى جهود حقيقية لإصدار
تشريعات خاصة بالإعلام والقيام بإصلاحات واسعة النطاق تضمن
حرية الصحافة وتحميها .

٢- ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون :

تعتبر السلطة القضائية المستقلة مفهوماً غريباً بالنسبة لمنطقة
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث تعمل تحت إشراف الحكومة ،
ويعتبر القضاة من موظفي الدولة ويخضعون لسلطة وزير العدل ،
الذي يشغل بدوره منصباً تنفيذياً في مجلس الوزراء وبالتالي تنخفض
قابلية الحكومة للمساءلة ويفتح المجال أمام ممارسات الفساد .

٣- عدم القابلية للمساءلة :

توجد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مؤسسات
رئيسية قائمة بالفعل كالبرلمان والمجتمع المدني ووسائل الإعلام
والجمعيات المهنية ، تلك المؤسسات قادرة على المساءلة للجهات
والشركات الحكومية التي يظهر فيها الفساد ، ولكن نقص شرعية هذه
المؤسسات مقروناً بغياب استقلال السلطة القضائية وأجهزة المراجعة
والحريات المدنية وحرية الصحافة يجعل مفهوم القابلية للمساءلة غاية
لا تدرك في تلك المجتمعات التي لا تتمتع بالديمقراطية .

٤- الهيكل الاجتماعي :

المجتمعات غير الديمقراطية غير منصفة بطبيعتها لأنها تتحاز إلى النخبة الحاكمة ضد بقية الشعب . وهكذا نجد في المجتمع الواحد ثلاث مجموعات اجتماعية مختلفة هي :

أ- النخبة أو الصفوة : وهي مجموعة صغيرة العدد من كبار مسئولى الحكومة والأسر المشهورة التي تربطها مع الحكومة علاقات وثيقة ، وتتمتع هذه المجموعة بأعلى الامتيازات كما تسيطر على معظم الأنشطة الاقتصادية .

ب- العاملون في الحكومة والوظائف العامة : وهي مجموعة أكبر عدداً وتتكون من موظفى الحكومة من المستوى المتوسط والأدنى، وهم يعتمدون على الحكومة تماماً ويحاولون الوصول إلى فرص لتحقيق المكاسب الشخصية .

ج- عموم الجمهور : وهي المجموعة التي تمثل غالبية الشعب ، مثل العمال والفلاحين .

٥- الافتقار إلى حوكمة الشركات :

يؤدي نقص أو فقدان القواعد المنفذة لحوكمة الشركات إلى خلق البيئة المناسبة للنخبة . والنخبة هي التي تتحكم في معظم الأنشطة الاقتصادية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا . ولذلك

فإن حكومات دول المنطقة لا تريد إغضاب أكبر حلفائها ، وبالتالي تفتح الباب على مصراعيه أمام ممارسات الفساد والعبث بمقدرات الشركات . حيث ترى أن علاقتها مع النخبة ضرورية لبقائها ، والعكس بالعكس .

٦- القوانين والحواجز الزائدة عن الحد :

تريد الحكومة غير الديمقراطية أن تحافظ على قوتها وسطوتها داخل البلاد ، ولذلك فهي تقوم بالإفراط في إصدار اللوائح والقوانين لإحكام السيطرة على المشاركة في السوق . وبالتالي تتسبب الحكومات غير الديمقراطية في خلق نظم بيروقراطية بالغة التعقيد .

خامساً : مبادئ حوكمة الشركات :

أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من مبادئ الحوكمة ، وهذه المبادئ هي :

١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي :

" ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح

توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية " .

٢- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية :

ينص المبدأ الثاني على :

" ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم " .

٣- المعاملة المتساوية للمساهمين :

ينص المبدأ الثالث على :

" ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يتضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب ، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم " .

٤- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :

ينص المبدأ الرابع على :

" ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة ، وأن

يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالياً " .

٥- الإفصاح والشفافية :

ينص المبدأ الخامس على :

" ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركة " .

٦- مسئوليات مجلس الإدارة :

ينص المبدأ السادس على :

" ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئولياته أمام الشركة والمساهمين " .

أسئلة الوحدة

أولاً : أسئلة للمناقشة :

- ١- عرف الرقابة موضحاً ماهية معيار الأداء .
- ٢- عرف الإجراء الرقابي الفعال موضحاً خصائصه مستعيناً بأمثلة .
- ٣- ناقش خطوات العملية الرقابية مستعيناً بالرسم .
- ٤- ناقش الرقابة بالاستثناء مستعيناً بالرسم .
- ٥- ناقش الرقابة بالأهداف والنتائج مستعيناً بالرسم .
- ٦- ناقش مفهوم حوكمة الشركات .
- ٧- ناقش أهمية حوكمة الشركات .
- ٨- ناقش الفساد الإداري وأسبابه .
- ٩- ناقش مبادئ حوكمة الشركات .

ثانياً : ضع علامة (صح) أو (خطأ) أمام العبارات التالية مع التعليق على كل عبارة بما يناسبها :

- ١- إن الأداء السابق هو الأساس الوحيد لوضع معايير الأداء .
- ٢- يجب أن تتسم معايير الأداء بالقابلية للقياس فقط .

٣- يمكن تعريف انحراف الأداء بأنه وجود فجوة سالبة بين الأداء
الفعلي والأداء المعياري .

٤- هناك ثلاثة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد
حوكمة الشركات .