

مبادئ الإدارة

مفاهيم واتجاهات إدارية معاصرة

تأليف

ا.د. مسلم علاوي شبلي
جامعة المعقل الاهلية / محافظة البصرة

2017

ا.د. مسلم علاوي شبلي / استاذ متمرس / جامعة المعقل / قسم ادارة الاعمال / البصرة

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرأ باسم ربك الأكرم الذي علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم...

صدق الله العظيم

الإهداء..

من علمني حرفا ملكني عبدا...
إلى معلمي الجليل واستاذي الكبير
الاستاذ الدكتور خليل محمد حسن الشماع
إكراما وتقديرا

ا. د مسلم علاوي السعد

قائمة المحتويات

الصفحة	الفقرة
٥	المحتويات
٦	قائمة الجداول
٨ - ٧	قائمة الأشكال
١٠ - ٩	المقدمة
٣٠ - ١١ ١٦ - ١١ ٢٧ - ١٦ ٢٨ ٣٠ - ٢٩	الفصل الأول : مدخل عام للإدارة المبحث الأول : الإدارة والمنظمة المبحث الثاني : جوانب أخرى من المنظور الإداري الأسئلة ... المصادر
٥١ - ٣٠ ٣٥ - ٣٠ ٤١ - ٣٥ ٤٣ - ٤١ ٤٧ - ٤٣ ٤٩ - ٤٨ ٥١ - ٥٠	الفصل الثاني : تطور الفكر الإداري المبحث الأول : النظريات الكلاسيكية المبحث الثاني : النظريات الانسانية والسلوكية المبحث الثالث : مدرسة علم الإدارة والمدرسة الشرطية المبحث الرابع : النظريات الحديثة الاسئلة ... المصادر ...
٧٨ - ٥٣ ٦١ - ٥٣ ٧٤ - ٦١ ٧٥ ٧٨ - ٧٦	الفصل الثالث : البيئة الإدارية والتغيير التنظيمي المبحث الأول : البيئة الإدارية المبحث الثاني : التغيير التنظيمي الاسئلة ... المصادر ..
٩٨ - ٧٩ ٨٧ - ٧٩ ٩٤ - ٨٧ ٩٦ - ٩٥ ٩٨ - ٩٧	الفصل الرابع : التخطيط التنظيمي واتخاذ القرار المبحث الأول : التخطيط التنظيمي المبحث الثاني : اتخاذ القرار الاسئلة المصادر ..

٩٩ - ١٣١ ٩٩ - ١١٢ ١١٢ - ١١٩ ١٢٩ - ١٢٨ 130 - 131	الفصل الخامس : التنظيم ، التفويض ، الاتصالات المبحث الأول : التنظيم : هيكل التنظيم وتصميمه المبحث الثاني : تفويض السلطة المبحث الثالث : الاتصالات الاسئلة..... المصادر....
١٦٢ - ١٣٢ ١٤٧ - ١٣٢ ١٥٨ - ١٤٧ ١٦٠ - ١٥٩ ١٦٢ - ١٦	الفصل السادس : القيادة الادارية المبحث الاول : القيادة الادارية والتوجيه المبحث الثاني : التحفيز أو الدافعية الاسئلة ... المصادر ...
١٦٣ - ١٨٢ ١٦٣ - ١٦٨ ١٦٩ - ١٧٨ ١٧٩ - ١٨٠ ١٨١ - ١٨٢	الفصل السابع :الموارد البشرية والتوظيف المبحث الأول : الموارد البشرية المبحث الثاني : التوظيف الاسئلة ... المصادر ...
١٨٣ - ٢٠٢ ١٨٣ - ١٨٩ ١٨٩ - ١٩٨ ١٩٩ - ٢٠٠ ٢٠١ - ٢٠٢	الفصل الثامن : التنسيق والرقابة المبحث الاول : التنسيق المبحث الثاني : الرقابة الاسئلة..... المصادر....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١	وظائف المدير	١٦
٢	الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	١٦
٣	الإدارة وظيفية المدير	١٩
٤	الإدارة في القرن الواحد والعشرين	٢٦
٥	التمييز بين نظريتي (X , Y)	٣٩
٦	الفرق بين التغيير التدريجي والجذري	٦٢
٧	الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي	٩٩
٨	النظيم الميكانيكي مقابل التنظيم العضوي	١٠٤
٩	الفرق بين المركزية واللامركزية	١١٦
١٠	الفرق بين القائد والمدير	١٣٢
١١	الفرق بين القيادة والإدارة	١٣٣
١٢	محاسن ومساوئ أنماط القيادة المختلفة	١٣٥
١٣	هرم ماسلو للحاجات	١٤٥
١٤	الفرق بين التنسيق والتعاون	١٨٠
١٥	الاساليب النوعية للرقابة	١٩١
١٦	الاساليب الكمية للرقابة	١٩١

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
١	الجوانب الرئيسية للإدارة	١١
٢	الكفاءة والفاعلية في الإدارة	١٤
٣	المستويات الإدارية	١٨
٤	المهارات الإدارية	٢٠
٥	عملية الإدارة بالأهداف ذات الخمس خطوات	٢٣
٦	مخطط جاننت	٣٢
٧	خصائص البيروقراطية	٣٤
٨	هرم العلاقات الإنسانية	٣٦
٩	هرم ماسلو	٣٨
١٠	وجهة النظر الشرطية	٤٣
١١	المنظمة بصفتها نظام	٤٤
١٢	بيئات المنظمة الثلاث	٥٢
١٣	اشكال ونتائج الثقافات التنظيمية	٥٦
١٤	ثقافات الشركة الأربع	٥٨
١٥	مداخل التغيير التنظيمي	٦٠
١٦	مصادر التغيير التنظيمي	٦٢
١٧	الأنواع الثلاثة الرئيسية للتغيير	٦٣
١٨	مراحل التغيير	٦٨
١٩	اسباب خفض مقاومة التغيير	٧٠
٢٠	الخطوات الثلاث لعملية التغيير	٧١
٢١	سلسلة الوسائل والغايات	٨٠
٢٢	أنواع التخطيط	٨٢
٢٣	الدورة الأساسية للرقابة / التخطيط	٨٤
٢٤	مصادر صنع القرار الإداري	٨٥
٢٥	النموذج العام لصنع القرار	٨٨
٢٦	العلاقة بين الثقة وعدم التأكد في عملية صنع القرار	٨٩
٢٧	خطوات عملية حل المشكلات	٩٢
٢٨	مخطط مبسط للتنظيم	٩٧
٢٩	إعادة تشكيل الهرم التقليدي للمنظمة	١٠٥

١١١	محور التفويض	٣٠
١١٥	العوامل ذات العلاقة بالمركزية واللامركزية	٣١
١١٩	عملية الاتصالات	٣٢
١٢٠	نموذج مهارات الاتصالات	٣٣
١٢١	أنواع الاتصالات	٣٤
١٣٦	الفرق بين القائد والمدير	٣٥
١٣٩	الانماط الأساسية للقيادة	٣٦
١٣٥	نموذج القيادة الموقفية (هيرسي - بلانشارد)	٣٧
١٥٤	الترابط بين الأنواع الأخرى للقيادة	٣٨
١٥٦	خلاصة نظريات الدافعية	٣٩
١٦٦	النموذج أو الإطار العام لإدارة الموارد البشرية	٤٠
١٧٢	مصادر التوظيف	٤١
١٧٦	محتويات البرنامج التدريبي	٤٢
١٨٩	انواع التنسيق	٤٣
١٩٣	خطوات عملية الرقابة	٤٤
١٩٤	الأنواع الثلاثة للرقابة	٤٥

المقدمة..

قد تكون الإدارة من أهم ابتكارات القرن العشرين ، وواحدة من أهم القوى التي تؤثر بشكل مباشر في الشباب ، والناس المثقفين في الكليات والجامعات ، اللذين سيكونوا غدا (صناع المعرفة knowledge workers) في المؤسسات العاملين فيها ، ومديري هذه المؤسسات في المستقبل ، إذ يواجه مدير اليوم شبكة معقدة من التحديات الصعبة والمثيرة ، منها (أن الجودة العالمية أصبحت باص للدخول إلى الاقتصاد العالمي ، زيادة التنوع في قوة العمل ، والتقنيات الجديدة والأعمال الالكترونية ، والطلب إلى الكثير من السلوك الأخلاقي من أجل الاحتفاظ بالاشياء المثيرة للاهتمام) ، بصفتهم أوصياء على حماية الجوانب الانسانية للمجتمع ، والمواد ، و الموارد المالية ، والموارد المعلوماتية ، يحمل مدير اليوم المفاتيح نحو عالم أفضل ، وتعد الإدارة القاعدة الصلبة والمهمة في توجيه نجاح المنظمات الصغيرة والكبيرة ، غير الهادفة للربحية و الهادفة للربح في القرن الواحد والعشرين ، كما يمكن أن يبني الطلاب معارفهم حول مفاهيم الإدارة ، ومهاراتهم في تطبيقها ، فضلا عن كون مكونات الإدارة الحديثة تتصف بالمرونة ، وإمكانية استخدامها في عمليات الدراسة المتنوعة ، تماشيا مع تسلسل فصول الكتاب وتتابعها ، فإن الطالب يمكن أن يستهل دراسته بممارسة الكشف عن المعارف والمهارات الإدارية ، لذا أهتم الفصل الأول بتقديم معلومات عامة عن الإدارة ، تعرف الطالب بالمفاهيم العامة للإدارة ومهاراتها والعوامل والقوى المؤثرة فيها ، وتوفر الظروف الملائمة للتنفيذ الناجح للممارسة الإدارية ، وتساعد الطلبة أيضا على تقييم كمية المعرفة في هذا المجال ، قبل الدخول في الفصول الأكثر تخصصا ، ومن أجل أن تكون الصورة أكثر وضوحا للطلبة ، فإن الأمر يقتضي معرفة بتاريخ الفكر الإداري والتطور الذي شمله ، لتشكل خلفية معلوماتية يمكن توظيفها في مجال التصور المستقبلي للإدارة ، وهذا ما ركز عليه الفصل الثاني من الكتاب ، عندها يصبح الطالب جاهزا فكريا لاستقبال الجوانب التخصصية من الإدارة والتي تضمنتها الفصول المتبقية من الكتاب ، أنتهج الكتاب في منهجة وطريقة دراسته (المدخل الوظيفي Functional approach) ، باعتماد تسلسل الوظائف الإدارية الرئيسية للتعريف بمفاهيم الإدارة ومهاراتها ، لأن أي وظيفة من وظائف الإدارة (التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، والرقابة) وما ينشأ عنها من وظائف فرعية أخرى ، تصف المفهوم الإداري في مجالها المتخصص ، وتساعد في ممارستها على توليد وترسيخ المهارات الإدارية في مثل هذا المجال ، أعتمد المؤلف في بلورة وتنظيم أفكاره على بعض المصادر الرئيسية وهي :-

- 1 - - D. ValjayaNthi , M. A Zelka Jabeen , V.S James Sahayam ; Management principles ; Tamil NADU Text Book Corporation.
- 2 - Ellen A. Benowitz , Cliffs quick Review Principle of management , Hungrey Mind INC , 2001 .
- 3 - Robert Kreitner ; Management 11 th ed ; Houghton Millfin Hurcourt publishing co , New York ,2009 .
- 4 - Stephen P Robbins & Marry Couter ,Management 11 TH Ed ; Pearson Educa on, Inc., publishing as Pren ce Hall , 2011 .
- 5 - Andrew W J. Dubrin ; Essen als of Management 9 TH ED ; South-Western, a part of Cengage Learning , 2009 .
- 6 - Chuck Williams ; Management , 4 TH Ed ; Thomson South Westren , 2007 .
- 7 - Richard L . Da ; Management 9 th ed ; South - Western , Congage Learning , 2010 .
- 8 - Bob Johnson & Kate Williams ; Introducing Management : Adevelopment Guide ; Elsevier Butterworth-Heinemann , 2004

. وحاول المؤلف المزج بين الأفكار والطروحات الواردة في هذه المصادر ، وإعادة صياغتها بما يضمن وحدة وسلامة المعنى والتركيب ، وتمت مساندة هذه المصادر بمجموعة أخرى من المصادر لتكمل من أفكارها ، وتعزز من مفاهيمها ، بما يضيف على الكتاب اطار متكامل فيما يتعلق بالجوانب والابعاد المختلفة للإدارة، صمم الكتاب بالصيغة التي توفر فرشاة واسعة من المعلومات الإدارية للباحثين والطلبة الدارسين والمديرين الممارسين ، فضلا عن التغطية التامة لبعض فصولها لمتطلبات تدريس مادة مبادئ الإدارة في المرحلة الدراسية الأولى / في قسم إدارة الأعمال / في كليات الإدارة والاقتصاد.

تضمن الكتاب (ثمانية فصول) ، كرس **الفصل الأول** لتقديم عرض عام عن الإدارة متضمنا مفهوم الإدارة ، ومستوياتها ومبادئها ، وطرائق تنفيذها ، وتضمن **الفصل الثاني** توضيحا لتطور الفكر الإداري ، وصولا إلى بلورة المفاهيم الحديثة للإدارة ، مع التأكيد على التكامل والاعتمادية المتبادلة بين المفاهيم الإدارية الكلاسيكية ، والمفاهيم الإدارية الحديثة ، واهتم **الفصل الثالث** بالبيئة التنظيمية أو بيئة الإدارة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي ، والدور المهم الذي تؤديه البيئة في تطور المنظمة ونجاحها ، وركز **الفصل الرابع** على وظيفة التخطيط بصفتها الوظيفة الرئيسة للإدارة وما يرتبط بها من عملية صنع القرار ، لأن التخطيط يحدد ذاته قرارا استراتيجيا ، أما عملية التنفيذ فتحتاج إلى العديد من القرارات الاستراتيجية والتشغيلية ، وتوجه **الفصل الخامس** نحو الوظيفة الثانية للمدير وأحد أركان الإدارة الرئيسة ألا وهي (وظيفة التنظيم) ، وتتأسس هذه الوظيفة على ثلاثة وظائف فرعية أخرى هي (تصميم الهيكل التنظيمي ، والتفويض ، والاتصالات) و بعلاقتها مع بعضها تتحقق حركية الهيكل التنظيمي ، وقدرته على أداء دوره الفعال في المنظمة ، في حين ركز **الفصل السادس** على موضوع القيادة الإدارية والتحفيز ، فالقيادة الإدارية هي القوة التي تؤثر في جميع العاملين في المنظمة وتوحد جهودهم وتوجهه نحو بلوغ الأهداف ، ويعتمد نجاحها كثيرا على قدرتها على صياغة نظم الحوافز ، وتنفيذها بشكل عادل ، وركز **الفصل السابع** على إدارة الموارد البشرية ، لأن التكامل في مراحل تنفيذ إدارة الموارد البشرية ، والدقة في السيطرة عليها وتنظيم العلاقة فيما بينها يؤدي إلى نجاح اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمة ، وما يعني من قدرة المنظمة على تحسين أداؤها ، أما **الفصل الثامن** فقد عرض بالتفاصيل الرقابة الإدارية والتنسيق والعلاقة فيما بينهما ، والدور الذي يؤديانه في توحيد الجهود ، وضبط توجهه نحو الأداء ومستويات تحسينه . كما ألحق بكل فصل خلاصة مركزة حول مضمون الفصل ، ونموذجا متنوعا من الاسئلة لتقييم مستوى إدراك الطلبة للفصل. وكلنا أمل أن تكون هذه المادة نافعة لأبنائنا الطلبة الأعزاء والله ولي التوفيق

المؤلف : ا.د مسلم علاوي شبلي

الفصل الأول

مدخل عام إلى الإدارة

تعد دراسة الإدارة من الفروع المهمة والمشوقة في مجال الأعمال ، ينبغي مع التغيير في الوقت ملاحقة التغيير في مجال الإدارة ، ووظائف المدير ، فضلا عن الحاجات المتجددة للأعمال ، ففي المرحلة الحاضرة يجب على المدير التهيؤ لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال التي تتصف بسرعة الحركة والتغيير ، لذا أصبح المدير المهني والطالب الأكاديمي بحاجة إلى معرفة مبادئ الإدارة في مجالات إدارة الأعمال ، والإدارة الحكومية ، والإدارة التعليمية ، وعليه سيتوجه هذا الكتاب إلى تزويد المعنيين في الإدارة بمفاهيم الإدارة والأعمال ، وبالمهارات الإدارية الرئيسة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرارات وحل المشكلات ، فضلا عن الدافعية والاتصالات ، والقدرة على تطبيق المهارات في مجال الأعمال ، أو الأنواع الأخرى من التنظيم ، سيتناول الفصل عرضا شاملا لمفهوم إدارة الأعمال وركائزها الأساسية ، يهدف الفصل إلى تعريف الطالب بما يأتي ..

1. تعريف الإدارة والاختلاف في معانيها ..
2. تحديد مستويات الإدارة و وظائفها ..
3. تقييم الأدوار المتعددة للمديرين ..
4. وصف المهارات المتعددة للمديرين ..
5. التعريف بالمبادئ الأساسية للإدارة ..
6. توضيح العلاقة بين وظائف المدير ونشاطات المنظمة ..

المبحث الأول

الإدارة والمنظمة

أولا : أهمية الإدارة The Importance of Management

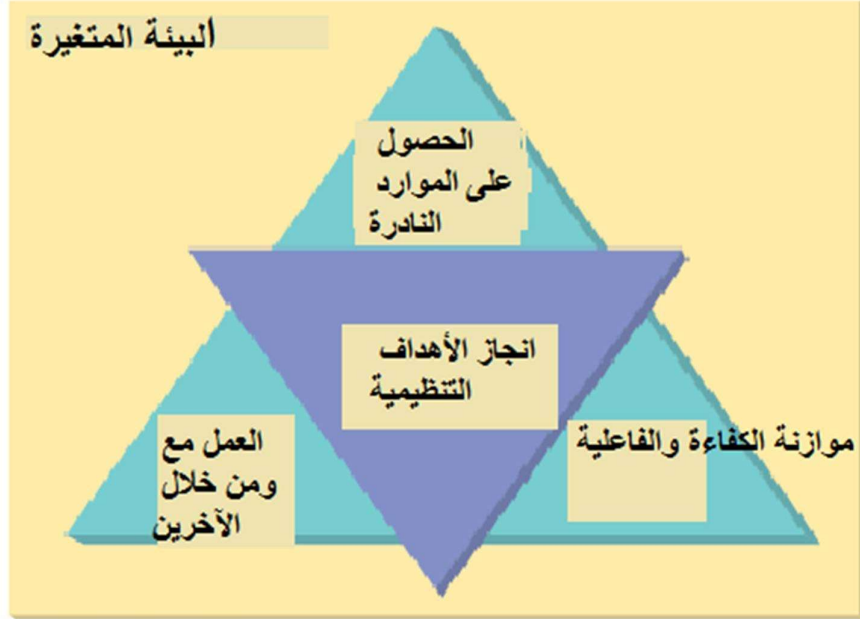
يمكن لإدارة المنظمات الكبيرة أن تغير حياتنا ، وأن تلهمنا آفاق جديدة (مهنية وشخصية) ، وأن تسهم في تنشيط الفرد والفريق على حد سواء للتغلب على التحديات الجديدة ، بقدرة أكبر من أن يواجهها الشخص منفردا (J. Welch and S. Welch , 9002 : 27) ، إن مثل هذه الإدارات تجعل العمل أكثر متعة وأكثر إنتاجية ، وهذا يعني أن الإدارة بصفة عامة مهمة للمنظمة وذلك لثلاثة أسباب رئيسة.. السبب الأول : تعود أهمية الإدارة إلى حاجة المنظمات للمهارات والقدرات الإدارية أكثر من أي وقت مضى ، لأنها تعمل في ظروف تتصف بعدم التأكد ، والتعقيد ، والفوضوية ، **فضلا عن تعاملها مع الظروف الاقتصادية** ، والتكنولوجية المتغيرة ، والتوسع في العولمة.

السبب الثاني : إن أهمية الإدارة للمنظمات ترتبط بأهمية قيام المنظمة بأعمالها المطلوبة ، لأن الإدارة هي التي تولد وتنسق نظم العمل وظروفه في المنظمة ، بما يمكن الآخرين من تنفيذ المهمات الممنوعة بهم ، لأن وظيفة الإدارة ضمان قيام كل الموظفين بأعمالهم ، بما يجعل المنظمة تستطيع أن تعمل ما ينبغي عمله في مجال الأعمال .

السبب الثالث : قد تكون الإدارة مشكلة بالنسبة للمنظمة ، عندما لا تكون بمستوى العمل المطلوب منها أن تعملها ، فقد كشفت أحد الدراسات أن المتغير المهم في التأثير على ولاء العاملين وانتاجيتهم ليست المنافع والأجور ، أو البيئة فحسب ، وإنما جودة العلاقات بين العاملين والإدارة المسنولة عنهم مباشرة (E. Fraunheim , 0102) ، وقد كشفت الدراسات الحديثة عن الأداء التنظيمي بأن القدرات الإدارية مهمة في توليد القيمة ،

(T. R. Holcomb, R. M. Holmes, Jr. et al , 2009 : 457)

يتضح من كل ذلك أن الإدارة غاية ومشكلة للمنظمة في وقت واحد. ولولا الإدارة بروادها ونظرياتها ونشاطاتها ما وصلت البشرية لهذا المستوى من التقدم الهائل في مجالات الحياة المختلفة ، فهي مهمة للمنظمة لأنها العقل المدبر والموجه لها ، ومهمة للأشخاص لأنها توفر فرص العمل من جانب ، وتطور المعارف والمهارات من جانب آخر ، وللمجتمع لأنها تساهم في تطوير حاجاته ورغباته وتعمل على اشباعها ، وهذا ينعكس على تحسين نوعية الحياة ، فضلا عن رعايتها للموارد الطبيعية وعلى الاستفادة منها أطول مدة ممكنة ، وللإدارة دور جوهري في مساندة خطط التنمية والتطور في البلد ، بل أن الإدارة هي الفاصل بين الممارسات العلمية وغير العلمية للمنظمات بصفة عامة ، تدخل الإدارة اليوم في كل مفصل من مفصل حياة الأفراد والجماعات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية منها ، وهذه جميعا تؤثر دورها الرئيسي والمحوري في حياة الانسانية ، إن مدير اليوم بحاجة إلى المهارة بعملية صنع القرارات وحل المشكلات ، وبمهمة وضع استراتيجيات التخطيط ، وتنظيم الموارد البشرية ، والتعامل الفعال والكفاء مع موارد المنظمة والبشرية منها بشكل خاص من أجل إنجاز أهدافها التنظيمية ، ولقد أخذت البيئة مع التطور تتجه نحو سرعة التغيير والاضطراب ، وتتصف بالغموض وعدم التأكد ، وبالهداات الاقتصادية والسياسية المفاجأة ، كل هذا يزيد من الحاجة إلى الإدارة ذات المواصفات الخاصة ، وفي مقدمتها المنظور الاستراتيجي ، والقدرة المبدعة ، فضلا عن الإدارة الديمقراطية المشاركة التي تمزج بين فضائل القائد وقدراته على تحقيق التوازن الحركي بين الاستراتيجية والممارسة ، وهذا يدفع الفكر الإداري المعاصر إلى التركيز على الاحتفاظ بالموارد النادرة وإطالة عمر استخدامها ، أو البحث عن بدائل الاستخدام لهذه الموارد ، فضلا عن تحسين الأداء الداخلي المعتمد على القدرات المميزة للمنظمة من جهة ، والميزات التنافسية للبلد من جانب آخر ، وقد انعكس هذا المنظور الإداري الجديد على تحسين الفاعلية والكفاءة الكلية للمنظمة ، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية الاستراتيجية ، و الموضحة في الشكل (1) ..



الجوانب الرئيسية للإدارة

شكل (١)

1 - الأهمية العامة للإدارة : تتجلى الأهمية العامة للإدارة بالنقاط الآتية..

- **تواجه إدارة الأعمال** التحديات والتعقيدات في البيئة الحديثة..
- الإدارة الكفوءة تستخدم بفاعلية الموارد المتاحة للمنظمة .
- تعمل الإدارة على تكوين فريق العمل وعلى إجراء التنسيق بين العاملين.
- توجه الإدارة وتراقب المنظمة من أجل إنجاز الأهداف المرغوبة.
- توفر الإدارة الاستقرار للمنظمة.
- تزود الإدارة المنظمة بالأفكار والتصورات والرؤية من أجل أداء أكبر وأفضل.
- تخدم الإدارة الجيدة بصفتها صديق ومنظر ومرشد في عملية كشف وحل المشكلات.
- تعد الإدارة أداة لتنمية شخصية الأشخاص ومحاولة لرفع الكفاءة والإنتاجية .
- الإدارة مهمة أيضا على الصعيد الوطني .هي أحد العوامل الاقتصادية الفاعلة في عملية التغيير ، ويمكن تلخيص الأهمية التفصيلية للإدارة في النقاط الآتية..

2 - **أهمية الإدارة للمنظمة** : تتضح أهمية الإدارة للمنظمة من خلال النقاط الآتية..

- ✓ تساعد على تحقيق التفاعل المنتج بين موارد المنظمة وتوجيهها نحو الانجاز الفعال للأهداف..
- ✓ الدور الرئيس في انجاز التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة..
- ✓ تعد الإدارة القوة الخلاقة في المنظمة التي تساعد على تعظيم استخدام موارد المنظمة .
- ✓ التزايد المستمر في أهمية الدور الإداري نتيجة لكبر حجم المنظمات والتزايد في تعقيدها ، فضلا عن سرعة تغيير البيئة و التعقد في مسؤولية إدارة الأعمال.

4 - أهمية الإدارة للعاملين :

- ✓ تحسين معارف ومهارات العاملين..
- ✓ توفير فرص عمل للعاملين .
- ✓ الاسهام في تحسين مستوى حياة العاملين ورفاهيتهم .
- ✓ الاحتفاظ بالعاملين الجيدين .
- ✓ توفير البيئة الملائمة نفسيا وماديا لأداء العاملين .

5 - أهمية الإدارة للمجتمع :

- ✓ تسهم في تقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع وتحسين نوعية الحياة.
- ✓ تحقيق العلاقة التكاملية الفعالة بين وظائف المنظمة وحاجات المجتمع .
- ✓ امتصاص البطالة وتوفير فرص عمل جديدة.
- ✓ زيادة الوعي والممارسة الإداريتين في المجتمع.
- ✓ مساعدة أصحاب المصالح على صنع القرارات و معرفة طرائق حل المشكلات .

6 - أهمية الإدارة للبيئة :

- ✓ تنظيم العلاقة مع البيئة من أجل تحقيق أفضل استفادة من الموارد البيئة.
- ✓ تعزيز الحماية البيئية وتجنب الوقوع في الضرر البيئي .
- ✓ ملاحقة التغيرات البيئية وتطوير استراتيجيات ردم الفجوة.

ثانيا : معنى الإدارة وتعريفاتها..

1- معنى الإدارة (meaning of management) ..

تعني الإدارة بمفهومها العام (إنجاز الاعمال عن طريق الآخرين) ، يقول (Pat Carrigan) المدير العام لشركة (جنرال موتورز General Motors) : إن عملي هو تكوين البيئة التي تمكن الناس من أداء اعمالهم بصورة صحيحة ، وأن يحققوا العمل الصحيح من المرة الأولى ، وبالتكاليف التنافسية المرغوبة ، (Chuck Williams , 2007) ، وأشار أيضا إلى ضرورة الاهتمام بالكفاءة والفاعلية في جوانب العمل الإداري المختلفة ، وهذا يعني أن الإدارة الجيدة بأنها (التي تعمل من خلال الآخرين لانجاز المهمات التي تحقق الاستجابة التامة للأهداف بأعلى كفاءة ممكنة) . طبقا لما يعتقده (Fayol) فإن النجاح الإداري يتحقق بالاعتماد على خمسة وظائف إدارية هي (التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الأمر ، والرقابة) (H. Fayol , 1949) ، واستبدلت عبارة (الأمر commanding) حاليا بعبارة (القيادة leading) ، ويلاحظ أن الإدارة الناجحة هي التي تصرف وقتا أكثر في نشط التخطيط (R. Stagner, 1969) ، وهذا يعني أن الإدارة ترتبط أساسا مع عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة ، و هي في الحقيقة تعبر عن الوظائف الرئيسة للإدارة ، لا يستطيع أي شخص أن يؤدي جميع الوظائف الإدارية بنفسه ، و إنما عليه أن يتقاسم العمل مع الآخرين ، وقد صور (Bob Johnson & Kate Williams , 2004) الإطار العام لعمل الإدارة بخمسة مكونات هي ..

- إدارة السياق أو المحتوى التنظيمي : ويعني إنجاز النتائج ، إدارة الموارد ، التركيز على الزبائن ، فهم الثقافة المتعلقة بالمنظمة ، ومعرفة البيئة.
- إدارة الناس : وتعني التحفيز ، القيادة والتفويض ، إدارة فرق العمل ، تحسين الأداء ، إدارة التغيير.

- إدارة النشاطات : وتعني تغيير المدخلات إلى مخرجات نافعة للمجتمع ، الاستجابة لحاجات الزبون ، تخطيط العمل وتنظيمه ورقابته ، إدارة مواقع العمل ، القيام بعملية التحسين.
- إدارة المعلومات : وتعني صنع القرارات وحل المشكلات ، توثيق المعلومات وحفظها واسترجاعها ، مبادئ الاتصالات الفعالة ، الاتصالات الخطية الفعالة ، فاعلية التحدث المباشر مع الآخرين.
- إدارة الموارد : وتعني المعلومات المالية ورقابة الإدارة ، والمعرفة بالمحاسبة المالية ، وتحضير الموازنات واستخدامها ، إدارة الموارد والتكاليف ورقابتها ، فهي إذن نشاط إداري يغطي كل وظائف المنظمة ونشاطاتها...

٢ - مفهوم الإدارة وتعريفاتها Management concept and definitions

يشار إلى الإدارة في أبسط معانيها أنها عملية تحشيد الموارد وتنظيمها والسيطرة عليها و من ثم توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنتين ، وهي عملية اجتماعية صممت من أجل ضمان التعاون ، والمشاركة ، والتداخل والإشراك مع الآخرين بطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المطلوبة (ANANDA W.P. GURUGE ، 1984) ، ويشير (Certo & Ceerto , 2012) إلى الإدارة بأنها (عملية بلوغ الأهداف التنظيمية عن طريق العمل من خلال الناس والموارد الأخرى) ، يتصف هذا التعريف بالصفات الرئيسية التالية :-

- 1 - إنها عملية أو سلسلة من النشاطات المترابطة مع بعضها .
 - 2 - إنها تركز في عملياتها ونشاطاتها على إنجاز الأهداف التنظيمية .
 - 3 - إنها تنجز أهدافها عن طريق العمل مع ومن خلال الناس والموارد التنظيمية الأخرى .
- وعرفها تايلور (F . Taylor) بأنها (المعرفة الدقيقة لما يريد من الرجال عمله ، والتأكد من أنهم يقومون به بأفضل طريقة وأرخصها) (59 - 5 : Frederick W. Taylor , 1191) ، ركز تعريف تايلور على المستويات التشغيلية من المنظمة ، وأما فاييل (H. Fayal) فقد عرفها بأنها (نشاطات التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر) ، مركزا بذلك على المستويات الوظيفية أو وظائف الإدارة ، وعرفها (9002 Rorbert Kreitner) : بأنها العمل مع أو من خلال الآخرين لإنجاز الأهداف التنظيمية في بيئة تتصف بالتحدي ، وهي بهذا المعنى تلتقي مع مفهوم (كونتز و دونيل للإدارة ..) ، ومفاده (تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين ،) وأدخل (Barnard) للإدارة فكرة التنظيم غير الرسمي ، وكان صاحب فكرة نظرية قبول الإدارة ، التي تؤكد على رغبة العمال في قبول السلطة الشرعية التي يعمل على أساسها المدير (Ellen A . 16 : Benowitz , 2001) ، وأكدت (Mary Parker Follet) على أهمية تأسيس المنظمة أهداف مشتركة لعمالها ، وبدأت بالحديث عن مفاهيم إدارية متقدمة على مرحلتها ، مثل الأخلاقيات ، القوة ، القيادة وتشجيع المديرين على السماح بمشاركة العمال في القرار (نفس المصدر السابق ص ١٦) ، وعرفت الإدارة بأنها (فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين ،) (Kalancity.blogstop.com/..-) ، وما دامت الإدارة عملية اجتماعية تتم عن طريق الآخرين فهي تعتمد طبقا لوجهة نظر فايول (ستة وظائف رئيسية هي **التخطيط** ، التنظيم ، إصدار الأمر ، التنسيق ، الرقابة) (ANANDA W.P. GURUGE ، 1984) ، وعليه فإن الإدارة بالمفهوم التقليدي (وظيفة المدير تمارس على المنظمة من داخل حدودها ومن خلال الوظائف الرئيسية للمدير : التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) ، أما المفهوم الحديث فقد وسع في مجال وظائف المدير (لتشمل البيئة ومساندة كفاءة المنظمة بالاعتماد على التفاعل بين قوى البيئة والمكونات الداخلية للمنظمة) ، وأصبح مفهوم الإدارة استراتيجيا ، تتصف أبعاده بالشمولية والاستقرار النسبي والأمد البعيدة ، كما اتسم فعل الإدارة بالأبعاد الإنسانية والسلوكية والتفاعلية والجمعية والمشاركة....

تأسيسا على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم الإدارة بما يأتي ...

✓ عملية يمارسها المدير على المجال الواسع للمنظمة (المنظمة وبيئتها) .

- ✓ تتضمن الوظائف الرئيسية للمدير (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) .
- ✓ تركز في نتائجها على حشد الموارد وتنظيمها والسيطرة عليها و توجيهها نحو أهداف المنظمة المحددة ..
- ✓ من أجل تحقيق أفضل كفاءة وفاعلية ممكنتين للمنظمة.
- ✓ تتصف في مفاهيمها الحديثة بالإستراتيجية والمشاركة والتركيز على الانسان .

٣ - الكفاءة والفاعلية :

تتضمن الإدارة التنسيق والإشراف على نشاطات الآخرين من أجل إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية ، وإن تنسيق الإدارة وإشرافها على الآخرين هو الذي يميز الوظيفة الإدارية عن الأخرى غير الإدارية ، وينطوي عمل الإدارة على ضمان إنجاز الآخرين للأعمال المناطة بهم بالكفاءة والفاعلية الممكنتين ، وتعني الكفاءة الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل كمية ممكنة من المدخلات ، لأن الإدارة تتعامل مع المدخلات النادرة ، متضمنة (الموارد مثل الناس ، الأموال ، المعدات) ، لذا فإن كفاءة الإدارة تركز على كفاءة استخدام هذه الموارد ، وتوصف الفاعلية بأنها (عمل الأشياء الصحيحة) ، أي عمل النشاطات التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها ، تتضمن أهداف أحد المصانع مثلا (الاستجابة بدقة لطلبات الزبائن ، تنفيذ استراتيجيات بالمستوى العالمي ، وجعل الوظيفة سهلة وأمنة) ، من خلال استراتيجيات العمل المتنوعة يمكن ملاحقة هذه الأهداف وإنجازها ، تركز الكفاءة على وسائل عمل الأشياء ، بينما تركز الفاعلية على النهايات ، أو إنجاز الأهداف التنظيمية المحددة ، كما في شكل (٢)



شكل (٢) الكفاءة والفاعلية في الإدارة

٤ - طبيعة وخصائص الإدارة

(NATURE AND CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT)

تعني وظيفة الإدارة انجاز المدير لوظائف وأنشطة معينة بكفاءة وفاعلية عن طريق تنسيق الاعمال بين الآخرين . ويتحقق التنسيق من خلال وظائف الإدارة (التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والسيطرة) ، وقد قدم (منسبيرج) مفهوم الادوار الإدارية التي تعني (اجراءات محددة أو سلوكيات متوقعة يظهرها المدير) ، وقد تم تلخيص الأدوار العشرة في ثلاثة أدوار رئيسية هي : (الادوار الشخصية interpersonal roles) وتنطوي على الناس مثل المرؤوسين والاشخاص الآخرين من خارج المنظمة ، والواجبات الاخرى ذات الطبيعة الرمزية ، وتشمل الأدوار الشخصية ، والقيادية ، والاتصالية) . وتنطوي الادوارالمعلوماتية على جمع واستلام ونشر المعلومات . وتشتمل الأدوار المعلوماتية الثلاثة على كل (المراقبة ، النشر ، التحدث) ، وأخيراً ، فإن أدوار اتخاذ القرار تستلزم عملية اتخاذ القرارات أو الخيارات. وتشتمل أدوار اتخاذ القرار على كل من (الرائد ، موزع الموارد ، معالج المشكلات ، والمفاوض) .

هناك مجموعة من الخصائص تسلط الضوء على طبيعة عمل الإدارة تم عرضها وفقاً لما يأتي..

- ✓ الإدارة شاملة (management is Holistic) : يغطي عمل الإدارة أي شكل من الجماعات سواء كانت عائلة ، أو نادي ، أو حكومة ، أو أعمال ، قد يختلف مدخل الإدارة من منظمة لأخرى ، ولكنها في كل حالة تستخدم الموارد المادية والبشرية وتوجهها نحو إنجاز الأعمال وبلوغ الأهداف العامة،
- ✓ الإدارة هادفة (MANAGEMENT IS PURPOSEFUL) : تعمل الإدارة من أجل إنجاز أهداف محددة ، إنها وسيلة لتحديد الأهداف وإنجازها ، كل نشاطات الإدارة موجهة بالأهداف ، يقاس نجاح الإدارة بمدى قدرتها على بلوغ الأهداف ، الإدارة عملية فاعلة باتجاه بلوغ النتائج المستهدفة.
- ✓ الإدارة قوة تكاملية (MANAGEMENT IS AN INTEGRATIVE FORCE) : يقع جوهر عمل الإدارة على تنسيق جهود الاشخاص ، من خلال الفريق الإداري ، تعمل الإدارة على تحقيق الملاءمة بين أهداف المنظمة و أهداف الاشخاص ، إنها تحقق التكامل بين الموارد البشرية والموارد الأخرى.
- ✓ الإدارة عملية اجتماعية (MANAGEMENT IS A SOCIAL PROCESS) : الإدارة عملية اجتماعية لأن عملها يتم عن طريق الاشخاص الآخرين ، ومن خلالهم ، ومن أجلهم ، فهي عملية تتصف بالعلاقات المتبادلة بين الاشخاص ، و يعد العامل البشري العنصر الأكثر أهمية للإدارة ، المدير الجيد قائد وليس رئيس .
- ✓ الإدارة متعددة التخصصات (MANAGEMENT IS MULTIDISCIPLINARY) : تتعامل الإدارة مع السلوك البشري في ظل ظروف تتسم بالحركية وبالتالي فإنها تعتمد على المعرفة الواسعة المستمدة من تخصصات متعددة ، مثل الهندسة وعلم الاجتماع وعلم النفس ، والاقتصاد ، والأنثروبولوجيا.
- ✓ الإدارة عملية مستمرة (MANAGEMENT IS A CONTINUOUS PROCESS) : الإدارة عملية مستمرة ، تتصف بالديناميكية والاستمرارية ، تواصل الإدارة دورة العمل طالما هناك عمل منظم من أجل تحقيق أهداف المجموعة .
- ✓ الإدارة غير ملموسة (MANAGEMENT IS INTANGIBLE) : الإدارة قوة غير مرئية والإدارة لا يمكن رؤيتها ، إلا أنها يمكن التحسس بوجودها في كل مكان ، على شكل نتائج ، ومع ذلك ، فإن المديرين هم الذين يؤدون وظائف الإدارة ليجعلوا منها أكثر ملموسية ومرئية .

✓ (MANAGEMENT IS AN ART AS WELL AS A SCIENCE) ... الإدارة علم وفن

- **تعني الإدارة علم** لأنها (مجموعة من المبادئ والقواعد والنظريات التي تحكم العمل الإداري) ،
وتستخدم الأسلوب العلمي في صنع القرارات وحل المشكلات ، وممارسة العمليات الإدارية المختلفة..

- **وتعني الإدارة فن** لأنها (طريقة ممارسة المدير لعمله الإداري سواء ما يتعلق منها بالبيئة أو الإنسان
أو الظروف المتغيرة) . فضلا عن كون **الإدارة مهنة** ، فالمدير (يصبح جزء من العملية الإدارية ويندمج
كلها مع وظيفته ، حتى يصبح سلوك المهنة مسيطر على سلوكه) .

المبحث الثاني

جوانب أخرى من المنظور الإداري

أولا : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى المقاربة ..

1 - الإدارة و علم الاجتماع ..

توصف الإدارة بأنها فرع من فروع المعرفة تهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات، تنتمي إلى العلوم الاجتماعية، وتحكم بقواعدها، وتقدم صيغة متخصصة في دراسة المجتمع، من خلال إدارة المنظمات، يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيما بينها، لذا أصبح من الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث ينظر إلى المنظمة بأنها مجتمعا صغيرا، وتساعد دراسة علم الاجتماع في إدارة المنظمة، عند التعامل مع الأفراد والجماعات التي تعمل فيها، فضلا عن بناء العلاقات والتقاليد الاجتماعية التي تزيد من تماسك أعضاء المنظمة وتجانسهم..

2 - الإدارة و علم النفس ...

تهتم الإدارة بتحسين أداء الأفراد من خلال البحث عن الدوافع والمثيرات الأخرى التي تؤثر في سلوكهم، وهذا يدفع باتجاه تحليل شخصية الإنسان والقوى التي تتحكم فيها، ويلاحظ من جانب آخر اهتمام علم النفس بسلوك الفرد في المنظمة والعوامل المؤثرة فيها، وإمكانية توجيه سلوكه نحو الاتجاه الأفضل لأهداف المنظمة، والكشف عن الحوافز المؤثرة في دوافع الشخص والتي تنعكس إيجابيا على سلوكه، لذا نشأ مع تطور الإدارة وتعقيداتها، التداخل والتشابك الأكثر بين الإدارة وعلم النفس، وتبلور في ضوء ذلك علم متخصص يوسم (بعلم النفس الصناعي)، فضلا عن البحوث والدراسات النفسية المتخصصة في مجال الإدارة، وكل ذلك يعود بالمنفعة على إدارة المنظمة وعاملها..

ثانيا : علاقة الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية ..

أصبحت الإدارة مع التطور تتداخل في أبعادها مع العلوم الرياضية والطبيعية، فهي تستخدم الرياضيات في صنع القرارات (القرارات الكمية)، وفي تصميم النظم، والمنهج الكمي الجديد الموسوم (علم الإدارة)، وقد أظهر مفهوم النظام وتطوره، وتحليلات النظرية العامة للنظم علاقة علم الإدارة مع العلوم الطبيعية الأخرى مثل علم الفيزياء والكيمياء وعلوم الحياة

ثالثا: تنوع الإدارة باعتماد مجال وتركيز الإدارة..

تنوع الإدارات وتتعدد مسمياتها بالاعتماد على معياري المجال وتركيز الاهتمام، وتتلور ضمن مجموعتين هما...

1- الإدارة الهادفة للربح: وهي التي تتركز وتتوجه نشاطاتها نحو تحقيق وتعظيم الربحية وتغطي مجالات الأعمال في القطاعين الخاص والحكومي ، وتحمل مسمى (إدارة الأعمال ..) وتتنوع حسب طبيعة تخصصات الأعمال مثل (إدارة الإنتاج ، إدارة التسويق ، الإدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية) ، وهي حصيللة تمازج وظائف المنظمة ووظائف المدير.

جدول (١) وظائف المدير

وظائف المنظمة	التخطيط	التنظيم	القيادة أو التوجيه	الرقابة
التسويق	-----	-----	-----	----- -
الإنتاج	-----	----- -	-----	----- -
الموارد البشرية	-----	----- -	-----	----- -
المالية	-----	----- -	-----	-----

- 1- الإدارة غير الهادفة للربحية:** وهي الإدارة الموجهة بالنفع العام ، والتي تتركز نشاطاتها على تحقيق المنفعة العامة أولا ، ومن ثم الربحية والأهداف الأخرى . وترد بمسميات متعددة منها ..
- ✓ الإدارة العامة (Public administration) أو إدارة المنظمات الحكومية ، تركز على تقديم الخدمة العامة للجمهور مثل (المحافظة ، والبلدية ..)
 - ✓ إدارة المنظمات غير الحكومية (NGO) ، وهي التي تنظم وتوجه نشاطات المنظمات التي تقدم الخدمة المتخصصة للمجتمع مثل النقابات والاتحادات والهيئات غير الحكومية.
 - ✓ إدارة المنظمات الانسانية : وتشمل الجمعيات والتشكيلات التنظيمية ذات الطبيعة الانسانية مثل جمعية الهلال الأحمر ، ومنظمات الأمم المتحدة .

رابعا : التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال (Administration & Management)

إن الإدارة العامة (administration) هي المعنية بوضع السياسات للمنظمة بصفتها الكلية أما إدارة الأعمال (management) فتهتم بعملية تنفيذ هذه السياسات. و فيما يأتي بعض الجوانب التي تميز بين هاتين الإدارتين ..

جدول (٢) الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

التسلسل	الإدارة العامة Administration	إدارة الأعمال Management
١	تقوم هذه الإدارة بصنع قرارات السياسة	تركز على تنفيذ السياسات ، تهتم بعملية صنع القرارات الروتينية (المتكررة.)
٢	الإداريون هم المالكين للمؤسسة أو المنظمة	المديرون هم المسؤولون عن دفع أجور العاملين في المؤسسة.

٣	يكون اسهامها الأساسي في النتائج مثل الربحية ، المنظور المستقبلي للمنظمة	تتوجه جهود المديرين نحو بلوغ مجموعة الاهداف التي تضعها الإدارة العليا ، غالبا ما يكون عملهم من أجل الحصول على الأجور والمكافآت.
٤	لا تتدخل في النشاطات اليومية للمؤسسة	تكون هذه الإدارة مسنولة أمام الإدارة العليا في مجال إنجاز العمل اليومي في للمنظمة .
٥	قراراتها تتأثر برأس المال المتوفر ، والتشريعات الحكومية ، و ما شابه من العوامل الأخرى	تمكين المديرين من صنع القرارات الروتينية فقط، . يسترشد المديرون في عملية صنع القرار بالآراء والقيم والمعتقدات ، و يتصرفون أيضا استنادا إلى التجارب السابقة .
٦	هي الطرف الدائم في استقرار المؤسسة ، ونادرا ما تتعرض لتغييرات جوهرية	المديرون ليست الطرف الدائم في المنظمة ، قد يعاد تعيينهم ، أو يتم تقاعدهم ، أو ينقلون إلى خدمة أخرى
٧	تصف المستوى الوظيفي الأعلى في المنظمة .	تصف المستوى الوظيفي الأدنى في المنظمة.

خامسا : تعقيدات الإدارة و مستوياتها الإدارية..

1 - تعقيدات الإدارة: ينظر إلى المدير بأنة المسنول عن أداء الجماعات في المنظمة ، فالمدير كالقائد يشجع الجماعات لبلوغ الأهداف المشتركة للمنظمة ، وهي تعمل مثلا على جلب منتجات جديدة للسوق ، و بأحدث طراز ممكن ، المطلوب من المدير لإنجاز مثل هذه الأهداف ، ليس استخدام الموارد البشرية فحسب ، وإنما الاستفادة من كل الموارد المادية المتاحة ، فضلا عن التكنولوجيا ، وتفكير الفريق ، المدير بحاجة إلى تنسيق الفريق الذي يعمل معه ، وإلى توفير الأدوات المادية التي تساعدهم على إنجاز وظائفهم ، وهذا يعني تشابك وتداخل وظائف الإدارة ونشاطاتها فضلا عن الاعتمادية المتبادلة فيما بينها..

2 - المستويات الإدارية :

بالاستناد إلى ما عرضه (EllenA Benowitz , 2001 : 4 -5) ، تم عرض المستويات الإدارية

بما يأتي..

٢ - ١ مستوى الإدارة العليا...

إن الإدارة في هذا المستوى مسنولة عن ضمان تأسيس و إنجاز أهداف الأداء الرئيسة للمنظمة ، وتتضمن الإدارة العليا كل من (المدير التنفيذي أو المدير العام في المنظمات العراقية ، ومدير العمليات ، ومديري الأقسام أو الوحدات الرئيسة في المنظمة) ، ومديرو المستويات العليا للمنظمة المسؤولون عن الأداء الكلي للمنظمة أو بعضه ، وتقوم الإدارة العليا بالوظائف الآتية ..

- وضع الأهداف الأساسية للأعمال.
- تشكيل إطار للسياسات الرئيسة للأعمال.
- تنظيم الأعمال إلى أقسام مختلفة بقصد الانجاز الفعال لأهداف المشروع .

- تعيين رؤساء الأقسام ومراجعة أداءهم ..
 - تمثيل المنظمة مع الأطراف الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمشكلات مع الحكومة والاتحادات التجارية.
- ٢ - ٢ الإدارة الوسطى : هي الإدارة المسنولة عن الأقسام الكبيرة في المنظمة ، مثل الانتاج والتسويق و الموارد البشرية والمالية ، والتي علاقتها مباشرة بالإدارة العليا ، وفي المنظمات العراقية بالمدير العام ، وتحمل مسئولية الوظائف الآتية ..
- صياغة السياسات المناسبة في مستوى القسم .
 - المراجعة الدورية للأداء.
 - التفاعل مع الموظفين المسؤولين عنهم .
- ٢ - ٣ الإدارة التنفيذية وتسمى أحيانا الإدارة التشغيلية أو الإدارة الاشرافية: وهي المسنولة مباشرة عن عمليات التنفيذ الفعلي ، وتشرف مباشرة على العاملين وتوجههم ، ويطلق عليها أحيانا إدارة الخط الأول ، وتقوم بالأعمال الآتية ..
- القيام بالتخطيط للأعمال اليومية.
 - تخصيص العمل لكل العاملين في القسم والقيام بعملية الاشراف.
 - مراقبة أداء العاملين .
 - رفع التقارير الدورية إلى مديري الإدارة الوسطى.



شكل (٣) المستويات الإدارية

سادسا : الإدارة وظيفية المدير (الوظائف الإدارية) ..

يعرف المدير بأنه (الشخص الذي يدير أعماله عن طريق الآخرين ، وقد يكون الآخرين شخصين أو أكثر) ، وتعرف الإدارة أيضا بأنها وظيفة المدير ، وتحدد وظائف المدير بشكل عام بكل من (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) ، وتغطي هذه الوظائف الخمسة مضامين العملية الإدارية ، (5- 6 : Ellen Benowitz , 2001) ..

١ - التخطيط : يعني التصور الدقيق للكيفية التي تنجز على أساسها الأهداف المحددة، لو افترضنا مثلا أن الشركة ترغب تحسين مبيعاتها ، عندها يقرر المدير أي الخطوات ضرورية لإنجاز الهدف ، هذه الخطوة تتضمن مثلا تنشيط الإعلان ، أو الاهتمام أكثر بالمخزون ، أو بموظفي البيع ، وهي في الوقت نفسه ضرورية لأن توضع ضمن الخطة ، يهتدي المدير بالخطة لإنجاز هدفه المحدد وهو تحسين مبيعات الشركة ، يعني التخطيط بإيجاز استشراف المستقبل وتحديد مستلزمات

تنفيذه أي التنبؤ ووضع الأهداف ، والخطط التفصيلية للتنفيذ .. يتكون التخطيط من عنصر مهمين هما (التنبؤ ويعني استشراف المستقبل ، ويشكل الأساس لوضع الأهداف) (ومتطلبات التنفيذ وتعني الخطة أو الخطط التفصيلية) .

■ أنواع التخطيط ...

- ✓ حسب المجال (التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي .)
- ✓ حسب المدى الزمني (بعيد المدى ، متوسط المدى ، قصير المدى .)

■ خطوات وضع الخطة ..

- الخطوة الأولى : تحديد الاهداف وسلسلتها حسب الأهمية .
- الخطوة الثانية : التحليل البيئي : لتقدير موارد المنظمة الحالية والمستقبلية.
- الخطوة الثالثة : صياغة مجموعة من الخطط البديلة ، لإنجاز نفس الأهداف المحددة ..
- الخطوة الرابعة : تقييم الخطط البديلة : بالاعتماد على المعايير التي يستخدمها المدير وهي (المعايير الشخصية ، إمكانية التنفيذ ، الكلفة ، الجودة .)
- الخطوة الخامسة : اختيار الخطة الأفضل من بين الخطط البديلة .
- الخطوة السادسة : التنفيذ والمتابعة ..

1 - التنظيم : بعد وضع الخطة يحتاج المدير إلى تنظيم الموارد (البشر والمواد) طبقاً لطبيعة الخطة المحددة ،

يحدد الوظائف ، ويمنح الصلاحيات ، ويهيكل العلاقة بين المستويات التنظيمية والوظائف لكل مستوى ، ويعني التنظيم عملية تحديد وتجميع مهمات العمل الذي يتعين القيام به ، ومن ثم تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات وتأسيس العلاقات من أجل مساعدة الأشخاص على العمل سوياً بأعلى كفاءة في سبيل إنجاز الأهداف المحددة.

2 - التوظيف أو الموارد البشرية : عملية ملأ المراكز الوظيفية في المنظمة بالأشخاص المؤهلين

والمناسبين للوظائف المخصصة لهم ، يتكون التوظيف من التخطيط لقوة العمل ، التعبئة ، الاختيار ، التدريب ، المكافأة ، التكامل ، والاحتفاظ بالعاملين.

3 - القيادة: يعمل المدير على قيادة الموظفين المسنول عنهم ، عن طريق ممارسة نشاطات التحفيز ، الاتصالات ،

الارشاد أو التوجيه ، والتمكين ، إنها تتطلب من المدير أن يتعاون مع الموظفين ويشاركهم في حل المشكلات.

4 - الرقابة: بعد عمل المدير الوظائف الإدارية سابقة الذكر ، فإن عمله الإداري لم ينته بعد ، لأنه يحتاج إلى تدقيق

مستمر للنتائج بالمقارنة مع الأهداف ، واتخاذ أي إجراء تصحيحي ضروري لضمان استمراره على الطريق الصحيح باتجاه الأهداف..

جدول (٣) الإدارة وظيفية المدير

التخطيط	التنظيم	القيادة	الرقابة
وضع الأهداف ، بناء الرصد الاستراتيجية ، وتطوير الخطط لتنسيق النشاطات	تحديد احتياجات العمل ، وتطوير الطريقة الجيدة للعمل ، للمكلف باداء العمل المحدد .	التحفيز ، القيادة ، أو أي إجراءات أخرى تنطوي على العمل مع الناس	نشاطات لضمان أن المنجز تم وفقا للأهداف

تؤدي جميعا إلى إنجاز الأهداف المحددة

سابعا : دور المدير في المنظمة ومهاراته (Ellen Benowitz , 2001 , 8 - 6) ،

١ - دور المدير في المنظمة: لا ينظر إلى المدير بصفته قائدا للمنظمة فحسب ، وإنما هو المخطط والمنظم والمراقب لمجمل عمل المنظمة ، فضلا عن كونه صانع قرار ، ويعمل على حل المشكلات ، وهناك وظائف أخرى للمدير منها جدولة عمله ، لقائه للعاملين ، البحث عن المشكلات غير المتوقعة وطرائق معالجتها ، فضلا عن مراجعة بريده الخاص ، يقع الدور الذي يمارسه المدير في ثلاثة أنواع ..

- الشخصية : ينطوي هذا الدور على إدارة التفاعل البشري في المنظمة وخارجها.
- المعلوماتية : هذا الدور ينطوي على تبادل وتحليل المعلومات.
- القرارية أو اتخاذ القرار : ينطوي هذا الدور على متطلبات عملية صنع القرار .

1 - المهارات الإدارية ..

- ينبغي أن يمتلك المدير المهارات أو القدرات التي تساعد على تحويل المعارف إلى الأفعال التي تنتج الأداء المرغوب ، وتساعد العاملين في المنظمة على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ، هذه المهارات تقع ضمن التصنيفات الآتية ..
- المهارات التقنية أو الفنية : تتطلب هذه المهارات إمكانية استخدام التجارب أو الكفاءة الخاصة لإنجاز مهمات محددة ، مثل المحاسبية أو الهندسية أو ما شابه ، وهي مهمة للمستويات التشغيلية .
- المهارات الإنسانية : وتعرف بإمكانية العمل التعاوني مع الآخرين ، تنشأ المهارات الإنسانية في موقع العمل مثل تعزيز المعنويات ، أو تنشيط العلاقات بين الأشخاص
- المهارات الذهنية : تقدم هذه المهارة للمدير القدرة على التفكير التحليلي ، تساعد المدير على تجزئة المشكلات إلى أجزاء صغيرة ، وتمييز مضامين أي منها عن الآخرين ، يفترض المدير أن المسؤوليات العليا في المنظمة تواجه مشكلات غامضة ومعقدة ، وتترتب عليها نتائج بعيدة المدى ، ينبغي أن يحصل المدير على هذه المهارة من خلال التعليم الأولي ثم يطورها بالاعتماد على الخبرة والتدريب ، مستويات الإدارة العليا هي الأكثر اهتماما بالمهارات الذهنية ، تساعد هذه المهارات المديرين والموظفين بصفة عامة على اكتساب ما يأتي : -
- القيادة : إمكانية التأثير على الآخرين لإنجاز الأهداف .
- التقييم الذاتي و الموضوعي : القدرة على تقييم الشخص لذاته موضوعيا ، بعيدا عن التحيز.
- التفكير التحليلي : القدرة على شرح وتفسير الأنماط المختلفة من المعلومات.
- المرونة السلوكية : إمكانية تعديل السلوك الشخصي ليستجيب موضوعيا وليس شخصيا لمتطلبات إنجاز الأهداف ،
- الاتصالات الشفوية : إمكانية التعبير عن الفكرة ببلغة واضحة وسليمة .

- الاتصالات المكتوبة : القدرة على التعبير عن الفكرة كتابيا.
- التأثير الشخصي : القدرة على تكوين الانطباع الجيد و ترسيخ الثقة.
- مقاومة الإجهاد : القدرة على الأداء تحت ظروف ضاغطة
- التعامل مع حالة عدم التأكد: - القدرة على تحقيق أداء المنظمة في الحالات الغامضة ..



شكل (٤) المهارات الإدارية

ثامنا : مبادئ الإدارة ...

يتضمن علم الإدارة مجموعة مبادئ معينة ، ويعني المبدأ لائحة أساسية من الحقائق توفر دليلا يسترشد به في القول والعمل ، تشكل المبادئ الإدارية قاعدة يسترشد بها في تحسين الممارسات الإدارية ، ليس هناك قائمة مفصلة ومحددة للمبادئ الإدارية .إنما هناك بعض وجهات النظر عنها ، من هذه مبادئ العلمية للإدارة التي وضعها (تاييلور Taylor) ، والأخرى التي وضعها (فايول Fayal) ، إلا أن المبادئ الأربعة عشرة

(**لهنري فايول**) هي المقبولة على أوسع نطاق ..

١ - مبادئ الإدارة العلمية لتاييلور (F . Taylor) ..

- ✓ العمل وفقا للطرائق العلمية بدلا من الطرائق البدائية المعتمدة على التقدير و التخمين .
 - ✓ اعتماد الأساليب العلمية في اختيار العاملين و تدريبهم ..
 - ✓ اعتماد مبدأ تعاون الإدارة مع العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة بدلا من الصراع معهم .
 - ✓ تقاسم العمل بين الإدارة والعامل بحيث تتولى الإدارة أعمال التخطيط و تنظيم العمل والعامل التنفيذ..
 - ✓ فصل عملية التخطيط عن التنظيم ليتسنى لكل شخص القيام بعمله ..
- #### ٢ - الانتقادات الموجهة إلى مبادئ تاييلور للإدارة...
- ✓ تلغي مبادئ تاييلور شخصية العاملين ، وتحولهم إلى آلات تتحرك ضمن العجلة الكبيرة ...

✓ تولد الشعور بعدم الرغبة لدى العامل من خلال علاقته بالآلة أكثر من زملاء..
✓ طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور لا تراعي مشاعر العامل وطاقته ، بقدر ما تكافئ العامل الذي يحقق إنتاجية أكثر ...

3 - مبادئ فايول للإدارة (ROBERT KREITNER , 20 ، Ellen A. Benowitz , 2010)

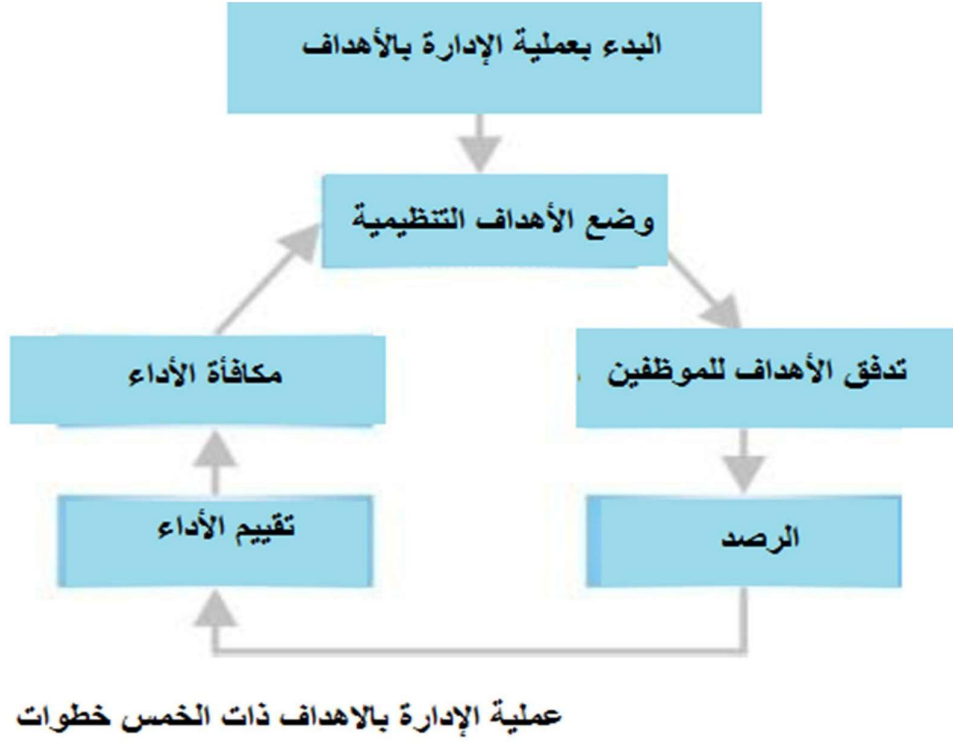
- ✓ تقسيم العمل (Division of work) : تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى وحدات صغيرة ممكن إدارتها ، ويعين لكل وحدة أو وظيفة شخص محدد ، إنها تساعد على زيادة الكفاءة ، يمكن أن يطبق مبدأ تقسيم العمل في كل المستويات التنظيمية ..
- ✓ الصلاحية والمسئولية (AUTHORITY AND RESPONSIBILITY) : ينبغي في التنظيم أن يتم تناول الصلاحية والمسئولية سوية ، يعطي المدير أو امره مباشرة للمرؤوسين ، بعدها يأخذ مسئوليته عن العمل الذي يتم عمله عن طريقه ، لذلك الشخص الذي يستلم الصلاحية (السلطة) يجب أن يكون جاهزا لتحمل المسئولية ، وفي الوقت نفسه فإنه من المهم أن تخول الصلاحية ، مع بقاء الاحتفاظ بالمسئولية ، أي من يخول بعض الصلاحية لغيره عليه أن يحتفظ بالمسئولية لنفسه .
- ✓ الانضباط (DISCIPLINE) : يجب أن يجري الانضباط على جميع العاملين في المنظمة ، ويعني الضبط أو الانضباط (السلوك الذي يتصف بالطاعة ، والانضباط ، والمرونة ، والنظرة الانسانية) ، (يجب أن تتصف) تحذف
- ✓ وحدة الأمر (UNITY OF COMMAND) : يتلقى كل مرؤوس الأوامر ويسأل أمام مشرف واحد ، الأوامر المزدوجة أو المتعددة من أكثر من مصدر تكون مدعاة للاختلاف والصراع ، تمكن وحدة الأمر من تجنب الاختلاف في الأوامر وتضمن النظام والاستقرار في المنظمة ، وتساعد على تثبيت المسئولية .
- ✓ وحدة التوجيه (UNITY OF DIRECTION) : طبقا لهذا المبدأ فإن كل مجموعة من النشاطات لديها نفس الأهداف يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة ، يبحث مبدأ وحدة التوجيه إلى ضمان وحدة العمل ، ولا يتقاطع مع وحدة الأمر .
- ✓ خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة (SUBORDINATION OF INDIVIDUAL INTEREST TO GENERAL INTEREST) : يجب أن يتجاوز كل شخص مصلحة الشخصية ، ويعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع العاملين مع ، عندما يظهر اختلاف بين مصالح أي شخصين في المنظمة ، فإن مصلحة المنظمة يجب أن تلو على مصالح الأشخاص .
- ✓ الاجور (REMUNERATION) : يجب أن تتحقق العدالة في تحديد الاجور وفي طرائق الدفع ، ويجب توافر أعلى قدر ممكن من الارباح لكل من العاملين وأرباب العمل..
- ✓ المركزية (CENTRALISATION) : تعني المركزية واللامركزية عند (فايول) هي الدرجة المثلى التي يتحقق عندها توازن المنظمة ، تعتمد درجة مركزية السلطة على مدى الاستخدام الأمثل لكل الامكانيات الشخصية ، إنها يجب أن تحدد على أساس ظروف الفرد أو الشخص لكل حالة..
- ✓ سلسلة تعددية السلطة (SCALAR CHAIN) : وتعني سلسلة المشرفين التي تمتد من أعلى سلطة إلى أدنى مستوى في المنظمة ، يجب وضوح خط السلطة الممتد من أعلى مستوى في المنظمة إلى أدنى مستوى فيها ، يجب أن تتدفق كل الاتصالات الصاعدة والنازلة عبر مراكز السلطة على طول سلسلة الاشراف.
- ✓ النظام (ORDER) : أو التنظيم المادي للأشياء ، يركز هذا المبدأ على ترتيب الأشياء وتنظيم مواقع الأشخاص على شكل نظام مادي ، وهذا يجب أن يثبت لكل شئ ، وكل شئ يجب أن يوضع في مكانه المناسب ، بما يشبه النظام الاجتماعي ، يجب أن يكون هناك مكان ملائم لكل واحد ، وكل واحد يجب أن يكون في المكان المحدد له .
- ✓ العدالة (EQUITY) : تعني أن تكون المعاملة مع الجميع تتسم بالعدل والإحسان ، يجب على المديرين أن يكونوا منصفين ونزيهين في معاملة المرؤوسين ، تساعد العدالة على بناء علاقات ودية بين الإدارة والعاملين ، والتي هي ضرورية لنجاح أداء المنظمة بصفة عامة..

- ✓ الاستقرار الوظيفي للعاملين (STABILITY OF TENURE OF PERSONNEL) : الموظف لا يمكن أن يعمل بكفاءة إلا إذا تأكد من ضمان أمن وظيفته ، و لا يمكن أن يقدم الخدمة المطلوبة وهو مهدد بمغادرة الوظيفة في أي وقت.
- ✓ المبادرة (INITIATIVE) : يجب أن يعطى جميع الموظفين الفرصة لأخذ زمام المبادرة ، وممارسة العدالة في صياغة وتنفيذ الخطط ، وتعني المبادرة في هذا السياق حرية الشخصية في التفكير ، و في استخدام التوجيه عند العمل، إنها تطور من إسهام العاملين في وظائفهم ، وتحقق لهم الرضا عن العمل .
- ✓ الانسجام والتعاون (ESPIRIT DE CORPS) : ويعني الانسجام والتعاون بين أعضاء المنظمة ، الاتحاد قوة ، ووحدة العاملين هي الأساس في نجاح أي منظمة ، ينبغي على الإدارة أن لا تتبع سياسة فرق تسد ، وتطوير الوحدة بين الأفراد من خلال الاتصال والتنسيق الملائمين ..

بعض التوجهات الإدارية: ويقصد بها بعض الجوانب التي يتركز عليها توجه الإدارة ، ومنها : -

١ - الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) : تعد الإدارة بالأهداف من أكثر

الفلسفات الإدارية قبولاً في المرحلة الحاضرة ، وهي تركز الانتباه على انجاز الأهداف من خلال مشاركة جميع الناس المعنيين بالعمل ، ومن خلال التمتع بروح الفريق ، تمتلك المنظمة العديد من الأهداف المختلفة ، مثلاً أهداف العمال تختلف عن أهداف الإدارة ، وهذه الأخرى تختلف عن أهداف أصحاب المصالح ، وهذا **يتطلب** تركيز التنسيق بين هذه الأهداف ، تتأسس الإدارة بالأهداف على فرضية (إنجاز الناس لأعمالهم بصورة جيدة عندما يكون أي منهم على معرفة تامة بما يتوقعه ، ويمكنه ربط أهدافه الشخصية بالأهداف التنظيمية) ، تتضمن الإدارة بالأهداف مجموعة من الإجراءات تبدأ بوضع الأهداف وتستمر حتى مراجعة الأهداف المنجزة ، يعمل **كل** من العمال والإدارة **من** خلال إجراءات الإدارة بالأهداف منسجمين سوية لوضع الأهداف المشتركة بينهم ، دون حدوث أي اختلافات أو صراعات ، بما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بسرعة ، وبدون أي جهود أخرى غير ضرورية ، وضع (Peter F. Drucker) الخطوط العامة للإدارة بالأهداف للمرة الأولى في كتابه الموسوم (ممارسات الإدارة The practice of management) الصادر عام 1954 ، وأكد على ضرورة تحديد المديرين والعاملين لأهدافهم الخاصة ، أو على أقل تقدير المشاركة بفاعلية وموضوعية في عملية وضع الأهداف ، وأكد على أن الأهداف تقع في قلب عملية الإدارة بالأهداف ، وعرفها بأنها (الإدارة التي تضمن عمل الجميع سوية (إدارات وعاملين) من أجل تحقيق أهداف المنظمة) . وعرفها (John Humble) : بأنها (نظام حركي يحقق التكامل بين حاجات الشركة ذات الصلة بأهدافها المتضمنة الربحية ، والنمو ، مع حاجات المديرين بما يضمن في إسهام المديرين وتطورهم) . وتمت الإشارة إليها أيضاً بأنها (المنهج الذي يتطلب من المديرين كافة وضع مجموعة من الأهداف المحددة المطلوب إنجازها مستقبلاً ، وتشجيع التساؤلات المستمرة حول ما يمكن عمله أكثر (Thomson ، 1 : 1998) ، وحدد (دركر) الخطوط العامة للإدارة بالأهداف ، بعملية الإدارة بالأهداف ذات الخطوات الخمسة والموضحة في الشكل (٥) ، لكل مرحلة من مراحل أو خطوات هذه العملية تحدياتها الخاصة التي تحتاج إلى المعالجة من أجل أن يعمل النظام الكلي بفاعلية ، ويختصر البعض تنظيمياً العملية ذات الخطوات الخمسة بثلاثة قواعد أساسية هي (صياغة الأهداف ، عملية التنفيذ ، وآلية قياس الأداء والتغذية العكسية) ،



شكل (٥) عملية الإدارة بالأهداف ذات الخمس خطوات

- الخطوط العامة لوضع الأهداف (FRAMING THE OBJECTIVES) .. تبدأ الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تتصف بالتحديد الواضح ، ، والتي تتكامل مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين جميعاً ، لأن ذلك يساعد على زيادة الأداء التنظيمي ، تستخدم الإدارة بالأهداف للتتابع المستمر والتغذية العكسية في عملية بلوغ الأهداف ، وتغطي الخطوط العامة لوضع الأهداف الخطوات التالية.
- ✓ يجب أن تختلف الأهداف بعضها عن البعض الآخر ، وتوظف الأهداف في المستويات الدنيا من أجل بلوغ الأهداف في المستويات العليا ، كل هدف يعتمد على الهدف الأدنى منه ، ويساعد على إنجاز الهدف الأعلى منه ، وهذا يمكن من إنجاز الأهداف في المستويات العليا عن طريق توجيه نشاطات أعضاء المنظمة وأقسامها.
- ✓ غايات الإدارة بالأهداف (AIMS OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES) : وتعني أن كل نشاطات المنظمة تتوجه نحو الأهداف ، وهي المرحلة الأخيرة للمنظمة ، قد تكون الأهداف قصيرة المدى وواضحة ، وينبغي أن تفهم الأهداف بسهولة من قبل الأشخاص المسؤولين عن إنجازها ، يجب أن تتفق الأهداف مع سياسات وإجراءات المنظمة ، يجب أن تقيم الأهداف بكفاءة ، اعتماداً على القرار وعلى إمكانية الاعتماد عليها ، و يمكن بلوغها في فترة زمنية مناسبة .
- ✓ وضوح الغايات (CLEAR – CUT AIMS) : يجب أن تكون الأهداف الفردية والتنظيمية واضحة ، إذا كانت الغاية غير واضحة عندها يظهر الارتباك في العمل ، يجب أن تثبت الأهداف بوضوح في كل المستويات الإدارية.
- ✓ تتابع الأهداف **وصولاً** إلى أهداف العاملين : تحتاج المنظمة من أجل مساندة رسالتها إلى وضع الأهداف والغايات الواضحة ، وهذا يتطلب أن يجري تسلسلها وتتابعها من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر أدنى منه ، حتى يتم توصيلها لجميع العاملين في المنظمة ، **وحتى تكون هذه الأهداف فعالة ينبغي أن تكون** (محددة ، وقابلة للقياس ، ومتفق على بلوغها ، وواقعية ، **ومرتبطة** بزمان محدد) ، ولخصت هذه الخصائص بعبارة (SMART) ، تحتاج المنظمة إلى تأسيس مستهدفات ومعايير أداء واضحة لكل هدف.

- تشجيع المشاركة في وضع الأهداف : يحتاج المديرون إلى ذكاء فعال ، وإمكانيات من أجل إنجاز الأهداف المشتركة للمنظمة ، يجب أن تدفع لهم الأجور والمكافآت المناسبة ، من أجل بذل قصارى الجهود في مجال الإدارة بالأهداف ، يحتاج كل شخص في المنظمة إلى معرفة كيفية الملاءمة بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة ، ويفضل القيام بهذه العملية بعد تقاسم ومناقشة الأهداف والغايات في كل مستوى من مستويات المنظمة ، وهذا يساعد كل شخص على فهم ضرورة إنجاز الأهداف وأهمية أن يحدد الشخص أهدافه التي تتماشى مع هذه الأهداف (الأهداف التنظيمية) ، يجب أن لا تفرض الإدارة العليا سيطرتها من خلال عملية الإدارة بالأهداف ، وإنما عليها أن تعمل على وفق أسلوب الرقابة بالأهداف.
- رصد التقدم : ينبغي أن تقوم إدارة المنظمة بتأسيس نظام للرصد (المراقبة) ، يقوم هذا النظام بإرسال الإشارات عندما تتحرف الأوضاع عن مساراتها المحددة ، ينبغي أن يتوفر لنظام الرصد الوقت الكافي ، بما يسمح على التعامل مع القضايا والمشكلات قبل أن تصبح مهددة ، لعملية إنجاز الأهداف ، مع ملاحظة مستوى التأثير من خلال عملية تتابع الأهداف ويفترض أن لا يوضع أي هدف بمعزل عن الأهداف الأخرى ، وهذا يعني أن لا تتم تلبية هدف مجال واحد من مجالات المنظمة ، وإنما يتسع التأثير ليشمل كل مجالات المنظمة .
- تقييم ومكافأة الأداء : تم تصميم الإدارة بالأهداف من أجل تحسين الأداء في كل مستويات المنظمة ، ومن أجل ضمان تحقق ذلك ، بات لزاما على المنظمة وضع نظام شامل لتقييم الأداء ، ويتضمن النظام تقييم الأهداف التي تم تثبيتها مع النتائج التي تم الحصول عليها ، مع مراقبة المديرين في كل مستويات المنظمة للتقدم في نشاطات المرووسين باتجاه بلوغ الأهداف ، وبعد فترة زمنية محددة يجب أن تقيم النتائج المنجزة . تقييم النتائج مهم بالنسبة للإدارة بالأهداف ، وخاصة تقييم أداء العاملين بالعلاقة مع الأهداف التنظيمية المطلوب إنجازها ، بما يسمح بشكل مناسب من استيعاب التغييرات البينية ، مع ضرورة الربط بين إنجاز الأهداف والمكافآت ، وربما التعويضات أيضا ، مع ضرورة توفير التغذية العكسية ، وتزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بأهدافهم الخاصة ، فضلا عن الأهداف التنظيمية ، لتعزيز مبادئ المشاركة ، عندما يتم عرض النتائج في مستوى النطاق الواسع للمنظمة ، عندها تصبح فرصة أخرى لدى العاملين لربط الأهداف الشخصية للجماعة مع الأهداف الشاملة للمنظمة

الإدارة بالأهداف : أهداف المنظمة = أهداف العاملين.

الإدارة بالاستثناء : لا يتدخل المدير إلا عندما يكون هناك خطأ.

■ **مزايا الإدارة بالأهداف (ADVANTAGES OF MBO) ..**

- ✓ إنها تعزز أفضل علاقة اتصال بين المشرف والمرووسين.
- ✓ توفر للمرووس الفرصة لوضع أهدافه الخاصة بعد مناقشتها مع المشرف .
- ✓ يشعر المرووس بالدافعية لأنه يمتلك حرية تحديد أهدافه الخاصة.
- ✓ المراجعة الدورية لأداء المرووس تمكنه من معرفة فيما إذا كان يسير بالاتجاه الصحيح.

■ **مساوئ الإدارة بالأهداف..**

- ✓ المشرف والمرووس ربما يتطلب الأمر لقاءهم عدة مرات للتباحث من أجل وضع الأهداف.
- ✓ التقييم الدوري لأداء المرووس قد يستغرق وقتا أطول وصرف أكثر للورق.
- ✓ قليلا ما تعمل الإدارة بالأهداف مع المستويات الإدارية الدنيا.

٢ - الإدارة بالاستثناء (MANAGEMENT BY EXCEPTION (MBE)

و تختصر بالأحرف (MBE) : وتسمى أيضا الرقابة بالاستثناء ، وهي أسلوب إدارة يركز من خلاله المديرون على الانحرافات الاستثنائية في العمل ، بدلا من تصحيح أي انحراف يمكن أن يظهر ، يركز تنفيذ الإدارة

بالاستثناء على الحلول التقنية ، ويتطلب العمل على وفقها رسم العمليات الحالية للمنظمة ، تحديد الخطر ونقاط المراقبة ، تأسيس الأدوار والمسؤوليات (، 1-4 : 2010 , Verver) ، ويقصد بها أيضا (التركيز على تحديد وإدارة الحالات التي تشتت من القيم والأوامر التي تصف أحسن الممارسات ، وتتضمن كل من التطبيقات العامة للأعمال وممارسة الذكاء في الأعمال ، وتعني أيضا نمط الإدارة الذي يتحمل فيه المروسون مسؤولية اتخاذ القرارات ، والاستجابة لمتطلبات العمل المسؤولين عنه) (Anon , 2014) ، الفائدة من أسلوب الإدارة بالاستثناء إنه يسمح للمدير أن يركز على النقاط التي تحتاج إلى اهتمامه ، وتجنبه من التعامل مع المشكلات التي يمكن أن يعالجها المروسون أنفسهم.

■ **عملية الإدارة بالاستثناء :** تهدف الإدارة بالاستثناء إلى توفير وقت أكثر للمدير من أجل التركيز على المشكلات الجوهرية أو المهمة جدا ، ويتم ذلك عن طريق وضع الأهداف والتنبؤ بالنتائج المتوقعة منها ، بغرض مقارنة هذه النتائج مع الأداء الفعلي ، بعدها يحدد المدير المشكلات الجوهرية ، والأخرى غير الجوهرية ، إذ يحول المشكلات غير الجوهرية أو الثانوية إلى الآخرين أي (الأدنى في التدرج التنظيمي) ، وهذا يسمح بالسرعة في حل المشكلات التنظيمية المتنوعة سواء للمدير أو من هم أدنى منه ، لأن ذلك يوفر وقتا أكبر للمدير للتفرغ لحل المشكلات الرئيسية والمهمة ، **فالاستثناء** هنا هو استثناء المدير للكثير من القرارات الروتينية وترك حلها للمروسين ، ويمكن اختصار عملية الإدارة بالاستثناء بالنقاط الآتية..

- ✓ تحديد الأهداف المطلوب إنجازها.
- ✓ التنبؤ بالنتائج المتوقعة للأهداف أي تحديد المعايير ،
- ✓ المقارنة مع الفعلي لكشف الانحرافات.
- ✓ تحديد الانحرافات أو المشكلات الجوهرية ليكون التحليل والمعالجة من مسؤولية المدير.
- ✓ تحويل الانحرافات أو المشكلات الروتينية الأخرى لتحليلها **ومعالجتها** من قبل المروسين .
- ✓ توفر بالنتيجة وقت أكبر للمدير لاتخاذ القرارات الجوهرية والحاسمة.

■ **متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء ..**

- 1 - تفويض السلطة وتمكين العاملين ، وتنمية ثقافة وأسلوب الرقابة الذاتية.
- 2 - ثقة الرؤساء بمروسيهم على كافة المستويات الإدارية.
- 3 - توفر الخبرة والدراسة لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمروسيهم.
- 4 - توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى العاملين للقيام بما يسند إليهم من مهام.
- 5 - وجود نظام جيد للمعلومات لإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات.
- 6 - العمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الاستثنائية.

■ **مزايا الإدارة بالاستثناء (ADVANTAGES OF MBE) :**

- ✓ إنها تسمح للمدير بتكريس وقت أكثر للقضايا المهمة ، عن طريق ترك تعامل المروسين مع القضايا ذات الطبيعة الروتينية.
- ✓ لا يحتاج المدير لأن يقلق بشأن القضايا الروتينية.
- ✓ ما دام المدير يكرس مزيدا من الوقت للقضايا الحيوية ، فإنه سيكون قادرا على صنع القرارات الأفضل.
- ✓ تسمح بإعطاء المروسين سلطة اتخاذ القرارات بشأن مسائل معينة دون أي تدخل من قبل المديرين التنفيذيين
- ✓ تستطيع الإدارة الاستفادة من المواهب المتوفرة في المستويات الدنيا.

■ **محددات الإدارة بالاستثناء (LIMITATIONS OF MBE) :**

- ✓ لا يوجد مؤشر محدد يساعد على التمييز بين الانحرافات المهمة والأخرى غير المهمة .

- ✓ المنظمة التي تمتلك نظام متكامل للرقابة هي التي تستطيع فقط استخدام اسلوب الإدارة بالاستثناء د
- ✓ قد يؤدي العمل بها إلى تشتت السلطة عن الحدود المرسومة لها .

عاشرا : التحديات التي تواجه المدير في القرن الواحد والعشرين:

تواجه المنظمة الكثير من التغيرات والتقلبات الجوهرية في بيئاتها (الاجتماعية ، السياسية ، القانونية ، الاقتصادية ، والتكنولوجية) ، عند هذه النقطة يصبح من المفيد مراجعة التغيرات الرئيسة للإدارة وهي تمارس أعمالها في القرن الواحد والعشرين ، والموضحة في **الجدول (٤)** ، إن هذه المجموعة من التغيرات هي ناتج خمسة مصادر ذات طبيعة شاملة هي (العولمة ، ثورة جودة المنتج ، حماية البيئة ، اليقظة الأخلاقية ، ثورة الانترنت والأعمال الالكترونية) ، أدت هذه العوامل مع بعضها بشكل **جوهري** إلى إعادة تشكيل ممارسات الإدارة ، وهذا يتطلب النظر إلى الإدارة بصفاتها مزيج معقد وحركي من الأساليب النظامية (Systematic) والمشاعر المشتركة ، وكما هو الحال في أي عملية معقدة ، فإن المفتاح الرئيس لتعلمها هو تجزأتها إلى أجزاء سهلة الفهم ، يراعى فيها الطريقتين الرئيسيتين والمختلفتين في تحليل العملية الإدارية وهما (الطريقة الكلاسيكية والتي يعود تأريخها إلى مطلع القرن التاسع عشر ، والتي تركز على تحديد الوظائف الإدارية ، والطريقة الأكثر حداثة التي تركز على المهارات الإدارية

(Nigel Andrews and Laura D'Andrea Tyson , 2004 : 69 - 60)

، وهذا يعني ضرورة التغيير الجوهري في تركيز الإدارة وممارستها ، لتكون قادرة على استيعاب التحديات الجديدة التي تفرزها بيئات القرن الواحد والعشرين ، والنجاح في إدارتها ..

جدول (٤) تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين.

الإدارة في القرن الواحد والعشرين - عشرة تحديات جديدة		
	التحرك من	التحرك باتجاه
الدور الإداري	الرئيس / المشرف / القائد	اعضاء الفريق ، الممكتون ، المعلمون ، الرعاية ، المدافعون ، المدربون
التوجه بالثقافة والجودة والاختلاقيات والتأثيرات البيئية	الاكتفاء بمنتج واحد / الاستخدام الأحادي	متعدد الثقافات / متعدد اللغات
الاعتماد على القوة	السلطة الرسمية والمكافآت والجزاءات	التفكير بالعواقب (توحيد الطروحات)
الوحدة التنظيمية الأولية	المنفردة	المعرفة ، العلاقات ، المكافآت
التعاملات بين الأشخاص	المنافسة : الربح - الخسارة	الفريق
التعلم	دوري ، : تخصصي ، منهجي	الشركة : الربح - الربح
المشكلات	تجنب التهديدات	التعليم المستمر طول الحياة
التغيير والصراع	المقاومة ، رد الفعل ، التجنب	فرص من أجل التعليم والتحسين المستمر
المعلومات	الوصول المقيد / الادخار	التوقع ، البحث ، التواصل
		توسيع الوصول / والتشارك

:

الأسئلة

القسم الأول

اختر الجواب الصحيح لكل مما يأتي ...

- 1 - الإدارة فرع من العلوم (-- ----) . (الاجتماعية ، السياسية ، الطبيعية ، العضوية) ..
- 2 - تطورت الإدارة العلمية بشكل واسع بعد الثورة ----- التي أنشأت نظام المصنع .
(الاغريقية ، الروسية ، الصناعية ، ولا أي واحدة مما سبق) ..
- 3 - (-----) ليست وظيفة إدارية ..
(التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التسجيل) .
- 4 - كل وظائف الإدارة هي موجهة (-----)
(بالاهداف ، بالعمل ، بالطبيعة ، بالأعمال) .
- 5 - حان الوقت للاعتراف بالإدارة بصفتها مهنة مثل مهنة (-----) ..
(الطب ، القانون ، الهندسة ، كل المهن أعلاه) ..
- 6 - (-----) يحقق تكامل جهود مختلف العاملين للتأكد من أنهم يعملون كفريق واحد ..
(المدير ، المساهمون ، سكرتارية الشركة ، المدير العام) ..
- 7 - (-----) تهدف إلى تنسيق الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية ..
(الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالاستثناء ، التوظيف ، الرقابة) ..

الأجوبة : (١ - الاجتماعية ، ٢ - الصناعية ، ٣ - التسجيل ، ٤ - بالأهداف ، ٥ - كل المهن أعلاه ، ٦ - المدير ، ٧ - الإدارة بالأهداف)

القسم الثاني ... أجب بكلمة أو كلمتين عن كل سؤال من الأسئلة الآتية

- ١ - ماهي الحركة التي وضعت الأساس للإدارة بصفتها علم ؟
- 2 - من هو أبو الإدارة العلمية ؟
- 3 - من هو أبو الإدارة الحديثة ؟
- 4 - ما الذي يقوم بالدور المركزي للمنظمة مثل دور الدماغ في جسم الانسان ؟
- 5 - هل المدير الجيد قائدا أم رئيسا ؟
- 6 - هل الإدارة عملية مستمرة أم تقف عند نهاية معينة ؟
- 7 - ما هي الوظيفة الرئيسة للإدارة ؟

الأجوبة : (١ - الإدارة العلمية ، ٢ - فردريك تايلور ، ٣ - هنري فايول ، ٤ - الإدارة ،

5 - القائد ، ٦ - عملية مستمرة ، ٧ - التخطيط) ..

القسم الثالث : أجب عن كل سؤال من الأسئلة التالية ...

- 1 - أشرح أهمية الإدارة ؟
- 2 - ناقش عبارة (الإدارة علم أم فن) ..
- 3 - اشرح خطوات الإدارة بالأهداف ؟
- 4 - بين الفرق بين الإدارة (Management) والإدارة (Administration) ؟
- 5 - ما هي مزايا وعيوب الإدارة بالاستثناء (M.B.E.) ؟

القسم الرابع : المقالات ..

- 1 - أكتب مقالة عن التحديات التي تواجه الإدارة في القرن الواحد والعشرين ..
 - 2 - وضح خصائص و طبيعة الإدارة ..
 - 3 - أكتب مقالة حول الإدارة بالأهداف (MBO) ..
-

المصادر

- ١ - أحمد السيد الكردي ، الإدارة بالاستثناء ، موقع موسوعة الاسلام والتنمية ، ٢٠١١ .
- ٢ - المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مبادئ إدارة الأعمال ، لا توجد سنة.
- ٣ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مبادئ إدارة الأعمال ، ١٦١ دار ، المملكة العربية السعودية.
- 4 - **ANANDA W.P. GURUGE ; GENERAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT ; UNSCO - UNISEF , Paris , 1984**
- 5 - **D. ValjayaNthI , M. A Zelka Jabeen , V.S James Sahayam ; Management principles ; Tamil NADU Text Book Corporation , 2010 : 2 -11**
- 6 - **Ellen A. Benowitz , Cliffs quick Review Principle of management , Hungrey Mind INC , 2001 : 4 - 8**
- 7 - **Frederick W. Taylor ; The Principles of Scientific Management ; NewYok , Harper press ,1911: 5 - 29**
- 8- **ROBERT KREITNER ; Management 11 th ed ; Houghton Millfin Hurcourt publishing co , New York ,2009: 5**
- 9 - **Drucker, P. ; The Practice of Management; New York: Harper , 1954 .**
- 10 - **Wehrich, H. A New Approach to MBO, Updating a Time-Honored Technique(2000). ,**
- 11 - **Bob Johnson & Kate Williams ; Introducing Management : Adevelopment Guide ; Elsevier Butterworth-Heinemann , 2004 .**
- 12 - **Carl A . Rodrigues ; Fayoles 14 principles of management then and now ; Management decision , 2001 : 880 - 887**
- 13 - **Thomas M . Thomson ; Management By Objectives ; 2 nd ed , The PFfeiffer Library , Vol 20 , 1998**
- 14 - **Ananda W . P . Guruge ; General principle of management for eductional planner and adminstrators ; UNESCO / UNICEF , Paris , 1977 : 1-13**
- 15 - **Kalan-city.blogstop.com/./what is- management-definition-meaning.ht**
- 16 - **www.hrdiscussion.com (أمير اسماعيل ، علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى ، ٢٠١١) ---**
- 17 - **John Verver ; Exception Management explained ; Protiviti INC , : 0102 1-4**
- 18 - **Anon ; Management By Exception ; Gambridge decision on line , 2014**

- 20- Banarjee ; 5 Main process of management By Exception , Preserved articles achieved from original , 2012
- 21- Smoother , A. E ; Transactional leader style of Mayor and its impact on organizational commitment of municipal employees , لا توجد سنة : 11
- 22- Nigel Andrews and Laura D'Andrea Tyson, "The Upwardly Global MBA," *Strategy _ Business*, 36 (Fall 2004): 60–69
- 23- J. Welch and S. Welch, "An Employee Bill of Rights," *Bloomberg BusinessWeek*, March 16, 2009, p. 72
- 24 - E. Frauenheim, "Managers Don't Matter," *Workforce Management Online*, April 2010;
- 24 - T. R. Holcomb, R. M. Holmes, Jr., and B. L. Connelly, "Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation," *Strategic Management Journal*, May 2009, pp. 457–485.
- 25 - H. Fayol, *General and Industrial Management* (London: Pitman & Sons, 1949).
- 26 - R. Stagner, "Corporate Decision Making," *Journal of Applied Psychology* 53 (1969): 1–13.

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

يركز الفصل على التطور الذي شمل الإدارة بالاعتماد على التطور في النظريات الإدارية الرئيسية ، تقدم الإدارة الاقتراحات الفعالة التي تحفز العاملين على بلوغ مستوى العمل الاسع ، والاطول ، وتحويل العمل الممل إلى عمل ممتع ، ولكن الملاحظ أن الكثير من الأفكار الإدارية الحديثة ، قد تم العثور عليها في صفحات التأريخ الإداري السابق ، وقد نتج عن التطور الإداري تغييرات جوهرية في طبيعة العمل والتنظيمات ، مما ولد القناعة بالحاجة إلى الإدارة (K. Voigt ، 2002) ، فضلا عن كون بيئة المنظمات بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص تتصف بالتغيير والاضطراب والتعقيد والتنوع والتزايد في شدة المنافسة ، مما يتطلب أنماط من الإدارة تساعد على الاستجابة لحاجات الانسان المتنوعة والمتعددة والمتغيرة ، حدث خلال الثورة الصناعية الأولى (1750 - 1900) تغيير جذري في الوظائف والتنظيمات ، مما اقتضى ضرورة التنسيق الفعال بين الأجزاء المختلفة لنظام الإنتاج وتعظيم الأداء الشامل للمنظمة (Terhune ، 2001) ، واصبح من الضروري ان يضع المدير في حسابه التغيير في نمط الإدارة وأساليبها ، بما في ذلك الهيكل التنظيمي ، وطرائق التعامل مع الموارد البشرية ، كما أن التغييرات في البيئة تجبر المدير على التفكير في المستقبل ، ومتطلبات الاستجابة له ، مما ترتب عليه الاهتمام بالتطور في فكر الإدارة وأدواتها وممارساتها ، واصبحت تشكل بمجملها موضوع التطور في فكر الإدارة ، موصوفا بالتطور في النظريات الإدارية ، يهدف الفصل إلى تعريف الطالب بما يأتي..

- 1 - اكتشاف مدارس الإدارة المختلفة..
- 2 - التعريف بمناهج الموارد البشرية.
- 3 - تحديد دور التحليل الكمي في الإدارة.
- 4 - فهم التفكير الموقفي (الشرطي)
- 5 - التركيز على الجودة..
- 6 - التطلع نحو مستقبل الإدارة

المبحث الأول

النظريات الكلاسيكية

(Ellen A. Benowitz, 2001 : 12 - 20) ، (Ziarab Mahmood and Muhammad)

Basharat , 2012

تعود ممارسات الإدارة إلى تأريخ 3000 سنة قبل الميلاد ، إلى اول المنظمات الحكومية التي طورها السومريون والمصريون ، لكن الدراسات الرسمية للإدارة حديثة نسبيا (Daniel A. Wren , 7891 : 933) ، تعرف الدراسات المبكرة للإدارة التي بدأت في مطلع القرن التاسع عشر أو قبله بقليل ، (بالمدخل الكلاسيكي أو المنظور الكلاسيكي للإدارة) ، وهو يركز على العقلانية ، وعلى تحقيق المنظمة والعاملين أفضل كفاءة ممكنة ، وضع نظام المصنع الذي ظهر في العقد الثامن عشر تحديات لا تستطيع المنظمات في وقتها التغلب عليها ، وكانت السبب وراء ظهور المشكلات ، و تطوير الوسائل الجديدة للمصنع من أجل تجاوزها ، ومن هذه التحديات أو المشكلات (تنظيم الهيكل الإداري ، تدريب العاملين ، جدولة مشكلات الصنع المعقدة ، والتعامل مع التزايد في حجم العمل ، صعوبة تحقيق رضا العاملين) ، نتج عن هذا العدد من المشكلات الجديدة المترامن مع تطوير المنظمات المعقدة والواسعة ، ولادة مدخل جديد للتنسيق والرقابة ، ومن هذه الأنواع الجديدة - الرجل الاقتصادي - والمدير بالإنجيرة ،

(951 : 9991 , Alfred D. Chandler, Jr) ، وخلال الفترة نفسها بدأ ينمو عدد المديرين المهنيين ، حيث أخذ هذا النوع من المديرين على عاتقه تطوير ووضع الحلول للكثير من التحديات المتعلقة بالتنظيم ، والتنسيق ، والرقابة ، والسيطرة على العدد الكبير من الناس ، وزيادة انتاجية العمال ، وهذه شكلت الأساس للإدارة الحديثة للمدخل الكلاسيكي ، يتألف المدخل من نظريتين رئيسيتين هما (الإدارة العلمية ، ونظرية الإدارة العامة أو العملية الإدارية) ، أما العالمين الإداريين اللذين لهم اسهامات جوهرية لنظرية الإدارة العلمية فهما (فردريك تايلور Frederick W. Taylor) ، وفريق الزوج والزوجة (فرانك و ليلان جلبرث the husband-wife team of Frank and Lillian Gilbreth) ، ومن أهم المساهمين في نظرية الإدارة العامة هما (هنري فايول ، وماكس فيبر ، Henri Fayol and Max Weber) (Robbins & Coulter , 2012 : 29) ، تطورت نظريات الإدارة الكلاسيكية خلال مرحلة الثورة الصناعية ، عندما بدأت تظهر المشكلات ذات الصلة بالمصنع ، فضلا عن عدم تأكد المديرين من الكيفية التي يتدرب على وفقها العاملين ، ومعظمهم يعمل وفقا للحالة التي تزيد من عدم رضا العاملين ، لذا بدأت الإدارة باختبار الحلول بصفتها نتاج ، وركزت على فرضية (هناك طريقة واحدة لإنجاز مهمات الإدارة ،) يركز الكتاب على النظريات الثلاث الرئيسية التي تستند إليها النظرية الكلاسيكية.

أولا : مدرسة الإدارة العلمية (scientific management school) ..

و تتوجه نحو الدراسة المستفيضة ، واختبار اساليب العمل المختلفة ، للتعرف على أفضل الطرائق وأكثرها

كفاءة ، ومن أهم روادها

1 - فردريك تايلور (FW. Taylor) : وتهتم نظريته بما يأتي.

■ التركيز: تركز على المستويات الإدارية التنفيذية ، وما ترتب على ذلك من ضرورة التخصص وتقسيم العمل ، وتطبيق الاساليب العلمية في العمل الإداري.

■ المبادئ : وحددها (F.W , Taylor : 1911) بكل مما يأتي..

- المبدأ الأول : دراسة أداء العامل لمهامه ، امتلاك كل المعارف المتعلقة بوظيفته . دراسات الحركة والوقت ، وما يترتب عليها من تغيير الترتيب في موقع العمل .
- المبدأ الثاني : توثيق الطرائق لإنجاز مهام العمل على شكل قواعد مكتوبة و إجراءات تشغيلية معيارية . تزيد من كفاءة النظام التشغيلي للمنظمة .
- المبدأ الثالث : الاختيار الدقيق للعمال من اللذين يمتلكون المهارات والإمكانات التي تتكافأ مع حاجات المهمات المطلوبة منهم ، وتعلمهم الطريقة التي تمكنهم من انجاز المهمات طبقا للقواعد والإجراءات المحددة.
- المبدأ الرابع : تأسيس مستويات عادلة أو مقبولة لأداء المهمات ، ومن ثم تطوير نظم المكافآت مقابل ما يقدم فوق مستوى الأداء المقبول ، لتشجيع العمال على إنجاز مستويات عالية من الكفاءة ، وحثهم من خلال الحوافز على تعلم الأساليب الكفوءة في انجاز مهماتهم

■ الانتقادات:

- تحويل الإنسان إلى آلة ضمن الماكينة الكبرى (المصنع) .
- اعتماد هدف واحد لمنح الحوافز هو كمية الانتاج التي يحققها العامل وهي معيار التمييز بين العمال ، دون مراعاة الجوانب الأخرى للعمل .
- شعور العامل بالغربة في العمل لفقدائه العلاقات الإنسانية في العمل أو الشخصية مع زملائه الآخرين ،
- عدم مراعاة مشاعر العامل وأحاسيسه ، والتي تشكل الجزء المهم من شخصيته .

2 - (فرانك وليلان جليبرث Frank & Lillin Glibreth) : وتعود إليهم أساليب دراسات الحركة والوقت ، التي تعتمد (كم من الوقت يمكن أن يستغرقه العامل الجيد لإنجاز كل جزء من أجزاء عمله) ، وتعتمد الدراسة تجزأة كل مهمة من مهمات العمل إلى حركات منفصلة (أو مستقلة عن بعضها) ، وبعدها يتم التخلص من الحركات غير الضرورية أو المتكررة (، 2001 M. Murray) . وفيما يأتي جدولاً يصف ببساطة الإطار العام لدراسات الحركة والوقت ..

جدول مبسط يوضح دراسات الحركة والوقت

ت	الحركات	الوقت بالدقيقة	ضرورية	غير ضرورية
١	A	5	نعم	
٢	B	10	----- -	نعم
٣	C	8	نعم	
٤	D	3	----- -	نعم
٥	E	7	نعم	
المجموع		33	٢٠	١٣

ملاحظة : الوقت المنتج والذي سيعمل على أساسه العامل = ٢٠ دقيقة من أصل الوقت الكلي البالغ ٣٣ دقيقة..

3 - نظرية المخططات (هنري جانت Henry Gant) (1861 - 1919) : وهو الإداري المعروف (بمخططات جانت) ، وهي (عبارة عن مخطط بياني يعرض المهمات التي يجب استكمالها في الوقت المحدد ، من أجل إنجاز المشروع أو المهمة) ، يعمل المخطط على مقابلة المهمة مع الوقت المخصص لها ، وعلى طول المدة الزمنية لإنجاز المشروع (، 2007 Chuck Williams) . كما موضح في المخطط شكل (٦) ...

مخطط جانت Gantt Chart



شكل (٦) مخطط جانت

ثانيا : مدرسة العملية الإدارية ..

تصف النظرية أحد الحقول الفرعية لنظرية الإدارة الكلاسيكية ، وهي تركز على المنظمة بصفة عامة ، وليست على كل عامل بصفته المستقلة ، وتحدد الوظائف الإدارية الرئيسية بكل من (التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة) ، من أهم رواد هذه المدرسة (هنري فايول ، ماري باركر فوليت / شستر برنارد (Dafit . R.I , 2010 : 40) .

■ (هنري فايول Henry Fayol) : ويسمى منظوره للإدارة بنظرية التقسيم الإداري أو الإدارة العامة ، و **يتأسس المنظور على مبادئ (فايول الأربع عشرة للإدارة)**

✓ **التركيز:** يركز منظور فايول للإدارة (على المنظمة بصفقتها العامة أو الشاملة وليس على أساس كل عامل لوحده) ..

✓ **المبادئ :** تتضمن (14) مبدأ ، تعرف بمبادئ فايول للإدارة ، وتؤسس مبادئ عامة للإدارة يمكن أن يتبنها المديرون الممارسون ، وقد تم التطرق بالتفصيل لهذه المبادئ في موضوع سابق ، وهي تنظم العمل الإداري ، وتضبطه وتوجهه نحو أهداف الإدارة العليا ، فضلا عن تقسيم العمل إلى (6) نشاطات ، هي (النشاطات الفنية وهي التصنيع و الانتاج ، والنشاطات التجارية وهي البيع والشراء ، والنشاطات المالية وهي ضمان رأس المال واستخدام الأموال ، ونشاطات الحماية والأمان وهي حماية الممتلكات والأشخاص ، والنشاطات المحاسبية وهي العوائد والتكاليف ، والنشاطات الإدارية وهي التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، وإصدار الأوامر ، والرقابة) managementinnovations.wordpress.com .

■ ماري باركر فولبيت (1860 - 1933 Mary Parker Follet) : نتجت تصوراتها عن الإدارة من تجاربها الشخصية في بعض الحقول الإدارية ، متضمنة تلك التجارب علم النفس الاجتماعي في الإدارة ، وأكدت على أهمية الأهداف المشتركة للعمال وذلك من أجل تخفيف الصراع في المنظمة ، كانت أفكار فولبيت عن الإدارة مناقضة لمبادئ الإدارة العلمية ، وشكلت إعادة بناء هذه الأفكار قواعد أساسية للإدارة الحديثة التي تتعامل مع التغييرات السريعة في البيئة الحالية ، يؤكد منهجها في القيادة على أهمية العاملين في المنظمة مقارنة بالتقنيات الهندسية ، وأسهمت في تحليل التفاعل بين الإدارة والمنظمة (14 : 2010 , R.I. Dafit) .

✓ سشتر برنارد (1886 - 1991 Chester Barnard) : وهو صاحب فكرة (التنظيم غير الرسمي) ، ركزت أعماله الإدارية على (التنظيم غير الرسمي) ، موضحاً أن التنظيم غير الرسمي يظهر في كل المنظمات الرسمية بصيغة الجماعات الاجتماعية أو الجماعات الصغيرة ، وبين أيضاً أن المنظمات ليست آلات ، وأن العلاقات غير الرسمية تعبر عن أداة قوية جداً في مساعدة المنظمة على السير بالطريقة الصحيحة ، أما إسهامه الآخر فقد ظهر في نظرية (قبول السلطة) التي مفادها (أن الناس لديهم الإرادة الحرة ، ويمكنهم اختيار مدى متابعة الأوامر الإدارية) ، وغالباً ما يتبع الناس الأوامر الإدارية نتيجة لشعورهم بالمنافع الشخصية المتحققة منها ، ولكن الاختيار الأخير يعود للناس أنفسهم ، ووجه إلى ضرورة تعامل المديرين الجيد مع التابعين ، لأن قبول الأوامر ضروري لنجاح المنظمة في الحالات المهمة (Walf , W B , 1982) .

ثالثاً - النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر : 1800)

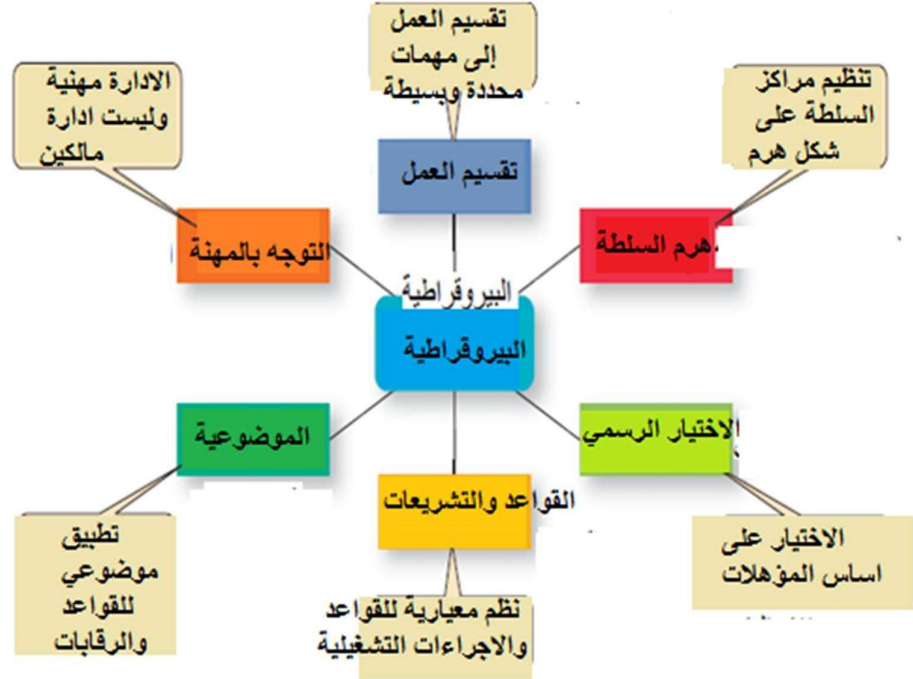
1- التركيز : تركز على الهيكل التنظيمي والقواعد والتعليمات ، وتعرف بأنها (نوع من تصميم المنظمات يعتمد على التخصص وتقسيم العمل ، وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقيتهم فضلاً عن التمسك الشديد بالقواعد والتعليمات) ، تعمل الإدارة على أساس العائلة ، ويكون ولاء العمال لمشرفيهم مباشراً وليست للمنظمة ، ينبغي أن تدار المنظمة بالحالة الموضوعية ، وهذا يتطلب العمل وفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي حيث القواعد المحددة ، وينظر للسلطة بصفاتها جزء من وظيفة الشخص ، وتتم من شخص لآخر على أساس أن الشخص الذي يغادر الوظيفة تسلم سلطته إلى الشاغل الجديد لوظيفته ، وتعرف القواعد الموضوعية التي تحكم عمل المنظمة (بالبيروقراطية) .

2 - خصائص النظرية البيروقراطية :

- ✓ التعريف الواضح لهرم السلطة: تهيكل كل الوظائف في البيروقراطية على أساس اعطاء الوظائف العليا للمشرفين ، لرقابة المستويات الدنيا ، هذه السلسلة من الأوامر تبسط من الرقابة وانسياب الأوامر والتعليمات من خلال المنظمة .
- ✓ التخصص وتقسيم العمل : تخصص جميع المسؤوليات في المنظمة بحيث يمتلك كل عامل أو موظف التدريب والخبرة الضرورية لانجاز مهماته .
- ✓ القواعد والأنظمة : وتعني أن تغطي إجراءات التشغيل المعيارية كل نشاطات المنظمة ، لتوفير التنسيق المستقر والمبسط .
- ✓ العلاقات الموضوعية بين المديرين والعمال : يحتفظ المديرون بعلاقات موضوعية مع العاملين حتى لا تتأثر القرارات بالمحابة والتحيز الشخصي .
- ✓ الكفاءات أو الاختصاصات : وهي ليست ما الذي تعرفه ، وإنما هي الأساس لكل القرارات المتعلقة بالوظيفة مثل التوظيف ، التعيين ، الترقيّة وغير ذلك من الخصائص الأولية للمنظمة البيروقراطية .
- ✓ السجلات : تحتاج البيروقراطية إلى الاحتفاظ بالملفات كاملة لكل نشاطات المنظمة .

يوضح الشكل (٧) خصائص النظرية البيروقراطية..

خصائص بيروقراطية ويبر



شكل (٧) خصائص البيروقراطية

٣ - الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية .

- ✓ الالتزام الصارم بالأوامر والتعليمات
- ✓ صعوبة التطور أو التغيير
- ✓ الروتين والجمود في العمل

4 - المبادئ المشتركة للنظريات الكلاسيكية ..

- ✓ الهدف: تعظيم كفاءة لأداء.
- ✓ التركيز: الهيكل والعمل.
- ✓ المبادئ المشتركة :
 - الأمثلية أو تعظيم النتائج المستهدفة : وتعني أن المنظمة تستطيع تحقيق أعلى نتائج ممكنة .
 - هرمية السلطة : وتعني أن السلطة تتدرج من أعلى إلى الأدنى متخذة شكل الهرم .
 - الرشد المطلق : كل البدائل متوفرة لمتخذ القرار عند اتخاذ القرار.
 - نطاق الاشراف : تحديد عدد المرووسين الذين يشرف عليهم المدير أو المشرف في المستويات الإدارية المختلفة ويقع في حدود (3- 5) .
 - اعتماد مقياس الكفاءة لتقدير نجاح المنظمة .

- النظام المغلق : ضعف تبادل المنظمة والعلاقة والاعتمادية مع بيئتها.
- طريقة واحدة هي الأحسن وتستخدم في كل الظروف .

5 - الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية.

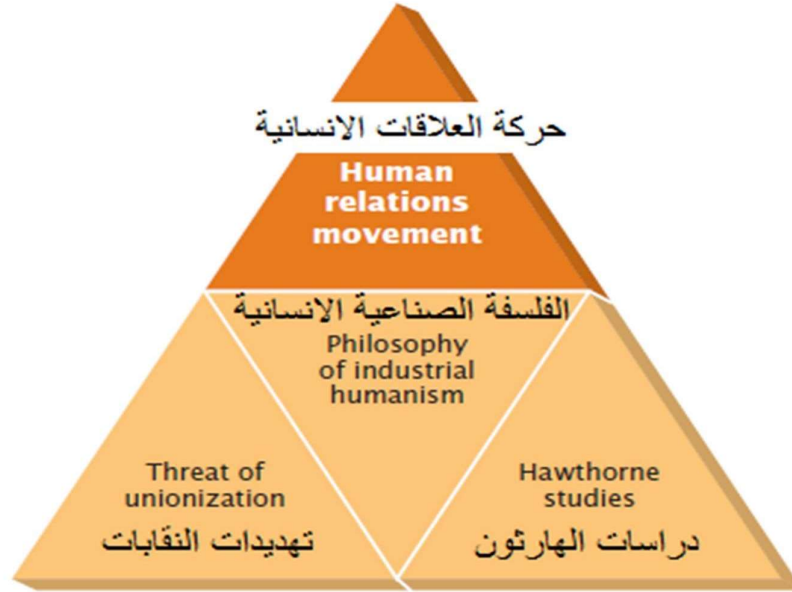
- ✓ النظام المغلق : تعتمد المنظمة بصفة كبيرة على امكاناتها الداخلية.
- ✓ الرشد المطلق : كل البدائل متوفرة لمتخذ القرار لحظة اتخاذ القرار (تعظيم النواتج) ، أي السيطرة التامة للإدارة على الظروف المحيطة بها ..
- ✓ الحوافز الاقتصادية : المثبرات التي تشبع الحاجات العضوية للإنسان .
- ✓ محدودية الاهتمام بالجوانب الانسانية للإدارة .

المبحث الثاني

النظريات السلوكية أو الانسانية

اتضح مما سبق ذكره أن الإدارة العلمية ركزت على تحسين مرافق المصنع والعمال ، وركزت الإدارة البيروقراطية على استخدام المعارف ، والنزاهة ، والقواعد و الاجراءات المنطقية لزيادة كفاءة المنظمة بصفتها الكلية ، وركزت الإدارة العامة على كيف وماذا ينبغي أن يعمل المدير **في الوظائف** المكلفين بإدارتها ، وبالمقابل فإن مدخل العلاقات الإنسانية للإدارة ركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعمل ، يعد الانسان في ظل مدخل إدارة العلاقات الإنسانية من الموارد التنظيمية النادرة التي تعتبر جهودها مهمة للمنظمة ، تبعا لتوجهات إدارة العلاقات الإنسانية فإن الكفاءة وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح التنظيمي ، ويعتمد النجاح أيضا على التعامل الجيد مع العمال، وتسمى النظرية الانسانية أيضا بالنظرية السلوكية ، لأنها أكدت على دراسة سلوك الشخص من أجل تحسين أدائه ، يعتقد السلوكيون أن الفهم الجيد للسلوك البشري في العمل مثل الدوافع ، الصراع ، التوقعات ، وديناميات الجماعة تحسن الانتاجية ، وللتعرف أكثر على النظرية الانسانية ، سيتم عرض أفكار أهم الرواد المشاركين في بناء هذه النظرية ، الشكل (8) يعرض مخططا بنظريات العلاقات الإنسانية ...

هرم العلاقات الانسانية
The Human Relations Movement Pyramid



شكل (٨) هرم حركة العلاقات الانسانية
أولا : التون مايو (Elton Mayo) :

ولد (التون مايو 1948-1880 Elton Mayo) في استراليا ، وشاعت سمعته نتيجة لدوره الشهير في دراسات (Hawthorne) التي أجريت في شركة الكهرباء الغربية ، أصبحت فكرته شائعة في مطلع القرن التاسع عشر ، عندما كان نطاق الاحتجاجات واسعا في أمريكا ، واوروبا ، وآسيا ، وكان بعض هذه الاحتجاجات عنيفا ، ففي سنة 1919 وحدها على سبيل المثال أحتج أربعة ملايين عامل أمريكي على قساوة ظروف العمل التي يعانون منها ، (D. Linden , 5991 : 57) ، إذ تتصف هذه الظروف بتدني الأجور ، ارتفاع معدل دوران العمل ، وارتفاع نسبة الغيابات ، مما اضطر (Henry Ford) إلى مضاعفة أجور العمال في مصانع السيارات من (\$ 50.2 إلى \$ 5.00) ، من أجل الاحتفاظ بالعدد الكافي من العمال في وظائفهم ، أنضم العمال للنقابات العمالية لإجبار الشركات على تحسين أجورهم وظروف عملهم ، أثبتت اعمال (Mayo) في دراسات (Hawthorne) الصلة الوثيقة بين زيادة الانتاجية من جانب ، وتحسين رضا العاملين وظروف العمل من جانب آخر

(E. O'Connor : case study) ، تم إجراء الدراسات في مراحل متعددة بين عام 1924 و 1932 في مصنع شركة الكهرباء الغربية في (Chicago, Illinois) ، هدفت المرحلة الأولى من الدراسة الأولى من دراسات (Hawthorne) إلى الكشف عن تأثير مستويات الإضاءة والحوافز على انتاجية العاملين ، وأجريت

عن طريق مجموعة من المهندسين لتحديد العلاقة بين مستويات الضوء المقدمة للعمال والإنتاجية ، حيث ظهر أن الانتاجية تزداد كلما انخفض الضوء ، وهذا مخالف لأمر بديهى وهو أنه كلما قلت رؤية الانسان للأشياء تنخفض انتاجيته ، طيلة الخمس سنوات اللاحقة استخدمت (دراسات مايو) متغيرات عديدة مثل (الضوء والحوافز ، أوقات الراحة) لدراسة تأثيرها على الانتاجية ، حيث اتضح أن الزيادة والنقصان في شدة الإضاءة ، او في فترات الراحة لم تؤثر على الزيادة في الانتاجية ، وقد خلص (مايو) إلى أن الوضع سوية (اهتمام الإدارة بالعمال ، وتطوير جماعة العمل المتماسكة) يقود إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي ، والانتاجية

(51 - 52 : 2007 , Chuck Williams) .

وقد استنتج مايو وفريقه من (دراسات الهاورثون) ما يأتي (E. Mayo , 1945)

- ✓ هناك ارتفاع مهم في الرضا لدى العاملات اللاتي يعملن ضمن ظروف غرفة الاختبار .
- ✓ هناك خفض بنسبة (80 %) في الغياب منذ انضمام الفتيات إلى جماعة غرفة الاختبار.
- ✓ نتج عن التغيير في ظروف العمل حرص لدى بعض المشغلين على الحضور المبكر للعمل .
- ✓ ليس لدى المشغلين فكرة واضحة عن سبب أمكانيتهم على إنتاج أكثر في غرفة الاختبار ، ولكن كما هو مبين في أجوبة الاستبيان ، أن هناك شعور بأن المخرجات الأفضل تعود في بعض الحالات إلى أجواء المرح ، الحرية الأكثر ، وظروف العمل المبهجة .

استخلاصا مما سبق ذكره فإن (دراسات الهاورثون the Hawthorne Studies) أظهرت أن موقع العمل أصبح أكثر تعقيدا مما يعتقد سابقا ، وإن الحوافز المالية ليس بالضرورة أن تكون الأكثر أهمية في دافعية العمال ، وسلطت الضوء على الدور الحاسم (ايجابيا أو سلبيا) الذي تؤديه الجماعات ، وقيم الجماعة ، وسلوك الجماعة في العمل ، معززا بذلك وجهة نظر (Mary Parker Follett) فيما يتعلق بالعلاقات المتبادلة ، ما هي إلا مجرد إجراء تغيير واحد في المنظمة والمنظمات الأخرى ، وقد يترتب عليه ظهور بعض النتائج المتوقعة وبعض النتائج الأخرى غير المتوقعة ، وقد وفرت (the Hawthorne Studies) فهما أفضل للإدارة عن تأثير التفاعل الاجتماعي للجماعة ، ورضا العاملين واتجاهاتهم في أداء الفرد والجماعة. وشكلت دراسات الهاورثون الأساس للنظريات الانسانية.

ثانيا: ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) ..

عالم نفسي ، طور نظرية تعرف (بنظرية هرم الحاجات Need Hierachy Theory) ، وهي واحدة من أقدم نظريات الدافعية ، أعتمدت النظرية فرضية مفادها (يتوجه سلوك الإنسان نحو اشباع حاجات معينة) ، وصنف الحاجات إلى خمس حاجات هي (الحاجات المادية ، حاجات السلامة والأمان ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات تقدير الذات ، وحاجات تحقيق الذات ،) تتأسس نظرية الدوافع على اعتبارات حاجات الانسان ،

■ الفرضيات: تعتمد نظرية الحاجات على ثلاث فرضيات..

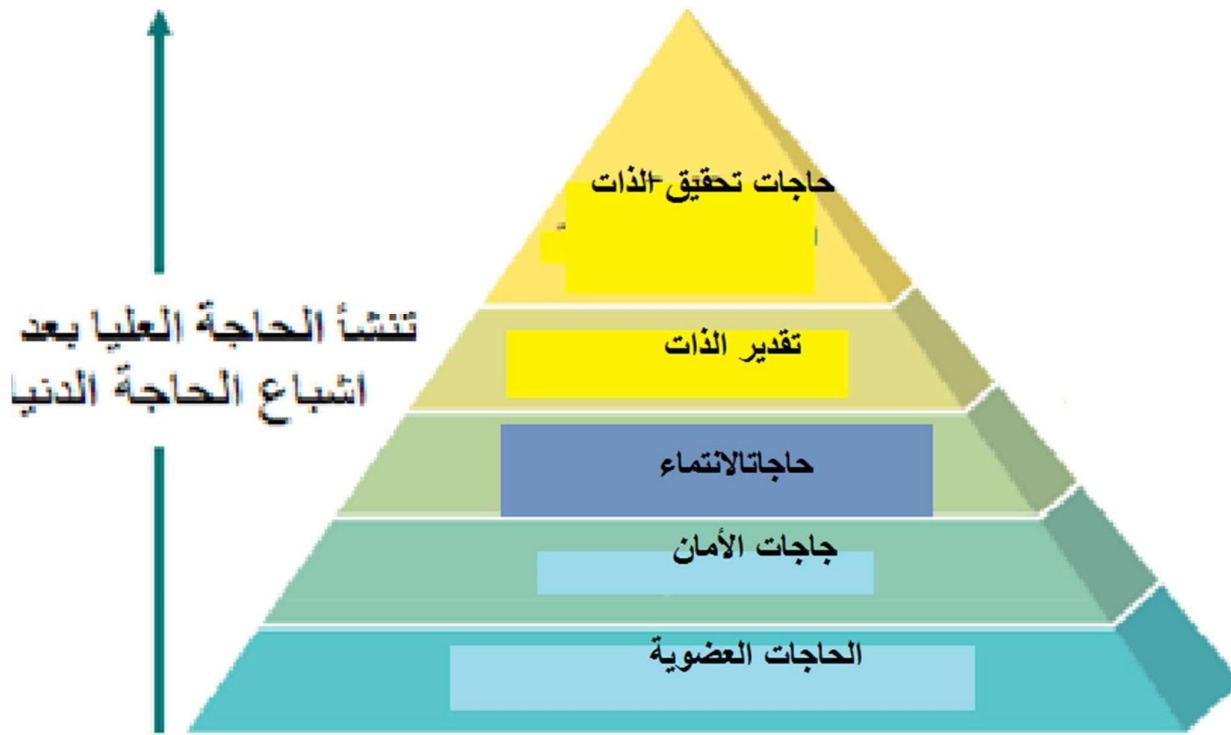
- ✓ نادرا ما يتم اشباع حاجات الانسان كاملة .
- ✓ سلوك الانسان هادف ويحرك عن طريق اشباع حاجاته .
- ✓ يمكن أن **تصنف** الحاجات طبقا للهيكل الهرمي لتسلسل الأهمية من الأدنى إلى الأعلى .

■ هيكل الحاجات: يتكون هيكل الحاجات لماسلو من خمسة مستويات ..

- ✓ **الحاجات العضوية أو المادية :** وهي التي تساعد في الحفاظ على المتطلبات الأساسية لحياة الانسان ، مثل المأكل ، والمشرب ، عند اشباع هذه الحاجات تتحول عند إذن إلى قوة دافعة له .

- ✓ حاجات السلامة و الأمان : وهذه تعني الحاجة إلى الأمان والاستقرار ، والحماية ، والتحرر من الخوف ، وهذه تساعد على توليد الدوافع الأولية لدى الشخص .
 - ✓ حاجات الحب أو الانتماء : بعد أن يتم اشباع الحاجات المادية وحاجات السلامة والأمان ، تتولد الحاجة أكثر للحب والانتماء بصفتها دوافع أولية - يكافح الشخص من أجل علاقات ذات مغزى جوهري مع الآخرين
 - ✓ حاجات التقدير أو تقدير الذات : يطور الشخص حالة الثقة بالنفس ، والرغبة في تحقيق المكانة والسمعة والشهرة والمجد .
 - ✓ حاجات تحقيق الذات : افترض أن جميع الحاجات السابقة في هرم الحاجات قد تم اشباعها ، عندها يشعر الفرد أو الشخص بالحاجة إلى معرفة ذاته أو نفسه .
- يوضح الشكل (٩) هرم ماسلو للحاجات ..

هرم ماسلو لنظرية الحاجات



Source: Data for diagram are from A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," Psychological Review, 50 (July 1943): 370-396.

شكل (٩) هرم ماسلو

ثالثاً: دوغلاس ماكريغور (Douglas McGregor) ..

تأثر العالم الإداري (ماكروكر) بكل من دراسات الهاورثون وسلم الحاجات لماسلو ، وقدم نظريتي الإدارة ، و هما (نظرية X ، ونظرية Y) ، تعني نظرية X وجهة النظر السلبية للمدير حول العاملين ، إذ تفترض النظرية أن العامل كسول ، غير موثوق به ، وغير قادر على تحمل المسؤولية ، أما نظرية Y فإنها ترى في العامل نشاط ، موضع ثقة ، يتحمل المسؤولية ، ولديه مستوى عالي من الدافعية .

■ نظرية X ('X' Theory) : هي المنهج السلبي أو المتشائم للإدارة ، وتتأسس على الافتراضات الآتية..

- ✓ يكره الناس ، بصفة عامة العمل ، ويتجنبون الواجبات ، وهم أساساً يتصفون بالكسل أو الخمول..
- ✓ لا يمتلك معظم الناس الطموح ، وأنهم لا يتقبلوا أي مسؤولية طوعاً..
- ✓ يفتقر معظم الناس إلى الإبداع . ولا يميلوا إلى تعلم أي شئ حول العوامل الجديدة .
- ✓ إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمان هو وحده المهم بالنسبة لمعظم الناس . ويهتم العاملون **بصفة** عامة برواتبهم وأمنهم الوظيفي ، والعوامل الوظيفية الأخرى المشابهة.
- ✓ بينما يحتاج الموظف أو العامل في العمل إلى الإشراف والملاحظة الدقيقتين .
- ✓ لا يرغب المديرون اشراك العاملين في عملية صنع القرار ، وإنما على العمال العمل وفقاً لتوجيهات الإدارة .

■ نظرية ('Y' Theory) : تصف نظرية (Y) المنهج الإيجابي أو المتفائل للإدارة ، تتأسس على الافتراضات الآتية .

- ✓ لا يتهرب الناس من العمل ، إن هم يؤدون العمل بحماس عندما تتوافر لهم ظروف العمل المناسبة . أنهم يعرضون نشاطاتهم الأخرى ، مثل الأكل واللعب.
- ✓ يتصف العمال بالطموح وبالاستعداد لتقبل المسؤولية.
- ✓ لدى العاملين الامكانيات الإبداعية ، إذا ما كانت لدى الإدارة نظرة إيجابية نحوهم ، أنها بالتأكيد سوف تشجع العمال على عرض مهاراتهم وأفكارهم الإبداعية.
- ✓ ليس من الضروري افتراض أن رضا العاملين يتحقق بإشباع حاجاتهم النفسية وحاجة الأمان ، ربما بعض هؤلاء العمال يفكر بتحقيق الذات ، والبعض الآخر لديه الإمكانية على عمل أشياء كثيرة ، ويرغب أن يعمل بأعلى طاقة ممكنة .
- ✓ ليس من الضروري التوجيه المباشر للعمال أو الإشراف عليهم من قريب ، أنهم يجيدون التوجيه الذاتي .

جدول (5) التمييز بين نظريتي (X , Y)

ت	نظرية X	نظرية Y
١	متأصل لدى الناس بصفة عامة كره العمل	يستطيع الناس تأدية عملهم ، شريطة أن تتوفر لهم البيئة المناسبة
٢	لا يمتلك معظم الناس الطموح ، وغير مجبرين على تقبل المسؤولية	يمكن للناس قبول المسؤولية عندما تقدم لهم الحوافز المناسبة
٣	يفتقر الناس بصفة عامة للإبداع	إذا كانت الإدارة لديها توقعات إيجابية فإنه يمكنها بالتأكيد تشجيع العمال على عرض الأفكار الإبداعية والمهارات.

٤	الشئ المهم الوحيد هو اشباع الحاجات الفسولوجية وحاجات السلامة والأمان	يمكن للعمال عمل أشياء كثيرة لتلبية نداء الذات ، ولعرض إمكاناتهم أيضا
٥	الإشراف المباشر ضروري	يتمتع العمال بموهبة التوجيه الذاتي

رابعاً : نظرية (Ouchi's Theory Z) :

وسع (أوشي Ouchi) أعمال (ماكريكور McGregor) عن طريق تحليل نمط الإدارة وتطبيقاتها في الثقافات المختلفة ، وخاصة بما له علاقة بالدافعية ، وقد افترض (Ouchi) (أن النمط الياباني للدافعية يمكن أن يضاف على المنظمة خصائص أكثر من تلك التي اقترحها (McGregor) ، مقدماً بذلك نظرية جديدة للإدارة عرفت (بنظرية Z) ، يصف Ouchi هذه النظرية بأنها مزيج من الممارسات اليابانية والأمريكية في منظمات الأعمال ، إذ تؤكد منظمات الأعمال اليابانية على (المشاركة في صنع القرار) أو بمعنى آخر مشاركة الجميع في صنع القرار ، أما منظمات الأعمال الأمريكية فتؤكد على المسؤولية الذاتية أو الشخصية . ركز (Ouchi) على أداء و كفاءة المنظمة ، و شدد على إمكانية تحقيق مزيداً من النجاح إذا كانت المنظمة :

-- تركز على بناء الثقة

--- ولديها مستوى عالي في مشاركة العاملين ..

تعد نظرية (Z) نوع من الأساليب الإدارية التي انبثقت من المزج بين المداخل الأمريكية واليابانية في مجال منظمات الأعمال. خصائصها الرئيسية عبارة عن نوع من الأجواء الاجتماعية ، التي تتوثق بين العاملين ، وتحسن من خلال ثقافة المجتمع وقيمته التي لا تقل أهمية عن الربحية ، بينما يعود الجانب الاجتماعي من نظرية Z إلى أنماط الإدارة اليابانية ، فإن ثقافة الاستجابة للإنجاز الفردي من خلال أجواء الجماعة ، قد تم أخذها من فلسفة الأعمال الأمريكية ، الأشكال الأخرى التي تميز هذه النظرية هي البطأ في التقدم المتصاعد من داخل المنظمة (الترقية) ، و الاستخدام بعيد المدى للعمال ، فضلاً عن المساندة القوية من قبل الإدارة العليا والتي تأخذ صيغة التدريب وتنمية المهارات . بدأت النشأة الأولى لنظرية (Z) على يد الفيلسوف الأمريكي (Douglas McGregor) ، وأصبحت أعماله معروفة ما بين العقدين (1950 - 1960) ، افترض (ماكروكر) أن معظم إجراءات الإدارة غير الفعالة جات من حقيقة (أن الإدارة لديها موقف سلبي متأصل إتجاه العاملين) ، وسمى هذا المنهج بنظرية (X) التي تم ذكرها سابقاً ، وبالمقابل فقد أشار إلى أهمية قوة العلاقة بين العامل ورب العمل ، وعبر عنها بنظرية (Y) سابقة الذكر.

■ يتصف نمط منظمات الأعمال الأمريكية بما يأتي ..

- ✓ الاستخدام أو التوظيف قصير المدى للعاملين.
- ✓ عملية صنع القرار شخصية : أي تعود للشخص المسئول عن صنع القرار.
- ✓ المسؤولية شخصية : أي أن الشخص هو الذي يتحمل مسؤولية عمله .
- ✓ التقويم والترقية السريعين : أي سرعة الانتقال من مركز وظيفي إلى مركز وظيفي آخر أعلى منه .
- ✓ وضوح آليات الرقابة ، أي أن آليات الرقابة (واضحة ، ودقيقة ، وغير غامضة .)
- ✓ تخصص المسالك الوظيفية ، أي أن الوظائف ذات طبيعة متخصصة

■ ويتصف نمط المنظمات اليابانية بما يأتي...

- ✓ التوظيف مدى الحياة : أي بقاء الموظف في الوظيفة طيلة حياته .
- ✓ المشاركة في صنع القرار : أي عملية صنع القرار جماعية .
- ✓ المسؤولية الجماعية : أي أن المسؤولية يتحملها الجماعة وليست الشخص وحده .
- ✓ التباطؤ في التقييم الوظيفي والترقية : أي البقاء مدة طويلة للانتقال من مركز وظيفي إلى آخر أعلى منه .
- ✓ آليات الرقابة الضمنية (مفهوم ، وضمنية) : أي أن الرقابة ذاتية ، وقواعدها مفهومه جيدا من قبل العامل.
- ✓ المسلك الوظيفي غير المتخصص : أي أن العمل لا يتم وفقا للتخصص الوظيفي ، وإنما وفقا للتكامل الوظيفي .
- ✓ الاهتمام الشامل بالعامل أو الموظف بصفته شخص له كيانه الخاص : أي المنظور الإنساني للعامل أو الموظف .

■ وتتصف المنظمات حسب نظرية (Z) بما يأتي..

- ✓ التوظيف بعيد المدى أو على المدى البعيد .
- ✓ المشاركة في عملية صنع القرار .
- ✓ المسؤولية الشخصية أو الذاتية .
- ✓ التباطؤ في التطور والترقية .
- ✓ آليات الرقابة الضمنية وغير الرسمية ، مع مقاييس رسمية ومعلنة .
- ✓ مسلك وظيفي متخصص باعتدال .
- ✓ شمولية الاهتمام بما في ذلك الاهتمام بالعائلة.

المبحث الثالث

أولا : مدرسة علم الإدارة أو المدرسة الكمية للإدارة

تسببت الحرب العالمية الثانية في الكثير من تغييرات الإدارة ، إذ أظهرت المشكلات الضخمة والمعقدة المندمجة مع الرفاهية العالمية الجديدة حاجة صانعي القرارات الإدارية إلى أدوات معقدة أكثر من أي وقت مضى ، نشأ منظور علم الإدارة لمعالجة مثل هذه المشكلات ، شجعت هذه الحالة المديرين على استخدام الرياضيات ، والإحصاء ، والأساليب الكمية الأخرى في عملية صنع القرار ، فضلا عن استخدام البرامج الحاسوبية في إجراءات الحل ، لتحقيق الاقتصادية في المال والجهد والكلفة ، وعرف (Churchman & Akoff) علم الإدارة أو بحوث العمليات بأنها (منهج يصف تطبيقات الطريقة العلمية في حل المشكلات التي تظهر في عمليات النظام ، وحل هذه المشكلات عن طريق المعادلات الرياضية التي تتفق مع هذه المشكلات) ،

(8 : C.West Churchman et al , 1957) ، يفترض منهج علم الإدارة أن المديرين يمكن أن يحسنوا عمل وأداء منظماتهم باستخدام الطريقة العلمية والتقنيات الرياضية لحل مشكلات العمليات ، يتميز هذا المنظور بالتطبيقات الرياضية والإحصائية ، والأساليب الكمية الأخرى في صنع القرارات الإدارية ، وحل المشكلات ، هذه الأساليب ضرورية بالنسبة إلى شركات الأعمال كبيرة الحجم (Mansel G. Blackford et al , 1972) ، تستخدم الشركات الكبيرة الأدوات الرياضية لعلم الإدارة مثل (تطبيقات البرمجة الخطية لتعظيم العمليات ، والسيطرة الإحصائية على العملية في إدارة الجودة ، ونموذج تسعير الموجودات الرأسمالية) (86 - 38 : Geoffrey Colvin , 5002) ، ويفترض منهج علم الإدارة ما يأتي ..

- 1 - الملاحظة المنهجية للنظام الذي يجب أن يفسر سلوكه من أجل حل المشكلات .
- 2 - استخدام هذه الملاحظة المحددة لتركيب إطار عام أو نموذج يتجانس مع هذه الملاحظات المحددة والتي يمكن أن تساعد على التنبؤ بنتائج النظام .
- 3 - استخدام النموذج للاستدلال على الكيفية التي يتصرف على أساسها النظام في ظروف أخرى لم تتم ملاحظتها ، ولكن يمكن أن تلاحظ عندما يكون هناك تغيير .
- 4 - وأخيرا اختبار النموذج عن طريق إجراء تجربة على النظام الفعلي ، لمعرفة فيما إذا كانت تأثيرات التغيير المتنبأ بها عند استخدام النظام الفعلي ، يمكن أن تظهر عندما تحدث تغييرات جديدة . أثبتت **جماعات** (بحوث العمليات) أن النجاح يتحقق عند استخدام الطريقة العلمية لحل المشكلات العملياتية العسكرية . يتصف علم الإدارة بأربعة خصائص رئيسة (23 - 15 : 1981 , Donnelly, Gibson et al) هي : -
 - ١ - التعقيد الذي تتصف به دراسات إدارة المشكلات ، وهذا يظهر حاجة المديرين إلى المساعدة في تحليل عدد كبير من المتغيرات ، وعليه فإن تقنيات علم الإدارة تزيد من فاعلية اتخاذ المديرين القرارات في مثل هذه المواقف .
 - 2 - تستخدم تطبيقات علم الإدارة بصفة عامة المضامين الاقتصادية كأدلة لصنع القرارات الخاصة ، لأن تقنيات علم الإدارة تتناسب مع تحليل العوامل الكمية .
 - 3 - استخدام النماذج الرياضية للتحقق من أن حالة القرار تقع ضمن مضامين علم الإدارة ، يتم بناء النموذج الفعلي ليستخدم لتحديد الكيفية التي يمكن أن يتم على وفقها تحسين الحالة الحقيقية .
 - 4 - من ميزات تطبيقات علم الإدارة هو استخدام الحواسيب ، لأن المشكلات الإدارية المعقدة ، والتحليلات الرياضية المعقدة تتطلب استخدام الحواسيب ومن بعض أساليب علم الإدارة :
 1. التنبؤ الرياضي (الكمي) : يساعد على الكشف عن التخطيط المناسب للعملية التخطيطية .
 2. نماذج المخزون : تساعد في السيطرة على المخزون عن طريق الأساليب الرياضية ، متى يتم طلب المنتج وكيف ؟ ..
 3. نظرية صفوف الانتظار : تنظيم انتظار الزبائن للتقليل من وقت انتظار الزبون .
 4. البرمجة الخطية : للحصول على أعلى قيمة ممكنة للعوائد وأدنى قيمة ممكنة للتكاليف .
 نمت بحوث العمليات وتطورت مباشرة من خلال جماعات الحرب العالمية الثانية ، وكان يطلق عليها اسم (فرق بحوث العمليات) ، ففي بريطانيا وأمريكا وجدت هذه الفرق (Larry M. Austin et al , 1985) ، يتألف مدخل بحوث العمليات من بناء النماذج الرياضية ، وتطبيقات الأساليب الكمية الأخرى لحل المشكلات الإدارية .

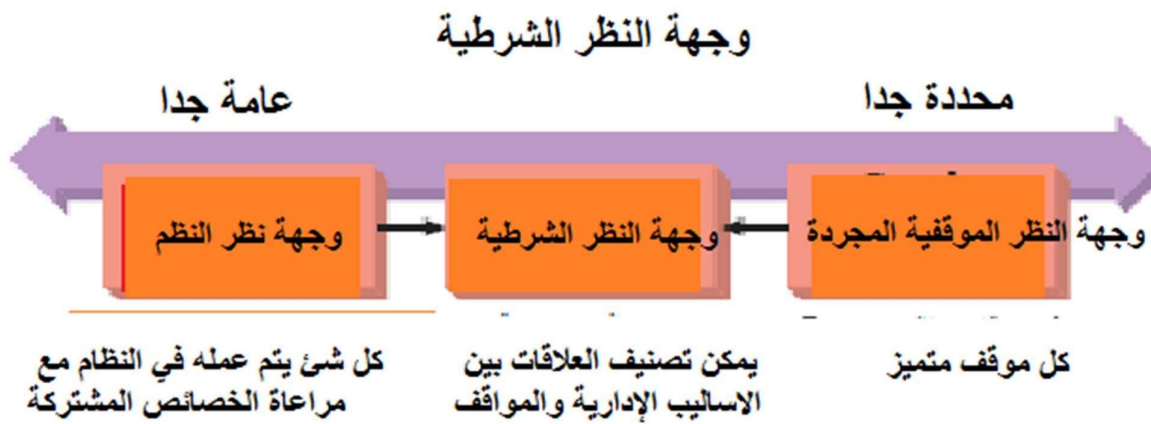
ثانيا : المدرسة الموقفية أو الشرطية للإدارة.

يركز المدخل الموقفية للإدارة على فرضية (أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل أو أحسن لإدارة الناس ، أو تصلح للعمل في كل الحالات) ، أو بتعبير آخر (أن ما يقوم به المدير من ممارسات تعتمد على الظروف الحالية أو ظروف الموقف) ، (J. Fred Weston et al , 2007 : 253) ، وتم اشتقاق النظرية الموقفية من دراسة هياكل المنظمات وقياداتها ، وقد طور علماء النفس تفسيرات حول نمط القيادة التي تعمل جيدا في موقف معين ، والمسألة نفسها بالنسبة للهياكل ، إذ أن الهياكل تختلف في أفضلية عملها طبقا للاختلاف في البيئات التي تعمل فيها ، (راجع بهذا الصدد Andrew . J . Dubrin , 2012 : 27) ، تشدد النظرية الموقفية على العلاقة (إذا .. فإن) ، مثلا (إذا ما ظهرت متغيرات في هذا الموقف فإن المدير يحتمل أن يتخذ مثل هذا الإجراء) ، يحاول المدخل الموقفية بصفة عامة تحديد الظروف أو المواقف التي توفر فرص النجاح للطرائق المتنوعة التي يستخدمها في مثل هذه المواقف (Bittle , 1964 : 126) ، تتميز المدرسة الموقفية بأنها المدرسة التي تعتمد كل المداخل والإجراءات الإدارية المناسبة لموقف معين ، وهي مدخل مرنة يستخدمه المدير بالاعتماد على تشكيلة من النظريات والخبرات ، لذلك فإن الإدارات ذات الخبرة تعرف أنها ليست بالضرورة أن يستجيب الناس بنفس الطريقة في مواقف مختلفة ، بل **عليهم** تجريب الكثير من خيارات التقويم التي تساهم في حل المشكلة أو الاستجابة لمتطلبات الموقف ، تفترض النظرية الشرطية أنه لا توجد طريقة واحدة للإدارة ، وإنما على

المدير أن يحدد المدخل الإداري الأكثر فاعلية ضمن موقف معين ، مثلا إدارة الجماعة في التعليم تختلف عن إدارة الجماعة في المصنع ، تعتمد النظرية الموقفية (أو الشرطية) بشكل كبير على خبرات وأحكام المدير في بيئة تنظيمية محددة . وتظهر قوة النظرية الموقفية في تشجيعها المديرين على اختبار الاختلاف الشخصي في الموقف قبل تقرير استراتيجية العمل المطلوبة ، هناك ظروف ومواقف تدعو إلى العمل وفقا للمدخل الموقفى أو الشرطى (Certo & Certo , 2012 : 28 - 29) وهي :-

- تصور الحالات التنظيمية وكأنها واقعة فعلا ..
- إختيار التكتيكات الإدارية الأنسب لهذه الحالات .
- التنفيذ الكفوء لتلك التكتيكات.

يعرض شكل (10) مخططا بوجهة النظر الشرطية..



شكل (١٠) وجهة النظر الشرطية

المبحث الرابع النظريات الحديثة

أولاً: (نظرية إدارة النظم Management Theory systems)

(Ellen A. Benowitz, 2001: 20 - 21) ، (Krietner , 2009 : 35 - 45)

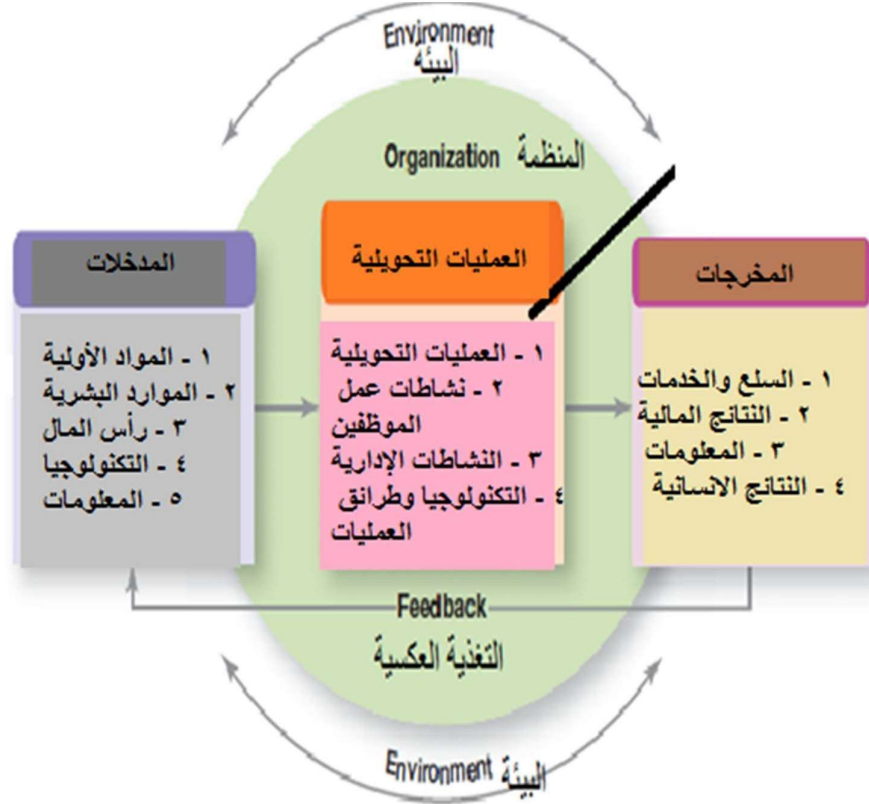
تمتلك نظرية ادارة النظم تأثير جوهري على علم الإدارة ، ويعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتبادل العلاقة والاعتمادية من أجل تحقيق هدف مشترك (Krietner , 2009 : 44) ، تنظر النظريات الكلاسيكية إلى المنظمة من خلال أجزائها ، وتفترض (أن الكل يساوي مجموع الأجزاء) ، أما نظرية النظام فإنها تنظر إلى المنظمة من خلال وضع الاشياء سوياً أي من خلال الكل ، وتفترض (أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء) ، وعليه فإن الإدارة تؤثر وتتأثر بالكثير من المتغيرات التنظيمية والبيئية ، ويعرض تفكير النظم المنظمة بصفاتها لتنظيم لنشاطات المنظمة والكشف عن كيفية تفاعلها بعضها مع البعض الآخر (Andrews Nigel ، 2004) كما موضحة في الشكل (11) ، الذي يظهر العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها ، وفقاً لتسلسل وتتابع عناصر النظام الآتية ..

- 1 - المدخلات : المواد و الموارد البشرية.
- 2 - العمليات التحويلية : العمليات التقنية والإدارية.
- 3 - المخرجات : السلع والخدمات.

4 - التغذية المرتدة : ردود الفعل من قبل البيئة .

تتضمن المدخلات في المنظمة الموارد التنظيمية مثل (المواد ، الأموال ، التكنولوجيات ، والأشخاص) ، تذهب المدخلات إلى العمليات التحويلية بعد إعادة العملية الإدارية المتعلقة بها -- التخطيط ، التنظيم ، التحفيز ، والرقابة لكي تستجيب إلى أهداف المنظمة النهائية -- ، اما المخرجات من السلع والخدمات فينبغي أن تصمم لتعزيز جودة نوعية الحياة ، أو الانتاجية للزبون والمستهلك ، وتتضمن التغذية العكسية التزام الزبون أو المستهلك باستخدام المنتجات ، الاطار العام لنظرية النظم تطبق على جميع برامج وأقسام المنظمات بصفة عامة.

المنظمة بصفاتها نظام



شكل (١١) المنظمة بصفاتها نظام

هناك مجموعة من المصطلحات المهمة تتضمنها نظرية النظم هي:

- النظام المغلق : يعني أن تتفاعل المنظمة قليلا مع بيئتها ، أي تعتمد كثيرا على مكوناتها الداخلية.
- النظام المفتوح : ويعني تبادل المنظمة التفاعل والاعتمادية مع البيئة.
- النظم الفرعية : وهي أجزاء من النظام الأكبر أو المنظمة .
- التلاشي : يميل النظام دائما إلى التهاك والانهيار في أي وقت .
- التداونية : قدرة النظام على أن يحقق ما هو أكبر من مجموع أجزائه .

نظرية النظم العامة (general systems theory) : وهي مجال الدراسة المعتمد على

فرضية (أن كل شئ هو جزء من شئ أكبر ، يتبادل معه العلاقة والاعتمادية) (Krietner , 2009 : 45) .
وطبقا لوجهة نظر (Von Bertalanffy) فإنه يجب أن تعرف الأجزاء والعلاقة فيما بينها من أجل تحقيق الكل
المنظم ، (Scott) Adams , 1996) ، تنظر نظرية النظم العامة إلى المنظمات وكأنها نظم مفتوحة ، لأن
بقاء هذه المنظمات يعتمد على التفاعل مع البيئة المحيطة ،

التوجهات الحديثة في تفكير النظم..

تركزت التوجهات الجديدة لتفكير النظم على فكرتين هما : -
الأولى : التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ..

يصور منظور التعلم التنظيمي المنظمة وكأنها نظام مفتوح ، تتصف بالحياة والتفكير ، وهي مثل العقل البشري تعتمد
معلومات التغذية العكسية للتكيف تبعا للظروف البيئية المتكررة ، وباختصار فإن المنظمة تتعلم من خبراتها مثلما يتعلم
الإنسان تماما ، لأن المنظمة تمارس عمليات عقلية معقدة ، مثل التوقع ، والادراك ، والتصور ، وحل المشكلات ، والتذكر .
عندما يصبح التعلم مبادرة استراتيجية تحدد وتكتشف الافكار القيمة من داخل المنظمة وخارجها ، يساعد برنامج إدارة
المعرفة في اكتشاف الكثير عن إدارة المعرفة ، وكيفية ارتباطها بعملية صنع القرار

(Alan Detschman , 1992 : 136) .

الثاني : نظرية الفوضى ، والنظم المتكيفة المعقدة (CHAOS THEORY AND COMPLEX ADAPTIVE SYSTEMS) :
تتضح الفكرة المشتركة بين نظرية الفوضى والتعلم التنظيمي في أن (النظم تتأثر بالتغذية العكسية)
، وقد وضع (Edward Lorenz & James Kork) الأساس لنظرية الفوضى الحديثة ، والذي مفاده (أنه من
الممكن اكتشاف أنماط السلوك التي تبدو عشوائية من كل شئ ، بدءا بنظم الطقس ، وانتهاءا بأسواق المنظمة) (152 -
151 : Jonathan Gosling and Henry Mintzberg , 4002) ، فضلا عن وجود فكرة جديرة بالاهتمام هي (أن
كل النظم المعقدة لها حياتها الخاصة ، وقواعدها الخاصة) ، والتحديات في هذا الحقل الجديد من الدراسة تعرف بنظرية
(النظم المتكيفة المعقدة) ، وهذه تساعد على اكتشاف القواعد لنظام الفوضى القائم . كيف يسهم مدخل النظم في فهم
الإدارة ؟ يصور الباحثون المنظمة على أنها (كيان يتكون من العوامل التي تتبادل الاعتمادية ومن هذه العوامل الجماعات
، الاتجاهات ، المحفزات ، الهيكل الرسمي ، التفاعل ، الأهداف ، المواقف ، السلطة) ،
(Charles F. Kettering , 2000) ، بمعنى آخر أن المدير إذا نسق نشاطات العمل في جوانب المنظمة المختلفة ،
فأنه يضمن أن كل هذه الأجزاء سوف تعمل سوياً ، بما يمكن من إنجاز أهداف المنظمة ، فضلا عما سبق ذكره فإن مدخل
النظم يشير إلى أن القرارات والإجراءات التي تتخذ في مجال تنظيمي معين سوف تؤثر في المجالات التنظيمية الأخرى ،
على سبيل المثال عندما لا توفر إدارة الشراء المدخلات بالكمية والجودة المطلوبة ، فإن إدارة الإنتاج لا تستطيع أن تؤدي
عملها بالشكل المطلوب ، ويفترض منهج النظم أن المنظمات لا تستطيع أن تكتفي ذاتياً ، وإنما تعتمد على البيئة في
مدخلاتها الأساسية ، وعلى المنافذ التي تمتص المخرجات ، ولا يمكن للمنظمة أن تبقى على قيد الحياة إذا تجاهلت بعض
العوامل المهمة التي تعتمد عليها مثل (الانظمة الحكومية ، علاقات المجهز ، المنظمات الخارجية المتنوعة)
(Robbins . S.P , 2009 , 36 - 37) .

ثانيا : إدارة الجودة الشاملة : إن موضوع الجودة الشاملة هو موضوع آخر يتخلل الفكر الحديث

للإدارة ، ترتبط حركة الجودة بقوة مع الشركات اليابانية ، لكن هذه الافكار ظهرت جزئيا نتيجة للتأثير الأمريكي بعد
الحرب العالمية الثانية ، أفكار (W. Edwards Deming) المعروف بالأب الروحي لحركة الجودة ، كان قد تم
الاستخفاف بها في الولايات المتحدة الأمريكية ، إلا أن اليابان قد احتضنت هذه النظريات وعدلها لتساعد على إعادة بناء
صناعاتهم لتضاهي القوة الصناعية في المستوى العالمي (Samuel Greengard , 7991 : 05 - 59) ، حققت الشركات
اليابانية اختلافا كبيرا عن النموذج الأمريكي ، عن طريق التحول التدريجي من المدخل المعتمد على الفحص للرقابة
على الجودة إلى المدخل الذي يشدد على إشراك العاملين وعلى تجنب مشكلات الجودة

(86 - 57 : 4991 , Mauro F. Guillen) ، خلال عقد الثمانينات وحتى عقد التسعينات ، ركزت إدارة الجودة الشاملة على إدارة المنظمة بصفتها الكلية لتسليم الجودة للزبائن ، ومن ثم انتقلت إلى الواجهة لمساعدة المديرين في أمريكا على التعامل مع المنافسة العالمية ، يؤكد المدخل على قيم الجودة في كل النشاطات من داخل الشركة ، وعلى العمال المشاركين بشكل مباشر في العملية ، هناك أربعة عناصر مهمة في إدارة الجودة هي (إشراك أو احتواء العاملين ، التركيز على الزبون ، المقارنة المرجعية ، والتحسين المستمر) (Richard L. Daft , 0102 : 94) ، ويعبر عنها أيضا بالفلسفة التي تنص على وحدة الالتزام بالجودة في كل مجالات المنظمة ، لتعزيز ثقافة المنظمة في الاستجابة لمناظير الزبون نحو الجودة (Ellen benowitz , 2001 : 179) . توصف إدارة الجودة الشاملة أيضا بأنها مفهوم شامل يقود المنظمة ويشغلها ، وتهدف إلى التحسين المستمر للأداء عن طريق التركيز على الزبون فضلا عن حاجات جميع أصحاب المصالح ، إنها الإدارة الشاملة للمنظمة والتي تتوجه نحو تقديم الجودة الشاملة للزبون ، يستخلص مما سبق ذكره أن نظرية الجودة تعتمد المكونات الآتية ..

1. تحقيق الجودة من المرة الأولى .

2. التركيز على الزبون .

3. المدخل الاستراتيجي للتحسين .

4. تشجيع الاحترام المتبادل وفريق العمل .

5. إشراك أو احتواء العاملين .

6. المقارنة المرجعية .

فضلا عن مرتكزات أخرى منها..

■ **التركيب التنظيمي :** تتربك المنظمة على أساس علاقات معقدة من (الزبائن والمجهزين) ، أي كل عملية (

مجهز وزبون في آن واحد) ،

■ جودة المنتجات والخدمات التي تستجيب إلى متطلبات الزبون هي الاسبقية الأولى في أهداف المنظمة ، والأساس في البقاء والنمو .

■ التحسين المستمر للسلع والخدمات : تشخيص المتطلبات الداخلية والخارجية والعمل باستمرار على تحسينها .

■ تطوير الثقة و الانفتاح : تبادل الثقة بين كل المستويات الوظيفية للمنظمة ، عن طريق مشاركة العاملين في القرار لتجنب مشكلات الجودة .

■ الكايزن (Kaizen) : أو مدخل التحسين المستمر ، وهو المدخل الذي يستخدم للتحسين المتدرج ، للأشخاص والمنتجات والعمليات . يقابله مدخل آخر للتحسين هو مدخل التحسين الجذري ، ويعرف أيضا (بمدخل إعادة الهندسة Reengineering approach) ، من أجل أن يكون تحسين الجودة فعالا ، يجب أن تساند إدارة الجودة الشاملة في كل مستويات الشركة ، من الإدارة العليا وحتى المستويات الدنيا والتشغيلية ، توسع إدارة الجودة الشاملة من مفهوم الجودة ليشمل كل المنظمة ، بما في ذلك الانتاج ، والتسويق ، والمالية ، ونظم المعلومات ، تبدأ عملية الجودة الشاملة من الاصغاء إلى حاجات ورغبات الزبون ، ومن ثم تسويق السلع والخدمات التي تتكافأ مع رغبات الزبون ، توسع إدارة الجودة الشاملة من تعريف الزبون ليتضمن أي شخص من داخل وخارج الشركة له صلة بعمل الشركة ، تركز فلسفة الجودة الشاملة على فريق العمل ، زيادة رضا الزبون ، وخفض الكلفة ، تنفذ المنظمة إدارة الجودة الشاملة عن طريق تشجيع المديرين والعاملين للتعاون عبر أقسامهم ووظائفهم ، فضلا عن الزبائن والمجهزين ، لتحديد مجالات التحسين ، مهما كانت صغيرة ، تدرب وتمكن فرق العمل لصنع القرارات التي تساعد المنظمة على بلوغ معايير الجودة العالية ، تحول المنظمة مسئولية الرقابة على الجودة من الاقسام المتخصصة لكل العاملين ، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تعني التحول من المداخل البيروقراطية للرقابة إلى مداخل لا مركزية للرقابة ، يترتب على البرنامج الفعال

إدارة الجودة الشاملة منافع متعددة ، منها منافع مادية وتتضمن (الكلفة المخفضة ، العائد العالي على المبيعات والاستثمار ، تحسين الوصول إلى الاسواق العالمية ، أعلى مستويات الاحتفاظ بالزبون ، أقصر وقت لتطوير الابداع الجديد ، والسمعة بصفتها جودة الشركة) ، قليل من الشركات يستخدم إدارة الجودة الشاملة ، لأنها تحتاج إلى الكثير من الوقت ، والجهود والأموال ، ومع ذلك فإن الشركات التي تمتلك الموارد الضرورية تستطيع أن تحصل على الميزات التنافسية لصناعاتها من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة .

(Ellen A. Benowitz , 0102 : 081)

ثالثا : الاتجاهات الحديثة للإدارة .

تفترض المداخل الحديثة للإدارة أن الإنسان معقد ومتغير ، وإن العامل بحاجة إلى التغيير باستمرار ، يمتلك الأشخاص مدى واسع من المواهب والقدرات التي تسهم في تطوير المنظمة والمدير ، لذا يمكن الاستجابة للأشخاص العاملين في المنظمة عن طريق تشكيلة متنوعة من الفرص و الاستراتيجيات الإدارية ، وعليه فأن النقاط الرئيسة التي ينبغي الاهتمام بها في القرن الواحد والعشرين هي ..

1. الالتزام بالاستجابة التامة لحاجات الزبون في الوقت بالتركيز على إدارة الجودة وعملية التحسين المستمر..
2. التأثيرات الدراماتيكية للاقتصاد العالمي على المنظمة ، وفرص التعلم من التجارب الجديدة في المستوى العالمي ..
3. أن تعيد المنظمة استثمارها في موجوداتها الأكثر أهمية ، سواء بالالتزام بضمان متطلبات حياة العاملين ، وعدم حاجتهم للعمل خارج المنظمة.
4. يجب أن يكون المديرين هم الأفضل في مسؤولياتهم القيادية من أجل إنجاز أدوار متعددة و مختلفة ..

الأسئلة..

القسم الأول : اختار الجواب الصحيح لكل سؤال مما يأتي ..

1 - تشكل دراسات الهاورثون قاعدة مهمة للمداخل (-----) .

(١ - الكلاسيكية ، ٢ - العلاقات الإنسانية ، ٣ - الإدارية ، ٤ - الكمية)

2 - أي من العبارات التالية لا تعكس بدقة خصائص النظرية الموقفية...

1 - يتعين على المديرين الاستفادة من كل النظريات السابقة في محاولة لتحليل وحل المشكلات .

2 - أفضل طريقة لمعالجة جميع المشكلات من البداية هي الإدارة العلمية .

3 - النظرية الموقفية تكاملية بطبيعتها

4 - يتعين على الإدارة أن تكون مرنة في النظر إلى البدائل ،

5 - مراجعة المراكز عند تجديد وملاحقة المشكلات (.

3 - في بيئة سريعة الحركة فإن الأسلوب الأكثر فاعلية في تحسين جودة المنتج هو..

(الكايزن ، البيروقراطية ، إعادة هندسة الأعمال ، علم الإدارة.)

الأجوبة: (١ - العلاقات الإنسانية ، ٢ - أفضل طريقة لمعالجة جميع المشكلات من البداية هي

الإدارة العلمية ، ٣ - إعادة هندسة الأعمال.)

القسم الثاني : أجب بكلمة أو كلمتين عن كل سؤال مما يأتي..

1 - ماهو هدف النظريات الكلاسيكية ؟

2 - على أي المستويات التنظيمية تركز الإدارة العلمية ؟

3 - من هو العالم الإداري الذي وضع نظرية (Z) ؟

4 - بماذا تعرف الاتجاهات الحديثة للإدارة للإنسان ؟

5 - بماذا يتصف منهج (X) للإدارة ؟

الأجوبة (: 1 - تعظيم كفاءة الأداء ، 2 - المستويات التنفيذية ، 3 - Ouchi أوشي ،

5 - معقد ومتغير ، 5 - السلبية أو التشاؤمية)

القسم الثالث : أجب باختصار عن كل سؤال مما يأتي..

1 - وضح أهم النقاط التي تعتمد عليها نظرية إدارة الجودة الشاملة..

2 - اشرح باختصار التصور العام لنظرية (Z) .

3 - وضح الفرق بين نظريتي (X ، و Y) .

4 - صف هرم (ماسلو) للحاجات.

5 - بين كيف توصل (التون مايو) إلى المبادئ الأساسية للنظرية الانسانية.

القسم الرابع : أكتب مقالة لا تقل عن صفحة واحدة عن كل سؤال مما يأتي..

1 - ناقش العبارة الآتية (تشير النظرية الموقفية إلى نجاح الإدارة في موقف معين بذاته) .

2 - (نظرية Z مزيج من المنظور الأمريكي والياباني للإدارة) ناقش العبارة ..

3 - اشرح بما لا يقل عن صفحة أسباب التطور الذي شمل النظريات الإدارية ..

المصادر..

1 - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مبادئ إدارة الأعمال ، ١٦١ دار ، المملكة العربية السعودية،

- 2 - Ellen A. Benowitz , Cliffs quick Review Principle of management , Hungrey 2001 : 7 - 24
- 3 - Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management , (New York: Harper Bros., 1911):
- 4 - Ari Hall ; Behavioral Management Theory ; 2003 .
- 5 - Dr. Stephn W. Hartman ; Management Theory ; New York Institute of Technology , (http://www.aom-iaom.org/article_hartman.pdf)
- 6 - Stephen P Robbins & Marry Couter , Management 11 TH Ed ; Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall , 2011 : 29 - 37
- 7 - Andrew W J. Dubrin ; Essentials of Management 9 TH ED ; South-Western, a part of Cengage Learning , 2009 : 21 - 28
- 8 - K. Voigt, “Top Dogs,” *Wall Street Journal*, 15 March 2002, W1.
- 9 - C. Terhune, “Retail Giant Aims to Spur Sales with Less-Cluttered Stores, Increased Customer Service,” *Wall Street Journal*, 8 March 2001, B1.
- 10 - M. Murray, “As Huge Firms Keep Growing, CEOs Struggle to Keep Pace,” *Wall Street Journal*, 8 February 2001,
- 11 - William B. Wolf, *How to Understand Management: An Introduction to Chester I. Barnard* (Los Angeles: Lucas Brothers, 1968); and David D. Van Fleet, “The NeedHierarchy and Theories of Authority,” *Human Relations* 9 (Spring 1982): 111–118.
- 12 - Ziarab Mahmood and Muhammad Basharat; Review of Classical Management Theories ; International Journal of Social Sciences and Education , Volume: 2 Issue: 1 January 2012
- 13 - managementinnovations.wordpress.com/.../henri-fayols-14-principles-of- of., 2005
- 14 - Chuck Williams ; Management , 4 TH Ed ; Thomson South Westren , 2007 : 40 - 44

- 15 - Nigel Andrews and Global MBA,” *Strategy _ Business*, 36 (Fall 2004): 60–69;
- 16 - Robert Kreitner ; Management , Eleventh Edition ; Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. All rights reserved , 2009 : 35 - 50
- 17 - See Scott Adams, *The Dilbert Principle* (New York HarperBusiness, 1996); and Lisa A. Burke and Jo Ellen Moore, “Contemporary Satire of Corporate Managers: Time to Cut the BossSome Slack?” *Business Horizons*, 42 (July–August 1999): 63–67.
- 18 - As quoted in Alan Deutschman, “The CEO’s Secret of Managing Time,” *Fortune* (June 1, 1992): 136.
- 19 - Jonathan Gosling and Henry Mintzberg, “Reflect Yourself,” *HR Magazine*, 49 (September 2004): 151–152.
- 20 - Future Vision box based on: Quote attributed to Charles F. Kettering, WikipediaQuote; M. Gladwell, *The Tipping Point* (Little, Brown and Company, 2000); and H. Yen, The Associated Press, “Minorities Making Up Almost Half of Births,” *Springfield, Missouri News-Leader*, March 10, 2010, p. 3B.
- 21 - J. Fred Weston and Eugene F. Brigham, *Essentials of Managerial Finance*, 7th ed. (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1985). See also J. Pearce, “The Value of Corporate Financial Measures in Monitoring Downturn and Managing Turnaround: An Exploratory Study,” *Journal of Managerial Issues* 19, no. 2 (2007): 253–270.
- 22 - Lester R. Bittle, *Management by Exception* (New York:McGraw-Hill, 1964); Frederick W.Taylor, *Shop Management* (New York: Harper & Bros., 1911), 126–127.
- 22 - Samuel C. Certo, & S.Trevise Certo ; Modern Management : Concepts and Skills ; 20 th ed , Prentic Hall , Boston , 2012 : 28 - 39
- 23 - C.West Churchman, Russell L.Ackoff, and E. Leonard Arnoff, *Introduction to Operations Research* (New York:Wiley, 1957), 18.
- 24 Daniel A. Wren, “Management History: Issues and Ideas for Teaching and Research,” *Journal of Management* 13 (1987): 339–.053
- 25 - Alfred D. Chandler, Jr Business historian., quoted in Jerry Useem, “Entrepreneur of the Century,” *Inc.*(20th Anniversary Issue, 1999): 159–.471
- 26 - D. Linden, “The Mother of Them All,” *Forbes*, 16 January 1995, 75.
- 27 - E. O’Connor, “The Politics of Management Thought: A Case Study of the

Harvard Business School and the Human Relations

28 - E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1945)

29 - . Mansel G. Blackford and K. Austin Kerr, *Business Enterprise in American History* (Boston: Houghton Mifflin, 1986), Chapters 10, 11; and Alex Groner and the editors of *American Heritage* and *BusinessWeek*, *The American Heritage History of American Business and Industry* (New York: American Heritage Publishing, 1972), Chapter 9.

30 - Geoffrey Colvin, “How Alfred P. Sloan, Michael Porter, and Peter Drucker Taught Us All the Art of Management,” *Fortune* (March 21, 2005): 83–86.

31 - Richard L . Daft ; Management 9 th ed ; South - Western , Congage Learning , 2010 : 37 – 50

32 - Donnelly, Gibson, and Ivancevich, *Fundamentals of Management*, 302–303; Efraim Turban and Jack R. Meredith, *Fundamentals of Management Science* (Plano, TX: Business Publications, 1981), 15–23.

33 - Larry M. Austin and James R. Burns, *Management Science* (New York: Macmillan, 1985).

34 - Samuel Greengard, “25 Visionaries Who Shaped Today’s Workplace,” *Workforce* (January 1997): 50–59; and Harrington, “The Big Ideas.”

35 - Mauro F. Guillen, “The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models,” *Sloan Management Review* (Fall 1994): 75–86.

36 - Richard L . Daft ; Management 9 th ed ; South - Western , Congage Learning , 2010 : 49

37 - Ouchi's Theory Z , [Library](#) › [Develop & Motivate Your People](#) › [Motivation](#) › [Ouchi's Theory Z](#) .

الفصل الثالث

البيئة الإدارية والتغيير التنظيمي

(managerial environment & organizational change)

المبحث الأول

البيئة الادارية (managerial environment)

تتكون البيئة الإدارية من مجموعة من العوامل المتغيرة باستمرار - داخل المنظمة وخارجها - وتؤثر هذه العوامل في عمليات المنظمة ، مثلا عند ظهور منافس جديد في السوق فإن البيئة الإدارية تتأثر به ، إذا غير كبار الزبائن أعمالهم إلى أخرى فإن المديرين سوف يشعرون بذلك ، إذا ما دخلت تكنولوجيا جديدة للأعمال فإن البيئة الإدارية سوف تعدل ، فضلا عن ضرورة مراقبة المديرين المستمرة لبيئاتهم ، ومطلوب منهم رصد أي تغيير يظهر في البيئة ، لأن التغيير في النهاية سوف يؤثر في قراراتهم وأعمالهم اليومية ، مثلا التغيير نحو تجزئة أكبر في السوق الناضجة ، فإن هذا يدعو إلى مراجعة شاملة لكل أعمال وعمليات المنظمة ،

يهدف الفصل إلى تعريف الطالب بما يأتي ..

1. تحديد البيانات التي تؤثر في المنظمات..
2. فهم العوامل الخارجية التي تؤثر في أدوار المدير..
3. تفسير العوامل الداخلية التي تؤثر في الواجبات الإدارية..
4. تعلم الأسباب التي تدعو إلى تكيف المنظمة تبعا للبيئة..

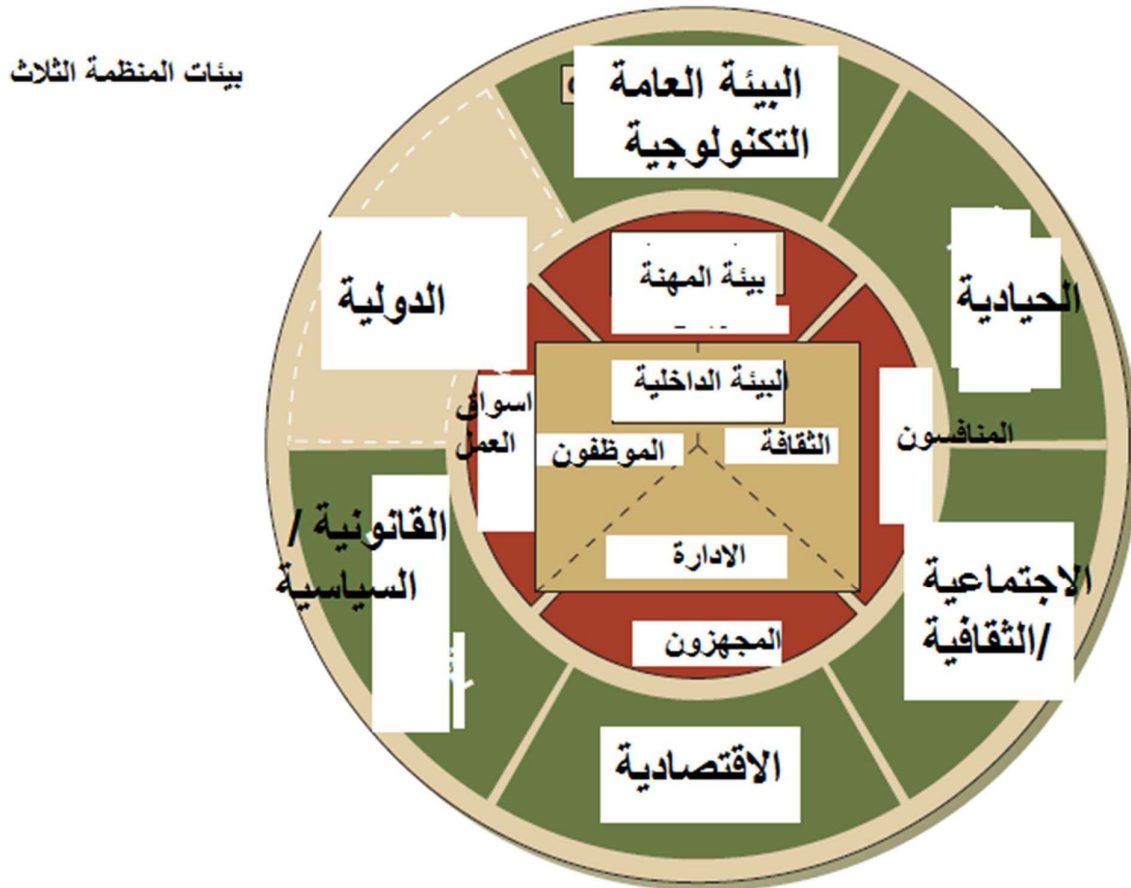
أولا : مفهوم البيئة الإدارية وأنواعها ..

1 - مفهوم البيئة الإدارية: يشار إلى بيئة المنظمة بأنها القوى أو الاحداث التي تتبادل التأثير مع المنظمة من داخلها أو خارجها ، وتعرف أيضا بأنها (كل العوامل وثيقة الصلة في أي منظمة لوحدها أو بالمنظمات بصفة عامة) (Dill , 1998) ، تم تعريفها أيضا بأنها (كل العناصر خارج المنظمة والتي لديها تأثير محتمل على المنظمة ، وتتضمن : المنافسون ، الموارد ، التكنولوجيا ، الظروف الاقتصادية) (Dafit , 2010 : 64 - 66) ، وركز البعض على الأبعاد الثقافية للبيئة وعدها المرتكزات الأساسية لبيئة المنظمة ، (فالبينة تتشكل من الأبعاد الثقافية المهمة في البيئة والتي تؤدي دورا في المجالات الفكرية ، والقيم السياسية والمهنية (Warren , Rose , and Burgunder , 1979) ، وعليه يمكن وصف البيئة الإدارية أو بيئة المنظمة بأنها (القوى والأحداث التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير محتمل عليها ، ويقصد بحدود المنظمة بأنها الفواصل الوهمية بين ما هو داخل المنظمة (أي تحت السيطرة المباشرة للإدارة) وما هو خارجها أي يقع (خارج السيطرة الإدارية للمنظمة) ، وتعرف أيضا (مجموعة من العوامل التي تؤثر مباشرة في الشركة وإجراءاتها التنافسية واستجاباتها ، (J. C. Short et al , 2007) ، وتم تعريفها أيضا بمجموعة من العوامل والقوى والظروف من داخل وخارج المنظمة والتي تؤثر في سلوك المنظمة ، ويقصد بها أيضا مجموعة من العناصر التي تتبادل التفاعل والتأثير بعضها مع البعض الآخر ، وتؤثر بالمقابل في المنظمة ، وهذه العوامل تتغير باستمرار ، و بما هو أسرع أو أبطأ من التغيير في بعض الصناعات مما يدعو إلى التكيف لهذه التغييرات ،

myweb.astate.edu/gguha/.../Global%20Business%20Environment.pdf

- يستخلص مما سبق ذكره ما يأتي.
- ✓ أن البيئة الادارية للمنظمة ، هي بيئة المنظمة التي تتعامل معها الإدارة.
 - ✓ وهي مجموعة من القوى والعوامل والأحداث التي تتفاعل مع المنظمة من خارجها وقد يكون بعضها من داخلها.
 - ✓ تتصف هذه القوى والعوامل المؤثرة في المنظمة بالتغيير والحركة المستمرة ، والتي قد تكون بطيئة نسبيا أو سريعة .
 - ✓ هذه الحركية غالبا ما تولد فجوة بين الحالة الفعلية للمنظمة و بيئتها .
 - ✓ مما يدعو إلى التكيف المستمر للمنظمة بما يمكن من الاستجابة للتغيرات البيئية .
- استنادا إلى طبيعة البيئة وتأثيراتها من داخل وخارج المنظمة تم تقسيمها إلى بيئتين رئيسيتين هما ، البيئة الداخلية للمنظمة أو المنظمة ، و البيئة الخارجية ، و بالمقابل فإن البيئة الخارجية هي الأخرى تقسم إلى بيئتين هما (البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة) كما موضحة في شكل (١٢) .

2- أنواع بيئات المنظمة (أو البيئة التي تغطيها نشاطات الإدارة...)



شكل (١٢) بيئات المنظمة الثلاث

٢ - ١ البيئة الخارجية (external environment) : وهي القوى والأحداث خارج المنظمة التي يحتمل أن تؤثر أو تتأثر بها (70 : 2007 , Chuck Williams) ، تتضمن البيئة العامة للمنظمة نوعين من البيئات هما (البيئة الخارجية العامة أو غير المباشرة ،) (وبيئة المهمة أو المباشرة.) (L. J. Bourgeois, 0891 : 52)

٢ - ١ - ١ البيئة الخارجية الخاصة (specific external environment) أو البيئة

ذات التأثير المباشر (Directly interactive) : وهي البيئة التي تختص بصناعة معينة أو منظمة معينة وتؤثر بشكل مباشر على طريقة إدارة المنظمة لأعمالها اليومية، وهي مهمة للمنظمة لأنها تؤثر في تفكير العاملين ، ومشاعرهم ، وما ينبغي عليهم عمله ، وكما يقول نائب المدير العام (**لشؤون** الموارد البشرية) : (كنا دائما نلتزم بالاستثمار في رعاية العاملين ، وفي إقامة العلاقات بعيدة المدى معهم ، وقد أدى ذلك إلى انخفاض غير مسبوق في دوران العمل ، وإلى الاحتفاظ بالربحية والنجاح المستمرين (SAS Makes the Fortune ‘Hall of Fame’, 2005) ، وتعرف أيضا بالبيئة الوسيطة و تؤثر بشكل مباشر في المنظمة ، وتعرف بأنها البيئة التي تختلف في التكوين والتأثير من منظمة لأخرى ، وتسمى أحيانا ببيئة المهمة ، ومن أمثلتها دخول منافسين جدد في السوق،

٢ - ١ - ٢ البيئة العامة (general external environment) (أو ذات التأثير غير المباشر Indirectly interactive) : وهي البيئة المكونة من الأبعاد الاقتصادية ، والتكنولوجية ، والاجتماعية الثقافية ، والقانونية / السياسية التي تؤثر في المنظمات بشكل غير مباشر ، التغيير في أي بعد من أبعاد البيئة العامة يؤثر في النهاية على معظم المنظمات ، و تتصف هذه البيئة بالتأثير من بعيد في المنظمة ، وهي التي تؤثر في جميع المنظمات دون أن يختلف التأثير من منظمة لأخرى ، مثلا القوانين والتشريعات الجديدة فهي تؤثر في جميع المنظمات في البلد الواحد أو في العالم بصفة عامة. وتعرف بالبيئة ذات قوى التأثير غير المباشر ، وتتضمن البعد الثقافي الاجتماعي ، البعد السياسي ، البعد القانوني ، البعد التكنولوجي ، والبعد الاقتصادي ، فضلا عن بعد التأثير العالمي أو تأثير العولمة على المنظمة ، التأثيرات غير المباشرة وإن كانت عامة على جميع المنظمات من حيث نوع التأثير إلا أنها تختلف من حيث قوة التأثير من منظمة لأخرى ، فقد يكون تأثير هذه العوامل أو بعضها على منظمة أو أكثر من المنظمات الأخرى ، بسبب نوع الأعمال التي تقوم بها المنظمة ، مثلا الشركة التي تعتمد كثيرا على التكنولوجيا تكون أكثر تأثرا بالتحديثات التكنولوجية ، مقارنة بالشركة الأخرى قليلة الاعتماد على التكنولوجيا ، وفي جميع الأحوال فإن قوى التأثير غير المباشرة تبقى مهمة تبعا لطبيعة عمل المنظمة . البعد الثقافي / الاجتماعي مهم أيضا لأنه يحدد السلع والخدمات والمعايير التي يقبلها المجتمع ،

ثانيا : أبعاد بيئة المنظمة الخارجية ..

١ . أبعاد البيئة الخارجية العامة للمنظمة..

■ **البعد الثقافي الاجتماعي** : يتضمن الخصائص الديموغرافية أو السكانية للزبون وقيمه ..

✓ الخصائص الديموغرافية أو السكانية (Demografic) : وتعني مقاييس الصفات المتنوعة للإنسان وللجماعات التي يتكون منها المجتمع ومن أمثلة هذه الصفات (العمر ، الجنس ، الدخل ،) وهذه **تصف** الخصائص الشخصية المستخدمة في دراسة سلوك الشراء للشخص أو المجتمع ،

✓ القيم: تعزى للمعتقدات التي يؤمن بها الناس ، والتي تتشكل على أساسها الأنماط المختلفة من السلوك أو المنتجات ، التغيير في قيم المجتمع ينعكس على اتجاه سلوك الأشخاص نحو المنظمة ومنتجاتها ، وهذا يشكل تأثيرا كبيرا على الاعمال ، علما أن جميع القوى المؤثرة في المنظمة تأتي وتذهب..

■ **البعد السياسي والقانوني للبيئة الخارجية:** ويتضمن المؤشرات التشريعية ضمن المجال الذي تعمل به المنظمة ، الاطراف السياسية تكون أو تؤثر في القوانين ، ومالكي الأعمال يجب أن يلتزموا بهذه القوانين ، السياسات الضريبية ، والتشريعات التجارية ، وقوانين الحد الأدنى من الرواتب تصف البعض من الأمثلة عن المعضلات القانونية والسياسية التي تؤثر في طريقة عمل المنظمة.

■ **البعد التكنولوجي للبيئة الخارجية:** يؤثر في العمليات العلمية المستخدمة في تغيير المدخلات (الموارد ، العمل ، الاموال) ، إلى مخرجات (سلع وخدمات) ، نجاح الكثير من المنظمات يعتمد على كيفية تشخيص التغييرات في التكنولوجيا الخارجية والاستجابة لها ، وعلى سبيل المثال فإن أهم تكنولوجيا ينبغي أن تحصل عليها المنظمة هي تكنولوجيا نظم المعلومات ، مثل نظام المعلومات الإدارية (MIS) ، من خلال هذه الانظمة يستطيع المدير الوصول إلى المعلومات التي يمكن أن تساعد على إدارة وتشغيل أعماله .

■ **البعد الاقتصادي:** يعكس البعد الاقتصادي الظروف المالية العالمية ، خاصة الظروف الاقتصادية ذات التأثير الخاص في المنظمات ، وتتضمن معدلات الفائدة ، التضخم ، معدلات البطالة ، الناتج القومي الاجمالي ، وقيمة الدولار الأمريكي مقارنة بالعملة الأخرى ، ويعرض المناخ الاقتصادي الملائم بصفة عامة فرص النمو في الكثير من البلدان ، مثل مبيعات الملابس أو المجوهرات ، والسيارات الجديدة ، ولكن بعض الاعمال تنشط في الظروف الاقتصادية السيئة ، تقليديا الاسعار تتحسن خلال فترة الانكماش . البعد العالمي للبيئة: ويعود إلى العوامل في البلدان الأخرى والتي تؤثر في المنظمات في بلد ما ، ويكون لها تأثير أيضا على وظائف المدير الرئيسية (التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، والرقابة) ، بغض النظر فيما إذا كان عمله في المجال الوطني أو الدولي ، فضلا عن الاهتمام الحديث بالإدارة الاستراتيجية وما يعني من ضرورة الاهتمام بالبيئة الدولية ..

٢ - أبعاد البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة..

تتضمن البيئة الخارجية الخاصة بصفة عامة القوى الآتية (المالكون ، الزبائن ، المجهزون ، العمال والموظفون ، والنقابات) ، الإدارة مسؤولة عن أي من هذه الجماعات / وللتوضيح ..

■ **المالكون:** وهم المساهمون في ملكية المنظمة والمسئولون عن مراقبة طرائق العائد على الاستثمار.

■ **الزبائن:** هم من يقوم بشراء واستخدام منتجات وخدمات المنظمة ، وتسعى الإدارة لإشباع حاجات الزبون ورغباته .

■ **المجهزون:** هم الذين يشكلون التحديات للمنظمة من خلال عرض السلع والخدمات البديلة أو المشابهة لمنتجات وخدمات المنظمة ، وتعد تحديات المنافسة من المؤثرات الخطرة على الإدارة ، ويجب التهيو لمواجهة تحدياتها.

■ **النقابات:** توفر الأشخاص للوظائف المختلفة للمنظمة ، وتمثيل قوة العمل في مجال المشاركة مع الإدارة.

■ **المجتمع المحلي:** وهو المجتمع المحيط بالمنظمة ويتبادل العلاقة والتأثير معها ، ولكل منظمة مجتمعها المحلي الخاص بها . هذه القوى المشار إليها في أعلاه وإن تشابهت بالأسماء فإنها مختلفة من حيث نوع التأثير في المنظمات ، زبائن الجامعة مثلا تختلف عن زبائن المصنع ، **والمسألة نفسها للقوى الأخرى .**

ثالثا : البيئة الداخلية (The Internal Environment) ..

1 - مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة : وهي مجموعة القوى والأحداث التي تقع داخل حدود **المنظمة** ، أو ضمن السيطرة الإدارية ، أي إمكانية الإدارة التحكم بها ، فضلا عن خضوعها لملكية المنظمة ، تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من العناصر من داخل المنظمة ، مثل العاملين الحاليين ، الإدارة ، وثقافة المنظمة ، التي تحدد سلوك العاملين ، مع أن بعض هذه العناصر تؤثر على المنظمة بصفة شاملة ، والبعض الآخر منها يؤثر على المدير فقط ، لأن فلسفة المدير ، ونمط القيادة تؤثر مباشرة على العاملين ، تقليديا يعطي المدير تعليمات واضحة للعاملين ، والمدير الحديث يعزز من قدرة العاملين على اتخاذ القرارات المتعلقة بهم ، التغيير في الفلسفة الإدارية أو نمط القيادة تقع تحت سيطرة المدير ، وفيما يأتي بعض عناصر البيئة الداخلية للمنظمة..

2 - مكونات البيئة الداخلية للمنظمة:

■ **بيان رسالة المنظمة (organizational mission statements) ..**
تصف رسالة المنظمة الوضع الحالي للمنظمة ، ومبرر وجودها ، إنها تفسر الغرض العام للمنظمة وتتضمن الصفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، رسالة المنظمة أكثر من كونها مجرد كلمات ، إنها تكشف عن فلسفة المنظمة ، فضلا عن غرضها ، هذه الوثيقة هي التي توفر المعلومات والإلهام لأعضاء المنظمة ، تجيب لائحة الرسالة عن التساؤل (ما هي قيمنا ؟ و ما الذي نعمله حاليا ؟) ، توفر الرسالة التركيز الذي يوظف عمل أعضاء المنظمة سوية لإنجاز الأهداف المشتركة . ولكن ليس بالضرورة أن تكون جميع رسائل المنظمات فعالة بالنسبة للأعمال ، إلا أن رسالة المنظمة الفعالة **تقود إلى** جهود فعالة ، في هذه الأيام حيث الاهتمام بالجودة في ظل البيئات عالية التنافس ، فإن غرض المنظمة خدمة حاجات الزبون ، الرسالة الجيدة هي التي تكون دقيقة في تحديد المقاصد الآتية..
✓ الزبائن : الأشخاص اللذين يتوجب خدمتهم .
✓ المنتجات / الخدمات : ما الذي يتوجب انتاجه.
✓ الموقع : المكان الذي تنتج به **المنتجات والخدمات** .
✓ الفلسفة : أي الأيديولوجيات (الافكار) **التي** ينبغي العمل على وفقها ..

✓ سياسات الشركة (company policies) ..

وهي أدلة استرشادية تحكم الكيفية التي تعالج فيها الشركة بعض حالاتها التنظيمية ، فمثلا سياسات الكلية تدور حول الاحتفاظ بنظم القبول ، المناقشات الصفية ، المتطلبات الأساسية والإعفاءات ، تؤسس الشركات السياسات من أجل توفير أدلة يسترشد بها المديرون عند اتخاذ القرارات في الظروف التي يتكرر ظهورها من داخل المنظمة . تشير سياسة الشركة إلى شخصيتها ، ويجب أن تتوافق مع رسالتها،

■ الهياكل الرسمية (formal structures) ..

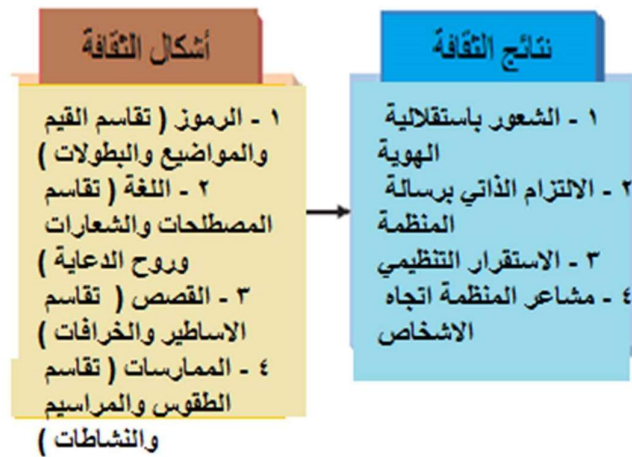
هي مخططات تنظيمية تتضمن المهمات والأشخاص ، يحدد الهيكل التنظيمي الكيفية التي تتدفق على أساسها المعلومات من داخل المنظمة ، حيث مسئولية الاقسام عن النشاطات ، وأيضا تقع مسئولية القوة في اتخاذ القرار أي (تحديد الصلاحيات

والمسئوليات لكل العاملين في المنظمة) ، تستخدم بعض الشركات المخطط التنظيمي لتبسيط إجراءات تحليل هيكلها التنظيمي ، يعرف المخطط التنظيمي بأنه عرض تصويري للمسارات الرسمية للصلاحيات والاتصالات من داخل المنظمة ، بمعنى آخر أن المخطط التنظيمي (عبارة عن رسم تخطيطي يوضح المستويات والوظائف الإدارية وطرائق الاتصال فيما بينها ، وخطوط الصلاحية والمسئولية لكل وظيفة ،)

■ الثقافات التنظيمية (organizational cultures) ...

تعود ثقافة المنظمة إلى جوانبها غير الرسمية أكثر من عناصرها الرسمية، إنها تركز على القيم ، والمعتقدات ، والعادات والتقاليد للأشخاص في المنظمة ، وكيف تتبلور هذه التصورات الفردية لتشكل المعاني المشتركة ، تتجلى الثقافة من خلال الرموز والطقوس أكثر من الهيكل التنظيمي الرسمي ، تقع المعتقدات والقيم في قلب المنظمة ، يحمل كل شخص أفكار وتفضيلات تؤثر في سلوكه، وفي نظريته لسلوك الآخرين (Bush 2003, p.156) ، تظهر أهمية الثقافة جزئياً من الرغبة إلى الفهم والعمل بفاعلية أكثر من خلال المجال غير الرسمي الذي تحدده قيم ومعتقدات التدريسيين ، تساندها الإدارة وأصحاب المصالح الآخرين (Morgan (1997) and (O'Neill (1994) ، يعرض الشكل (١٣) أشكال الثقافات التنظيمية ونتائجها..

أشكال ونتائج الثقافات التنظيمية



شكل (١٣) أشكال ونتائج الثقافات التنظيمية

تصف ثقافة المنظمة شخصيتها ، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، وتميز الثقافة المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وتشكل الإطار الذي يغطي نشاطات منسبها ، تتكون ثقافة المنظمة من أربعة عناصر هي ..
✓ القيم (values) : المعتقدات الأساسية التي تعرف نجاح العاملين في المنظمة ، مثلاً الكثير من الكليات تضع قيم عالية لنتائج الاستاذ عند النشر في المجالات المهنية ، وتحفظ بها في الكلية حتى بعد مغادرة الكلية بسبب التقاعد مثلاً . وقيم الاستاذ تتجلى في قابليته على الكتابة للنشر .

✓ البطولة (hero) : ويقصد بالبطل في المنظمات الشخص المثالي في تجسيده لصورة المنظمة ، واتجاهاتها ، وقيمتها ، ويخدم المنظمة بصفته قدوة لعمالها الآخرين ، البطل أحيانا هو مؤسس المنظمة ، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هو المؤسس ، وإنما أي شخص يعمل في المنظمة ، ولنتائج عمله تأثير كبير على مجمل عمل المنظمة .

✓ (rites and rituals) .. الشعائر والطقوس

هي اجراءات أو احتفالات تعدها الشركة لتكريم المتميزين من عمالها وموظفيها ، تجمع الجوائز والدعوات وتعرض في احتفالات ربع سنوية ، أو حسب المواعيد التي تحددها الإدارة ، يعني التكريم التحفيز والإلهام لكل العاملين في المنظمة لما تبقى من السنة .

✓ الشبكة الاجتماعية (social network) : هي المعنى الرسمي للاتصالات من داخل المنظمة ، وتعني الشبكة أحيانا شجرة الشركة التي تضم القصص حول حالات البطولة والفشل في الشركة ، يتعلم العاملون من خلال الشبكة ما يخص ثقافة المنظمة وقيمتها ..

■ **أنواع الثقافات التنظيمية :** عند التفكير في أي من الثقافات مهم للمنظمة ، تضع الإدارة بالاعتبار البيئة الخارجية فضلا عن استراتيجية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى ، تفترض الدراسات أن المواءمة الصحيحة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها من جانب والبيئة من جانب آخر ينتج عنه أربع أنواع من الثقافات ، كما موضحة في الشكل (١٤) ، تتأسس هذه الأنواع من الثقافات على بعدين هما : الأول – إلى أي مدى تحتاج البيئة الخارجية للمرونة أو الاستقرار ، والثاني – إلى أي مدى يكون التركيز الاستراتيجي للمنظمة داخليا أو خارجيا ، ترتبت على هذه الاختلافات أربعة أنواع من الثقافات هي (التكيف ، الانجاز ، الاحتواء أو الاشراك ، والتجانس)

(- 64 76 : 1992 , Paul McDonald et al) ، (513 - 105 : 2005 , Richard L. Daft) ، تتصف **ثقافة التكيف** : بالقيم التي تدعم قدرة الشركة على تفسير وتحويل الإشارات القادمة من البيئة إلى استجابات سلوكية ، أما **ثقافة الانجاز** : فهي الثقافة الموجهة بالنتائج ، التي تتصف بقيم التنافسية ، والمبادرة الشخصية ، والانجاز ، في حين أن **ثقافة الاحتواء** : أو الاشراك فهي التي تهتم كثيرا بالقيم التي تستجيب إلى حاجات العاملين ، وقيم التعاون والمساواة ، وتعني **ثقافة التجانس** ، الثقافة التي قيمها ومكافآتها تتصف بكل من (المنهجية ، العقلانية ، أو الطريقة المنظمة لعمل الأشياء) . كل نوع من أنواع الثقافات الأربعة سابقة الذكر يمكن أن يكون ناجحا ، فضلا عن كون المنظمات لديها قيمها الخاصة التي قد تقع في أكثر من واحدة من هذه الثقافات ، يعتمد التوكيد النسبي على القيم الثقافية المتنوعة على حاجات البيئة وتركيز المنظمة ، المديرون مسئولون عن غرس القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لكي تنجح في بيئتها .



شكل (١٤) ثقافات الشركة الأربعة

■ المناخ التنظيمي (organizational climates) ..

ويوصف بالنواتج العرضية لثقافة الشركة ، تتأسس عناصره الرئيسية على اللغة المشتركة في مكان العمل ، ومعنويات العاملين ، تشير معنويات العاملين إلى الأجواء الإيجابية أو السلبية لأجواء العمل ، العلاقات والتفاعلات اليومية بين العاملين تشير إلى المناخ التنظيمي .

■ الموارد (Resources) : يعد الناس العاملين في المنظمة ، والمعلومات ، والمرافق ، والبنى التحتية ، والمكانن والمعدات ، والمجهزين ، والأموال المتوفرة للمنظمة ، الموارد العامة لأي منظمة ، ويعد المورد البشري هو الأهم من بين موارد المنظمة الأخرى ، أما المعلومات ، والمكانن والمعدات ، والمواد ، والتجهيزات والمالية فهي موارد سائدة ، أو تساعد المورد البشري على انجاز مهماته واستكمال رسالة المنظمة ، توافر الموارد وطريقة المدير في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية تؤثر في بيئة المنظمة .

■ الفلسفات الإدارية (managerial philosophies) :

توصف فلسفة المنظمة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات الشخصية للمدير حول الناس والعمل وما شابه ، أكد (McGregor) على أن فلسفة المدير تكون النبوءة التي تتحقق ذاتيا ، يتعامل المديرون المؤمنون بنظرية (X) مع العاملين بصفتهم أطفال بحاجة إلى التوجيه الدائم ، بينما المديرين المؤمنين بنظرية (Y) يتعاملون مع العمال بصفتهم رجال ناضجين قادرين على المشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم ، الفلسفات الإدارية لها تأثير لاحق على سلوك العاملين ، وتفقدوهم إلى تحقيق التنبؤات أو الاشراقات الإدارية ، وأخيرا فإن الفلسفة التنظيمية والفلسفة الإدارية ينبغي أن تتجانس مع بعضها .

رابعاً : جوانب أخرى متعلقة بالبيئة.

١ - أنماط القيادة الإدارية (managerial leadership styles) :

يعكس عدد الزملاء المشاركين في حل المشكلات أو عملية صنع القرارات في المنظمة ، نمط القيادة الإدارية ، يعني التمكين من تفويض سلطة صنع القرار للعاملين ، ومنحهم الحرية الكافية ، والمعرفة ، والاستقلالية ، والمهارات في مجال عملهم ، من حسن الحظ أن معظم المنظمات والإدارات في الوقت الحاضر تتجه نحو المشاركة الفعالة ، وخلق العمل التي تتطلبها إجراءات التمكين . عندما يكون التوجيه صحيح فإن تمكين قوة العمل يقود نحو الانتاجية والجودة ، وخفض التكاليف ، والتزايد في الابداع ، وتحسين خدمات الزبون ، والتزام أكبر من قبل العاملين للمنظمة ، فضلاً عن تحسن وقت الاستجابة ، لأن القرارات في هذه الحالة لا تحتاج إلى الحركة الصاعدة والنازلة عبر الهرم التنظيمي ، يحسن التمكين من مشاعر العاملين لأنهم يكونوا أكثر قرباً من حل مشكلاتهم الواقعية بأنفسهم ، وتقديم القرارات الضرورية المتعلقة بتحسين خدمات الزبون ، والنتيجة فإن التمكين يحسن ويوثق العلاقات بين العاملين والإدارة والمشرفين .

٤ - التكيف مع البيئة (adapting to environment) ..

ويعني بمفهومه العام استمرارية استجابة المنظمة الفاعلة للتغيرات البيئية ، لأن دور المدير مراقبة وتشكيل البيئتين الداخلية والخارجية ، **طبقاً للتغييرات** المتوقعة ، وتحقيق الاستجابة السريعة لها ، يمكن للمديرين من مراقبة البيئة من خلال (النقاط الممتدة على حدود المنظمة ، أو نقاط الرصد الحدودي boundary spanning) ، يتم من خلال هذه النقاط جمع المعلومات حول التطورات أو التغيرات التي تؤثر في مستقبل المنظمة ، ويمكن للمديرين الوصول إلى المعلومات من خلال مصادر متنوعة : التغذية العكسية من الزبائن والمجهزين ، النشرات المهنية والتجارية والحكومية ، الاتحادات الصناعية ، والاتصالات الشخصية ، ويعمل المدير بشكل فعال للتأثير في بيئته الخارجية من خلال كسب التأييد والتصويت واستخدام الأوساط الإعلامية للتأثير على رأي الجمهور وقناعاته ، العناصر الداخلية هي التي تكون المنظمة نفسها ، يظهر التأثير الداخلي للمنظمة طبقاً للنشاطات والقرارات من داخلها ، يمكن للمدير أن يجمع المعلومات في ضوء إجراء تقييم لعمليات المنظمة الداخلية ، الغرض من هذا التحليل الداخلي تحديد الموجودات التنظيمية ، والموارد والمهارات والعمليات التي تعرض قوة وضعف المنظمة ، تقاس القوة بالعمليات المحتملة أن تقدم ميزة تنافسية ، أي جانب من المنظمة تتميز به على المنافسين ، في حين أن الضعف يعني مجالات المنظمة التي تحتاج إلى تحسين ، يجب أن يتم اختبار المجالات الرئيسية في المنظمة بدقة عند إجراء التحليل الداخلي ، المجالات الرئيسية التي ينبغي أن يغطيها التقييم الداخلي هي : التسويق ، والمالية ، والبحث والتطوير ، والإنتاج ، والقدرات الإدارية بصفة عامة ، تقييم هذه المجالات يتم على أساس احتضانها ومساندتها الميزات التنافسية في المنظمة .

المبحث الثاني : التغيير التنظيمي (organizational change)

اولاً : التغيير التنظيمي (عرض عام) ..

١ - مفهوم التغيير التنظيمي ..

على الرغم من التحديات التي تدعو إلى الحاجة لنجاح التغيير التنظيمي ، إلا أنه قد يواجه بالفشل ، وهناك أدلة كثيرة تشير إلى أن المنظمة المرنة ، والقابلة للتكيف ، تمتلك ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنظمات الجامدة والمستقرة تماماً ، وكنيجة لذلك أصبح التغيير التنظيمي مركز اهتمام القادة في معظم المنظمات (Olaf Passenheim , 2010) ، من المهم التمييز بين التغير الحتمي (التغير الطبيعي) وهو الذي يحدث لجميع المنظمات ، والتغيير الذي يتم عن طريق أعضاء المنظمة ، أو التغيير المقصود من قبل إدارة المنظمة ، وهو التغيير المهم ، ويسمى هذا النوع من التغيير (بالتغيير المخطط) ، وهو محاولة مقصودة يقوم بها القادة والعاملون ، وتتضمن بعض الطرائق المهمة ، لتحسين أداء الفرق ، والأقسام ، أو المنظمة بصفاتها الكلية ، هناك مدخلين مختلفين جذرياً قد تم استخدامها لانجاز التغيير التنظيمي هما (المدخل الاقتصادي ، مدخل التطوير التنظيمي ،) كل مدخل مقاد بمجموعة من الافتراضات المختلفة عن المدخل الآخر ،

كما موضحة في الشكل (١٥) .

مداخل التغيير التنظيمي		
التطوير التنظيمي	الاقتصادي	الوسائل
تطوير مؤهلات العاملين	الربحية	الغرض
المشاركة	الأعلى - الأدنى	القيادة
الثقافة	الهيكل والاستراتيجية	التركيز
الحوافز المرتبطة بالأداء	الحوافز تقود الأداء	التحفيز

شكل (١٥) مداخل التغيير التنظيمي

يعود التغيير في موقع العمل إلى أي عامل يمكن أن يؤثر في الناس ، ومن هذه العوامل التغيير في (التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، المنافسة ، الموارد ،) وينظر إلى التغيير التنظيمي بأنه ظاهرة مستمرة مع الوقت ، وهو أي شئ يظهر ثم يتحول إلى شئ آخر ، في حين ينظر إلى الشئ الآخر كأنه نتيجة أو ناتج للشئ الأول (Ford & Ford , 1994:759) ، ويعرف التغيير التنظيمي بالعلاقة مع التطوير التنظيمي بأنه (مجموعة من العلوم السلوكية المعتمدة على النظريات ، القيم ، الاستراتيجيات ، والاساليب التي تهدف للتغيير المخطط للعمل التنظيمي الذي تم وضعه من أجل تعزيز التطوير الفردي ، وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تغيير السلوك الوظيفي لأعضاء المنظمة) (Porras&Robertson 1992:723) ، ويعرف التغيير التنظيمي أيضا بأنه (حالة الانتقال بين الحالة الحالية والحالة المستقبلية ، نحو الاتجاه الذي ترغب المنظمة التوجه له) .

(Cummings, G. Thomas and Huse, F. Edgar: 1995) . يرى (Hodge, Anthony and Gales (1996) أن التغيير التنظيمي يحتاج بشكل رئيس إلى تغيير في الهيكل ، الأشخاص ، والعمليات التنظيمية ، لذا يمكن النظر إلى التغيير التنظيمي بأنه : إعادة هيكلة الموارد والقدرات من أجل زيادة قدرة المنظمة على تكوين القيمة ، وتحسين العوائد لأصحاب المصالح ،) .. وهذا يكشف عن الغاية من التغيير التنظيمي هي الكشف عن طريقة جديدة ، أو تحسين الطريقة الحالية لاستخدام الموارد والقدرات في تحسين مركز المنظمة في البيئة .. يهتم التغيير التنظيمي بتقديم قواعد واجراءات جديدة للحصول على المدخلات ، أو التعامل مع الزبائن ..

يستخلص مما سبق ذكره أن التغيير التنظيمي يتضمن إعادة هيكلة كل من الموارد البشرية ، الموارد الوظيفية ، الأمكانات التكنولوجية ، والقدرات التنظيمية ، ويستهدف من إعادة الهيكلة تحسين أداء القوى سابقة الذكر ، وتتضمن إعادة الهيكلة : إعادة هيكلة الموارد البشرية (التدريب ، التعليم ، الثقافة ،) الموارد الوظيفية (النظم والجراءات) ، و الموارد التكنولوجية اكتساب التكنولوجيات التي تسهم في تمكين المنظمة من اكتساب الفرص الجديدة ، وإعادة هيكلة النشاطات التنظيمية ، والقدرات التنظيمية ، وإعادة هيكلة العلاقات بين الأشخاص والوظائف في المنظمة بما يزيد من قدرتها على تكوين القيمة . يؤدي التغيير المفيد للمنظمة إلى تغيير في مستوى الفرد ، والجماعة الصغيرة بدلا من التغيير في المستوى التنظيمي ، فقد أظهرت أحد الدراسات (أن الأشخاص يركزون الاهتمام أكثر على النتائج ، بدلا من إثارة المشكلات فيما بينهم ، وعلى

الممارسات الشخصية للعاملين بدلا من التركيز على ممارسات الجماعة (Alan H. Frohman , 7991 : 93) ، يمكن النظر إلى التغيير في المستوى التنظيمي ، بصفته تغييرا في الطرائق الأساسية التي تعمل على أساسها المنظمة ، ومثل ذلك (الانتقال من الوحدة التنظيمية الحكومية إلى المنظمة التنافسية ،) يتضمن مفهوم إدارة التغيير خمسة مكونات هي : (نموذج عملية التغيير ، التغيير في مستوى الأشخاص بدلا من التغيير التنظيمي ، مقاومة التغيير ، الحصول على المساندة للتغيير ، إحداث التغيير المخطط) من خلال أسلوب الحيد الستة (six sigma) ، تساعد هذه المكونات إدارة التغيير على التأثير في الحالة التي يجري عليها التغيير والحالات الأخرى (Andrew W J. DuBrin , 9002 : 392) ، تستخدم طريقتان لوصف عملية التغيير هما (الطريقة التي تصف المنظمة بسفينة كبيرة في وسط بحر هادئ ، والطريقة التي تنظر إلى المنظمة وكأنها طوافة صغيرة تبحر في نهر مضطرب لا تنقطع أمواجه الكبيرة) (Reuters Limited , 2006 : 1A) ، وعليه فإن التغيير الناجح يمكن أن يكون مخططا ، ويتطلب ذلك فك التجميد للحالة الراهنة ، ومن ثم الانتقال إلى حالة جديدة ، ثم إعادة التجميد لعودة الحالة للاستقرار ، وتوصف الحالة الراهنة بالتوازن الحركي أو غير المستقر ، وبهذا يصبح مغادرة هذه الحالة أمر ضروري (Stephn P . Robins & Marry Couter , 2012 : 153) .

2 - نظريات تفسير التغيير التنظيمي ومصادره ..

الأول : نظريات تفسير التغيير التنظيمي..

قدم (Van de Ven and Poole (1995) بعض النظريات التي تفسر ظاهرة التغيير التنظيمي :-

- 1- النظرية الغائية : تعتقد أن التغيير التنظيمي عبارة عن محاولة لانجاز الحالة الفكرية من خلال العملية المستمرة لوضع الأهداف ، وتنفيذها ، وتقويمها وإعادة هيكلتها ،
- 2- نظرية دورة الحياة : وترى أن المنظمة عبارة عن كيان يعتمد على البيئة الخارجية ، في ضوء الدورة المتكونة من (الولادة ، النمو ، النضوج ، والانحدار) ،
- 3- والنظرية الجدلية : تفترض أن المنظمة تشبه المجتمع متعدد الثقافات ذات القيم المختلفة ، يحاول بعضها السيطرة على البعض الآخر ، القيم التنظيمية الجديدة تنتج عن التغيير التنظيمي.

الثاني : مصادر التغيير التنظيمي

فضلا عما سبق ذكره فإن المنظمة وهي تتوجه نحو المستقبل تواجه الكثير من الأحداث التي تسبب لها العرقلة ، وصعوبة توقع المستقبل ، تقود كل هذه الأحداث نحو التغيير، وينظر إلى التغيير بصفته حقيقة تنظيمية ، نتيجة لتأثيرات العوامل الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة (R. M. Hodgetts and F. Luthans 1994) ، تشكل هذه العوامل مصادر للتغيير التنظيمي، وتتضمن القوى الخارجية كل من (موقع السوق أو مركز السوق ، التكنولوجيا ، التشريعات والقوانين الحكومية ، العوامل الاقتصادية) ، أما القوى الداخلية الدافعة للتغيير فتتضمن كل من (استراتيجية الشركة ، قوة العمل ، التكنولوجيا والمعدات ، اتجاهات العاملين) (Olaf Passenheim , 2010) ، ويكن توضيح هذه المصادر في ضوء ما يأتي ..

✓ المصادر الخارجية أو قوى البيئة الخارجية (The external environment) : تدعو تأثيرات عوامل البيئة الخارجية كل من (السياسية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والاقتصادية ، حاجات الزبون ورغباته) المنظمة إلى تبني التغيير التنظيمي .

✓ المصادر الداخلية أو قوى البيئة الداخلية (The internal environment) : وهي القوى التي تتسبب في الحاجة إلى التغيير التنظيمي ، وهي كل من (سياسات إدارة المنظمة ، وأنماطها ، ونظمها ، وإجراءاتها ، فضلا عن اتجاهات عاملها) و إلى تنبئ المنظمة للتغيير التنظيمي ، كما موضحة في (شكل ١٦) ..

التغييرات الخارجية والداخلية

- التغيير في حاجات الزبون ورغباته
- القوانين الحكومية الجديدة
- التغيير في التكنولوجيا
- التغيير الاقتصادي الداخلي
- التغيير في مكافآت قوة العمل
- معدات جديدة
- التغيير في اتجاهات العاملين
- تطوير استراتيجية تنظيمية جديدة

شكل (١٦) مصادر التغيير التنظيمي

3 - مستويات التغيير التنظيمي..

وقد يكون التغيير التنظيمي الذي تجريه الإدارة تدرجيا (مستمرا) أو جذريا ، ويعرف التغيير التدريجي بأن (سلسلة من التغييرات المتتابعة والمتكاملة التي تمكن المنظمة من الاحتفاظ بتوازنها العام مع التطور ، ويتصف بالتأثير الجزئي للمنظمة) ، أما التغيير الجذري فيعرف بأنه (التغيير الذي يشمل المنظمة بصفاتها الكلية ، تغيير شامل لهياكل المنظمة ، ونظمها) ، ويمكن التمييز بينهما وفقا لما يأتي.

جدول (٦) الفرق بين التغيير التدريجي والتغيير الجذري

التغيير التدريجي	التغيير الجذري
تغييرات صغيرة ومستمرة	تغييرات شاملة في مستوى المنظمة
يؤثر في جزء من المنظمة	تحول في كل المنظمة
يتم من خلال الهيكل الاعتيادي للمنظمة والعمليات الادارية	تكوين هيكل وادارة جديدين
التحسينات التكنولوجية	اكتساب تكنولوجيات جديدة
تحسين المنتج	تكوين منتجات جديدة لأسواق جديدة

4 - أنواع التغيير التنظيمي (Types of Organizational Change) :

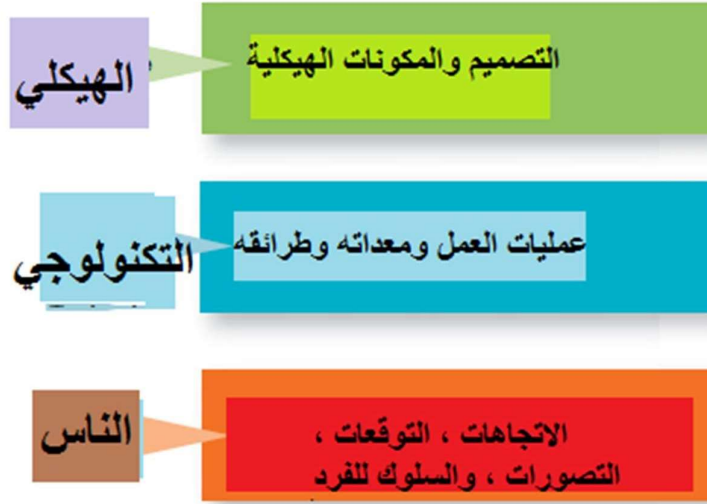
يعتمد التغيير التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة (أصل التغيير ، نتيجه ، وعملية) (**Tpison , & Dodu**) ، يحدث التغيير نتيجة لتأثيرات بيئة المنظمة ، تكون البيئة الداخلية للمنظمة والتي تسمى أيضا بالمنظمة هي الأكثر حساسية لتأثيرات التغيير ، ويجب أن تعدل نفسها باستمرار لتحقيق الاستجابة الناجحة للتغيير ، ويظهر التغيير التنظيمي بأنواع متعددة هي (التغيير التدريجي ، التغيير الجذري ، التغيير من الدرجة الأولى ، التغيير من الدرجة الثانية ، التغيير التقاربي ، والتغيير الهيكلي ، مستوى منخفض من التعلم ، مستوى مرتفع من التعلم) (نفس المصدر السابق) ، وفي مجال آخر صنف التغيير التنظيمي وفقا لما يأتي..

■ **التغيير الاستراتيجي (strategic change)** : تدعو طبيعة عمليات المنظمة الاعتيادية في بعض الأحيان الإدارة إلى ضرورة تعديل استراتيجية المنظمة ، من أجل إنجاز أهدافها ، أو يقتضي الأمر في أحيان أخرى إلى تغيير بيان الرسالة ، من أجل الاستجابة لطلب البيئة الخارجية ، ويعني تعديل استراتيجية المنظمة القيام بتغييرات في مداخل عملها الأساسية ، فالتغيير في أهداف السوق ، قد تحتاج إلى تقديم منتجات جديدة للسوق ، وتبني طرائق جديدة للبيع ، إنها تصف التوجه الاستراتيجي الشامل للمنظمة ، بما في ذلك النشاطات العالمية ، والشراكات المتعددة ، والترتيبات المتعلقة **بالأعمال** المشتركة الأخرى.

■ **التغيير الموجه بالعملية (process - oriented)** : وتعني حاجة المنظمة إلى إعادة هندسة (تصميم) عملياتها ، لإنجاز أعلى تدفق عمل وإنتاجية ، التغيير الموجه بالعملية يعود إلى عملية الإنتاج في المنظمة ، أو الكيفية التي تجمع فيها المنظمة منتجاتها ، أو تسلم خدماتها ، ومن أمثلة هذا التغيير اختيار الروبوت في المنظمة الصناعية.

■ **التغيير المعتمد على الأشخاص (People-centered)** : هذا النوع من التغيير يتوجه نحو تبديل الاتجاهات ، والسلوكيات ، والمهارات ، أو أداء العاملين في المنظمة ، عملية التغيير المرتكز على الأشخاص تشتمل على الاتصالات ، الدافعية ، القيادة ، والتفاعل مع الجماعات ، قد يلتزم هذا التركيز **التغيير** في طريقة حل المشكلات ، أو طريقة تعلم العاملين المهارات ، والكيفية التي يتصور فيها العاملون أنفسهم ، ووظائفهم ، والمنظمة التي **يعملون** فيها. ولخصها (155 : STEPHEN P. ROBBINS et al , 2012) بالأنواع الثلاثة الرئيسة للتغيير (الهيكلي ، والتكنولوجي ، والأشخاص) ، وهي تلنقي ضمنا مع التصنيف سابق الذكر ..

الأنواع الثلاثة الرئيسة للتغيير



شكل (١٧) الأنواع الثلاثة الرئيسة للتغيير

تحتاج الإدارة لأن تدرك (أن المشكلات الإدارية الخطيرة في المنظمة يجب أن تتماشى مع النتائج بعيدة المدى) ، وعلى الإدارة عند تنفيذ التغيير أن تفكر مليا بمثل هذه المشكلات ، لضمان أن العمليات الجديدة هي الأفضل للمنظمة على المدى البعيد...

ثانيا : إدارة التغيير (managing change) ..

إن التخطيط للتغيير وإدارته سواء أكان ثقافيا أو تكنولوجيا ، هي العناصر الأكثر تحديا لوظيفة المدير ، من الواضح أن معظم المديرين يخطط في ضوء توقعاتهم للتغيير الذي يخدم المروسين والمنظمة ، لذا بات من الضروري على الإدارة الناجحة تبني التغيير ، وأن تشخص العقبات التي تعترض التغيير ، ومدى الحاجة للتغيير أولا ، ومن ثم تستوضح الخطوات التي تحقق التغيير المرغوب ..

١. تحديات التغيير التنظيمي (challing of organizational change) :

ينظر الى عملية التخطيط للتغيير وإدارته ، سواء أكان تكنولوجيا أو ثقافيا بأنها واحدة من أكثر العناصر تحديا لوظيفة المدير ، ومن الواضح فإن أكثر ما يخطط له المدير هو التحسب لحدوث التغيير ، ويفضل أن يشخص المدير أسباب التغيير ، ويبني البرامج لتعزيز الانتقال السهل إلى الهيكل والعملية الجديدين ، وهذه حاسمة لنجاح المدير في إجراء عملية التغيير ، يجب إن يدرك المديرون أن التغيير في المنظمة قد يقع على أبعاد متعددة فيها ، ومعتمد بعضها على البعض الآخر ، وهذا يشكل صعوبات تواجه عملية التغيير ، لذا أصبح من **الضروري** المعرفة الواضحة لهذه الأبعاد ، والتأثيرات التي تقع على أي منها أو جميعها إنشاء إجراء التغيير على بعد واحد أو أكثر ، ومن أهم هذه الأبعاد : (Ellen A. Benowitz , 1002 : 78)

■ **مدى التخطيط (Extent of planning)** : على الرغم من اختلاف الخبراء عن مدى التخطيط للتغيير ، فإن المديرين بحاجة إلى اتخاذ الخطوات لتهيئة الظروف التي تسمح وتشجع ظهور التغيير .

■ **درجة التغيير (Degree of change)** : قد يكون التغيير تدريجيا (يتركز التغيير على صقل العمليات والسلوكيات من داخل النظام) ، أو شاملا (تغيير جوهري يغير من الكيفية الحالية التي تعمل المنظمة على أساسها)

..

■ **درجة التعلم (Degree of learning)** : يتعلق هذا البعد بالدرجة التي يشارك عندها أعضاء المنظمة بفاعلية في تعلم كيفية التخطيط للتغيير وتنفيذه ، فضلا عن المساعدة في حل المشكلات القائمة .

■ **التغيير المستهدف (Target of change)** : قد تختلف برامج التغيير تبعا للمستويات التنظيمية ، أو المناطق الوظيفية التي يستهدفها التغيير ، تصمم بعض التغييرات للتأثير في مستويات الإدارة العليا ، و المساعدة من أجل أن يصبحوا قادة أقوياء ، بعض برامج التغيير الأخرى تنطوي على متطلبات التعليم الأساسي ، مثل أساليب خدمات الزبون **للعاملين** في المستويات التشغيلية ،

■ **هيكل التنظيم (Organization's structure)** : إذا كانت المنظمة تتصف بالبيروقراطية والجمود التنظيمي ، فربما تحتاج إلى تخفيف القيود المفروضة عليها ، أما إذا كانت المنظمة تتصف بالالتزام الشديد بالسياسات ، والإجراءات والقواعد الرسمية ، **أو** تعاني من نقص في هيكلها التنظيمي فهي تحتاج إلى الأهتمام الكبير بالسياسات والإجراءات والقواعد

٢ . تشخيص الحاجة للتغيير (Diagnosing the need for change) :

تحدد الحاجة للتغيير التنظيمي من خلال المقارنة بين الأداء التنظيمي الحالي و الأداء المتوقع أو المرغوب للمستقبل ، وينتج عن المقارنة ما يسمى بالفجوة الاستراتيجية للتنظيم ، وتشير الفجوة إلى مدى حاجة المنظمة للتغيير من أجل نجاح الاستجابة للأهداف المتوقعة ، يبدأ تحديد التغيير ، بتشخيص المشكلات الجوهرية التي تحتاج إلى حلول عاجلة ومهمة ، مثل التغيير في نوع طلب السوق ، أو أذواق الزبائن ، أو التغيير في الظروف التنافسية للمنظمة ، مثل ظهور منافسة عالمية جديدة أو منافسين جدد ، وهذا يتطلب إعادة تقييم **المنظمة** لمواردها ، وهيكلها ومهارات ومعارف عامليها ، فضلا عن تقييم الاستراتيجيات التنافسية للمنافسين ، وينتهي بتأسيس نماذج بديلة

للتغيير واختيار الأفضل منها . ومن أهم هذه النماذج هو النموذج المعتمد على (نظرية التطوير التنظيمي) التي طورها

(Larry E Greiner) ، يعرض نموذج (Greiner) تطور المنظمة من خلال خمسة مراحل للنمو وفي نهاية أي من هذه المراحل تصبح ضرورة الحاجة للتغيير (88 : Ellen A. Benowitz , 1002) ، وسوف يتم عرض المراحل الخمسة كما يأتي ..

■ **المرحلة الإبداعية (Creativity stage)** : يكون المؤسسين للمنظمة هم المهيمنين على هذه المرحلة ، و يقع التركيز على توليد فكرة كل من المنتج والسوق ، ولكن مع تطور المنظمة نبدأ مشكلات الإدارة التي يصعب التعامل معها من خلال الاتصالات غير الرسمية **تبدأ** بالظهور ، لذا يجد المؤسسون أنفسهم مع نمو المنظمة مثقلين بالمسئوليات الإدارية غير المرغوب فيها ، والصراعات بين العاملين ، تظهر عند هذه النقطة أزمة القيادة ، وتبدأ معها فترة التغيير .

■ **المرحلة الاتجاهية (Direction stage)** : يعين في هذه المرحلة الإدارة القوية ، والمقبولة من قبل المؤسسين ، والتي تستطيع أن تسحب كل المنظمة إلى الأمام ، في هذه المرحلة **كل** من المديرين الجدد والموظفين الرئيسيين ، يتحملون معظم المسئوليات عن تأسيس الاتجاه ، في حين أن المشرفين في المستويات الدنيا يتعاملون بصفة المتخصص الوظيفي وليست المدير المستقل في صنع القرار ، يطلب المديرون في المستويات الدنيا استقلالية أكثر ، عندها تبدأ الثورة الثانية للتغيير .

■ **مرحلة التفويض (Delegation stage) :** في هذه المرحلة تطرح المشكلات على الإدارة العليا ، التي حققت التوجيه الناجح للمنظمة ، وقد تجد الإدارة صعوبة في إعطاء المسؤولية للمستوى الأدنى ، في حين أن الإدارة في المستويات الدنيا بصفة عامة لم تكن معتادة على أن تصنع القرارات بنفسها ، وكنتيجة فإن العديد من مؤسسي المنظمات تلجأ خلال هذه الفترة إلى الطرائق المركزية ، في حين تترك المستويات الدنيا دون تعزيز أمكاناتهم ، وهذا يجبرهم على ترك المنظمة ، وهذا يدعو إلى البحث عن طرائق تسهم في معالجة مثل هذه المشكلات . عندها تجد المنظمة أنها تواجه تصاعدا في الحاجة للتحويل ، فتبدأ ببناء الهيكل اللامركزي للمنظمة ، الذي يحفز المستويات الدنيا ، ولكن بالمقابل يزيد من حاجة الإدارة العليا للسيطرة (الرقابة) المركزية ، والتي تعد الآن غير ملائمة لأنها تولد الاستياء والبغضاء عند هؤلاء **الذين** أعطيت لهم حرية التصرف .

■ **مرحلة السيطرة (الرقابة) (control stage) :** تتصف هذه المرحلة باستخدام النظم الرسمية لتحقيق تنسيق أكبر مع الإدارة العليا وتوصف الرقابة بصفة كلب الحراسة للإدارة العليا ، وكنتيجة للمرحلة السابقة تظهر الأزمة الجديدة ، خاصة عندما تصبح المنظمة أكثر توسعا وتعقيدا ، وتدار من خلال البرنامج الرسمي ، و النظم الجامدة ، لذا يتطلب التغلب على هذه الأزمة والتحرك نحو المرحلة الأخيرة اللاحقة .

■ **التعاون (collaboration) :** تؤكد المرحلة الأخيرة بعفوية كبيرة على الأفعال الإدارية من خلال الفريق والاستجابة الماهرة للتمييز بين الأشخاص ، فضلا عن إعطاء الرقابة الاجتماعية والضبط الذاتي دورا أكبر مقارنة بالإجراءات الرسمية ، لم يشر النموذج إلى أي شئ حول الحالة التي تكون عليها المرحلة اللاحقة للتغيير ، ولكن يتوقع (**Greiner**) أن المرحلة اللاحقة سوف تتمركز حول التشبع النفسي للعاملين ، الذي ينمو من خلال كثافة الفريق ، والضغط العالي باتجاه الحلول الابداعية والابتكارية. يجب على المديرين عند الخطيط من أجل التغيير ، الاهتمام بالتنيق وتشخيص الحاجة للتغيير ، بالاستفادة من النموذج سابق الذكر (نموذج النمو والتغيير التنظيمي) ، الذي يساعد على فهم الترابط بين الحاجة للتغيير والدورات التنظيمية.

رابعاً : معوقات التغيير (change obisticals) ..

يشير (Olaf Passenheim , 2010) إلى معوقات التنظيم بكل من (الافتقار إلى تحليل التحديات الاستراتيجية والتنشغيلية ، عدم كفاية المعرفة بالمشكلات ، الإدارة غير المهنية لأصحاب المصالح في مواجهة التغيير ، عبا العمل وسرعة توسع عملية التغيير ، الافتقار للسيطرة) ، في حين تسمح المجموعة المستقرة (الجامدة) من الاجراءات ، للمنظمة بإعادة النظر في أفعالها ، وسلوكياتها ، وقراراتها ، إلا أن هذه الاجراءات عندما تصبح ساكنة في المستوى الكلي للمنظمة ، فعندها تصبح معوقات تحدد من طاقة المنظمة في الاستجابة لظروف التغيير ، هذه المعوقات قد تظهر في المستويات التنظيمية ، والوظيفية ، وفي مستوى الأشخاص . وهذه تستدعي التغيير التنظيمي في المستويات (الإستراتيجية ، والأقسام الكبيرة ، والوظيفية ، والمهام ، والجماعة ، والأشخاص)

1. **المعوقات التنظيمية:** مثل الهيكل ، الثقافة ، القيم والعادات ، الاختلافات بين الإدارة العليا ، والإستراتيجية ، كلها معرضة لأن تكون معوقات للتغيير التنظيمي ..

2. **المعوقات الوظيفية:** مثل الهياكل والثقافة في المستوى الوظيفي ، الاختلافات بين المديرين في المستويات الوظيفية ، المستوى العالي للاعتمادية المتبادلة في المهمات بين المستويات الوظيفية في المنظمة ،

3. **معوقات الأشخاص:** مثل طرائق مقاومة التغيير التي يقوم بها الأشخاص ، والاختلاف في نظرة المديرين للحالة قد يتسبب في تفسيرهم للحالة طبقا لمصالحهم الشخصية ، والضغوطات وحالة عدم التأكد التي قد يتعرض لها المديرين والأشخاص ، التمسك بالروتين الجامد ، وضعف تقبل التغيير الجديد . و يساعد تشخيص المعوقات في البحث عن بدائل التغيير (استراتيجيات التغيير ..)

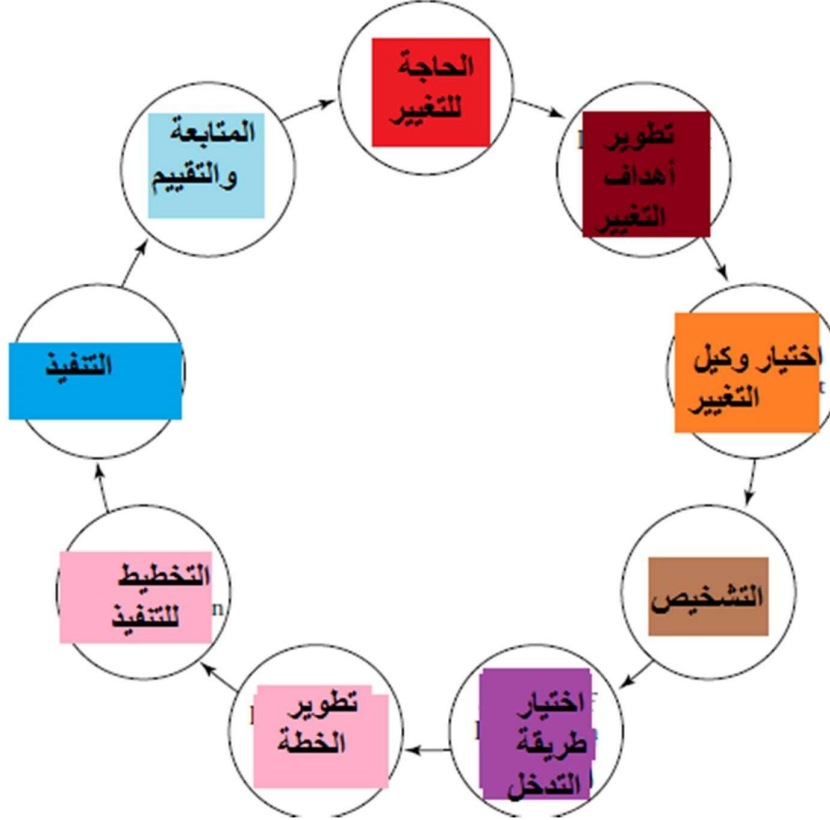
خامسا :خطوات تنفيذ التغيير المخطط (step in planned change)

يقصد بالتغيير المخطط محاولة مقصودة يقوم بها القادة والعاملون ، تتضمن بعض الطرائق المهمة ، لتحسين أداء الفرق ، والأقسام ، أو المنظمة بصفتها الكلية ، ما أن تتفق الإدارة والعاملين على الالتزام بتنفيذ التغيير المخطط ، تصبح الحاجة ضرورية لتطوير منهج لانجاز الأهداف ، يتطلب التغيير المخطط من أجل نجاح التنفيذ ملاحقة عملية الخطوات الثمانية ، والموضحة في الشكل (١٨) ، والمختصرة وفقا لما يأتي..

- 1 - إدراك الحاجة للتغيير (recognize the need for change) : تظهر الحاجة للتغيير لدى مستويات الإدارة العليا ، أو في أجزاء المحيط الخارجي للمنظمة ، قد يعود التغيير إلى القوى الداخلية أو الخارجية المؤثرة في المنظمة .
- 2 - تطوير أهداف التغيير (develop the goals of the change) : علينا أن نتذكر بأنه قبل اتخاذ أي إجراء تنفيذي من الضروري تحديد فيما إذا كانت ضرورة ملحة للتغيير ، يجب أن تقيم المشكلات والفرص ذات الصلة بالتغيير ، ومن ثم تحديد الحاجة للتغيير بعبارات المنتجات ، والتكنولوجيا ، والهيكل ، والثقافة .
- 3 - اختيار وكيل التغيير (select change agent) : يقصد بوكيل التغيير الشخص الذي يتحمل مسؤولية تنفيذ التغيير المخطط ، وكيل التغيير يجب أن يكون متأهبا للأشياء التي هي بحاجة إلى تجديد ، منفتح لكل الأفكار ، ومساندا في تجسيد هذه الأفكار إلى ممارسات واقعية .
- 4 - تشخيص المناخ أو الأجواء الحالية (Diagnose the current climate) : يقوم وكيل التغيير في هذه الخطوة بالتحضير لجمع البيانات حول مناخ المنظمة من أجل مساعدة العاملين على الاستعداد للتغيير ، وتهيأة العاملين جميعا للتغيير ، يتطلب التغيير توجيه وتغذية عكسية قوية حول الجوانب السلبية للوضع الحالي مقارنة مع الحالة المستقبلية المرغوبة ، وتوعية العاملين عن قوى التغيير التي قد تظهر في بيئتهم .
- 5 - اختيار طريقة التنفيذ (select an implemenation method) : تحتاج هذه الخطوة إلى قرار حول اختيار أحسن طريقة للتغيير ، يجب أن يكون المديرين أكثر حساسية لضغوط التغيير ، عن طريق الاستفادة من كل العاملين في المنظمة والمنظمات ذات التصورات والأراء المختلفة عن التغيير ، فضلا عن زيارة المنظمات الأخرى التي تمتلك أفكار جديدة عن التغيير ، واستخدام معايير الأداء الخارجية مثل (معايير تقدم المنافس) .
- 6 - وضع الخطة (develop plan) : تتضمن هذه الخطوة الوضع سوية الفعلي والمخطط ، او بمعنى آخر (ماهي المعلومات) ، و أيضا يتم تحديد متى ، وأين ، وكيف تكون الخطة ، تشبه الخطة خارطة الطريق ، إنها تضع ملاحظات حول الأحداث والنشاطات المحددة التي يتوجب تحدد توقيتاتها ، و أن تتكامل لإنتاج التغيير ، كذلك ينبغي تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات المتعلقة بكل من **الأهداف** والغايات .
- 7 - تنفيذ الخطة (implement the plan) : بعد الإجابة عن كل التساؤلات المتعلقة بالخطة ، تصبح الخطة قابلة للتشغيل ، ما أن يبدأ التغيير ، حتى تكون المباشرة بالتخلص من المشكلات اليومية التي تواجه عملية التغيير ، يمكن للإدارة الاحتفاظ بزخم التغيير عن طريق توفير الموارد ، تطوير الكفايات والمهارات الجديدة ، تقوية السلوكيات الجديدة ، وبناء نظام ساند للمبادرات الأولية للتغيير .
- 8 - المتابعة والتقويم (follow the plan and evaluate) : يجب على المدير خلال هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف التي تم تثبيتها في الخطوة الرابعة ، ومن الضروري التأكد فيما إذا كانت الأهداف قد تمت الاستجابة لها بشكل تام ، ومن أن نتائج المتابعة والتقويم تساند نتائج المقارنة ، يمكن أن يتمخض التغيير عن نتائج إيجابية ، إلا أنه لا يعول على هذه النتائج لوحدها . لذا ينبغي الوضع في الحساب أن النموذج الشامل للتغيير المخطط ، يتضمن مجموعة

من نشاطات ، يجب الدخول فيها من أجل الإدارة الفعالة لعملية التغيير ، يجب تحديد الحاجة للتغيير ، وتعزيز الدافعية نحو التغيير ، فضلا عن تكوين الرؤية ، ووضع المساندة السياسية ، وإدارة التحول ، والاحتفاظ بالزخم خلال عملية التغيير..

مراحل التغيير المخطط



شكل (١٨) مراحل التغيير المخطط

سادسا : استراتيجيات التغيير (change strategies) :

يقصد باستراتيجية التغيير **الخطة الشاملة** والبعيدة المدى وشبه المستقرة التي تقود عملية التغيير ، وتركز على جانب رئيس من التغيير دون إهمال الجوانب الأخرى للتغيير ، وبالتالي فإن عنوان أي استراتيجية من استراتيجيات التغيير اللاحقة يعني التركيز الذي تؤكد عليه الاستراتيجية..

1. استراتيجية التغيير التكنولوجي : تتم عند الحاجة إلى التغيير في عملية الانتاج ، وتتضمن التغيير في المعارف والمهارات ، التي تمكن من تحقيق المقدرة المميزة ، يشتمل التغيير في التكنولوجيا ، اساليب انتاج المنتجات والخدمات ، بما في ذلك طرائق العمل ، والمعدات ، وتدفق العمل .

2. إستراتيجية تغيير المنتج أو الخدمة : تهتم بمخرجات المنظمة (المنتج ، أو **الخدمة**) ، التغيير قد يكون بصفة تعديلات صغيرة على المنتجات الحالية ، او الدخول في خطوط منتجات جديدة ، وهذه تصمم لزيادة الحصة في السوق ، او اكتساب أسواق جديدة ، وزبائن جدد .

3. إستراتيجية التغيير في الهيكل والإستراتيجية : وتتضمن التغيير في (الهيكل التنظيمي ، الإدارة الإستراتيجية ، السياسات ، نظام المكافآت ، علاقات العمل ، أجهزة التنسيق ، معلومات الإدارة ونظم الرقابة ، نظم المحاسبة والموازنات) ، **التغييرات** في الهياكل والنظم تتم من (الأعلى إلى الأدنى) ، التعديلات تتم عن طريق الإدارة العليا .

4. إستراتيجية التغيير الثقافي : تتضمن التغيير في (القيم ، الاتجاهات ، التوقعات ، المعتقدات ، وسلوك العاملين) ، تتعلق التغييرات الثقافية ، في التغيير بطريقة تفكير العاملين ، فهي تغيير في مجموعة التفكير لدى الشخص أكثر من التغيير في التكنولوجيا أو المنتج . قد يظهر التغيير الثقافي بصيغة (قيم تمكين العاملين وإشراكهم ، احترام جديد للإدارة ، التزام جديد بالجودة.) لا تنفصل الاستراتيجيات سابقة الذكر عن بعضها ، وإنما تتبادل العلاقة والاعتمادية ، التغيير في أي واحدة منها يعني التغيير في الأخرى ، المنتجات الجديدة مثلا تحتاج إلى تكنولوجيات إنتاج جديدة ، التغيير في الهياكل يحتاج إلى تغيير في مهارات العاملين . إلا أنه في حساب أولويات التغيير ، يمكن إعطاء اهتمام أكبر لأي واحدة من الاستراتيجيات سابقة الذكر .

سابعا : مقاومة التغييرات التنظيمية (opposition to organizational change) :

مقاومة التغيير في المنظمة أمر شائع كالحاجة للتغيير ، بعد أن تقرر الإدارة القيام ببعض التغييرات التنظيمية ، فإنها تجتمع مع العاملين بقصد تجنب ظهور مقاومة التغيير (Margaret Russell , 0991 : 81 - 22) ، تتخوف الإدارة من أن مقاومة التغيير من قبل أعضاء المنظمة قد تتسبب في فقدانها لبعض عاملاتها ، مثل نسبة الخفض في مكانة الشخص ، اضطراب في العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل ، والفشل الشخصي بسبب عدم القدرة على تنفيذ المسؤوليات الوظيفية الجديدة ،

فعلى الإدارة إن تصمم جهودها من أجل التغيير ، ومن ثم تبدأ مواجهة الخطوات الصعبة ، غالبا ما ينظر إلى مقاومة التغيير بأنها حالة حتمية ، يشير التاريخ إلى أن بعض العاملين يقاوم حتى أفضل الخطط ، وقليل منهم يحاربها علنا ، الكثير من العاملين يتجاهل خطط الإدارة وربما يعمل على إفشالها ، في عالم الأعمال الكثير من الناس والكثير من الوقت **تغطية** طبيعة مقاومة التغيير ، إذ يعتقد الناس أن التغيير لا يحقق إلا قليلا من التقدم **بالنسبة** لهم ، بمعنى آخر أن التغيير نادرا ما يدفع نحو الأفضل ، بعض من أشكال مقاومة التغيير يتضمن العاملين الذين مضى على تعيينهم القليل من السنوات ، وهم يلاحظون البرامج تمر وتذهب دون نتائج ملموسة ، في الوقت الذي تثير فيه الإدارة ضجة كبيرة عن منافع التغيير ، وتفسيرات عن أسباب جودة بعض البرامج . وأحيانا تتعهد الإدارة والعاملين بتقديم شيئا جديدا في نهاية اليوم أو الاسبوع ، ولكن في الحقيقة لم يتم تقديم أي شيء ملموس ، وتبدو جميع الجهود وكأنها مضيعة للوقت ، وهذه تولد شعورا لدى الجميع بمقاومة التغيير ، وإنه مجرد مضيعة للوقت ، وقد يترتب على الجهود من أجل التغيير أحيانا خفضا في حجم قوة العمل ، مما يجعل العاملين يتخوفون من الاستغناء عنهم ، وهذا يولد إنطباع لديهم بأن التغيير عملية غير جيدة ، واعتقاد بأنهم لا ينتقلوا نحو الحالة الأحسن في المستقبل . وخلاصة القول أن الأسباب المشتركة لمقاومة التغيير لدى العاملين تعود لما يأتي :-

✓ حالات عدم التأكد من نتائج التغيير وعدم الأطمئنان للمستقبل.

✓ رد الفعل أزاء طريقة التغيير المعمول بها.

✓ تهديدات المصالح الأساسية للعاملين.

✓ الاستخفاف وعدم الثقة **بعملية** التغيير.

✓ الاختلاف في الإدراك والافتقار إلى الفهم الكافي.

يعد التغلب على مقاومة التغيير من المسؤوليات المهمة جدا التي تتبناها الإدارة ، وتعمل أحيانا على تحقيق هذه المهمة من خلال زج العاملين في عملية التغيير ، باستخدام الاتصالات المفتوحة حول العاملين ، وتزويدهم بالملاحظات المتقدمة حول التغيير القادم ، الاهتمام بحساسية العاملين أزاء مصالحهم وإعادة الطمأنينة لهم بالتأكيد على أن التغيير لا يؤثر على مصالحهم وأمنهم الوظيفي ، فضلا عن رغبة الإدارة في تنفيذ التغيير بنجاح ، وتجنب المعوقات الشائعة التي تسهم في فشل عملية التغيير ،

- ومن بعض هذه المعوقات ما يأتي :-
- ✓ التفكير القاصر أو المحدود.
 - ✓ عدم كفاية عملية التغيير.
 - ✓ عدم كفاية الموارد.
 - ✓ الافتقار للالتزام بالتغيير.
 - ✓ محدودية الوقت المخصص للتغيير.
 - ✓ مقاومة الثقافة للتغيير.

■ الحد أو الخفض من مقاومة التغيير..

الحد من مقاومة التغيير والخفض منها ضروري لضمان نجاح التعديلات المطلوبة ، يجب أن تعمل الإدارة على التخلص من تأثيرات مقاومة التغيير التي غالبا ما تصاحب التغيير المقترح (Robert Sevier , 2003 : 23) ، ويمكن خفض تأثيرات مقاومة التغيير من خلال (Hank Williams , 9891 : 71 - 20) (تجنب المفاجآت ، تعزيز التفاهم الواقعي ، تمهيد الطريق من أجل التغيير ، إحداث تغيير مؤقت) . تم اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات أو الأساليب للتعامل مع مقاومة التغيير بقصد تخفيف تأثيراتها أو التخلص منها ما أمكن

(2012 : Robbins et al , 158) ، لخصت في الشكل (١٩) ..

المساوئ	المزايا	متى يستخدم	الأسلوب
قد لا يكون هناك عمل عند فقدان الثقة والمصداقية	توضيح سوء لبفهم	عندما تعود المقاومة للنقص في المعلومات	التعليم و الاتصالات
محتمل ضياع الوقت في الحلول الرديئة	زيادة المشاركة والقبول	عندما يكون لدى المقاومة القدرة على عمل المساهمة	المشاركة
قد لا يكون الدفع العالي ضمانا للنجاح	يمكن عمل التعديلات المطلوبة	عندما يشعر المقاومون بالخوف	التسهيل والمساعدة
فتح الباب أمام احتمالية أن تكون مكلفة ، الآخرين لممارسة ضغوط أكبر	يمكن الحصول على الالتزام	عندما تأتي المقاومة من الجماعة القوية	التفاوض
هل تتسبب النتائج العكسية في تغيير الوكيل نتيجة لفقدان المصداقية	طريقة سهلة وغير مكلفة للحصول على المساعدة	عندما تكون الموافقة على الجماعات القوية مطلوبة	المهارة في المعالجة والاختيار
قد تضعف الممارسات غير القاتونية من مصداقية وكيل التغيير	طريقة سهلة وغير مكلفة للحصول على المساعدة	عندما تكون الموافقة على الجماعات القوية مطلوبة	الأكراه

شكل (١٩) اساليب خفض مقاومة التغيير

ثامنا : عملية التغيير

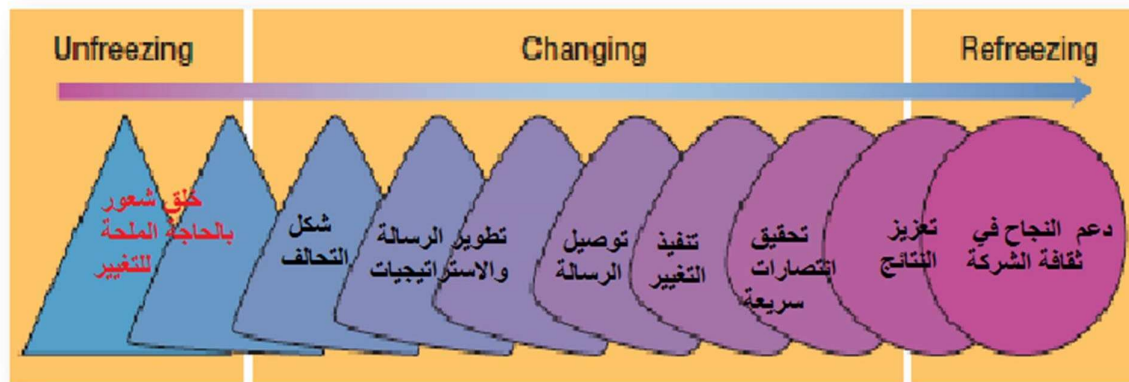
طور النفساني (Kurt Lewin) النموذج ذي الثلاث خطوات لعملية التغيير ، وهو مستخدم من قبل الكثير من المديرين ، لمساعدتهم في تحقيق تغيير بناء (Kurt Lewin , 1591) ، وتعرف هذه الخطوات بكل من (تذيب الجليد أو حل التجميد ، التغيير ، وإعادة التجميد) ، وكما موضح :-

1. فك حالة التجمد (unfreezing) : تنطوي هذه الخطوة على تكوين الوعي الأولي بالحاجة للتغيير ، والقوى التي تساند التغيير أو تقاومه ، لأن معظم العاملين والمنظمات تفضل بقاء الوضع على حاله ، يجب أن تتغلب عملية التغيير الناجح على الوضع الراهن أو بقاء الوضع على حاله ، وذلك عن طريق حل أو تذيب السلوكيات والعمليات والهياكل

القديمة . ويشمل هذا النهج استخدام المناقشات الفردية ، والجمعية ، والمذكرات والتقارير ، والنشرات الداخلية للشركة ، و برامج التدريب ، فضلا عن تعليم العاملين طبيعة التغيير الوشيك ، ومساعدتهم على رؤية منطقية قرار التغيير ، وعلى تشخيص القصور في الحالة الحالية ، وضرورة التوكيد على المنافع المتوقعة من التغيير،

2. التغيير (change) : تركز هذه الخطوة على تعلم السلوكيات الجديدة ، نتائج التغيير المترشحة عن العاملين تبقى غير مريحه ما دام العاملين على نفس سلوكهم السلبي ، وإنما ينبغي التعويل على نتائج التغيير المترتبة على السلوكيات الجديدة للعاملين ، نماذج الدور ، والمساندة باتجاه التغيير ، و **التنفيذ** الواقعي للتغيير ، عند هذه النقطة تكون الإدارة قد بدأت بالتغيير ، وفي جوانب مثل الأهداف والمهام التنظيمية ، والعاملين ، والثقافة ، والتكنولوجيا ، والهيكل ، عندما تنفذ الإدارة التغيير ، عندها يصبح الجميع في المنظمة جاهزين له.

3. إعادة التجميد (Refreezing) أو الاستقرار الجديد للمنظمة : تركز حالة إعادة التجميد على تعزيز السلوكيات الجديدة ، وخاصة النتائج الإيجابية ، الشعور بالإنجاز ، أو المكافآت ، بعد أن تكون المنظمة قد نفذت التغيير في الأهداف ، والمنتجات ، والعمليات ، والهيكل ، والعاملين ، على الإدارة أن لا تركز للتوقف في توقع أن التغيير سيبقى طيلة الوقت ، وإنما عليها متابعة نتائج التغيير عن طريق تقوية السلوكيات الإيجابية وتكرارها ، عند تصميم التغيير، و يجب تركيز الانتباه كثيرا حول كيفية تقوية السلوكيات الجديدة و منح المكافآت .



شكل (٢٠) الخطوات الثلاث لعملية التغيير

ثامنا : كسب المساندة من أجل التغيير : توصلت أحد **الدراسات إلى** استنتاج مفاده : المنافع بعيدة المدى للتغيير تظهر فقط عندما يعمل الموظفون بفاعلية لمساندة التغيير ، وأن يتم **بموازاة** أهداف المنظمة وقيمها (Donald B. Fedor et al , 2006 : 26) ، سوف يتم عرض ثمانية اساليب لكسب الدعم والمساندة للتغيير ..

1 - السماح للمناقشة والتفاوض (Allow for discussion and negotiation) : يمكن زيادة الدعم للتغيير من خلال المناقشة والتفاوض حول الجوانب الأكثر حساسية للتغيير ، من المهم الاعتراف بالصعوبات المحتملة المصاحبة للتغيير ، مثل (ساعات عمل أطول ، زيادة أكثر في لكسب التعويض نفسه) غالبا ما تقود المناقشة إلى التفاوض ، والتي تقود لاحقا إلى زيادة اشراك العاملين في عملية التغيير.

— السماح بالمشاركة (Allow for participation) : من أجل التغلب على مقاومة التغيير ، ينبغي السماح بالمشاركة بالتغيير الذي يؤثر فيهم ، يجب على المديرين من أجل تطبيق هذا المفهوم ، السماح للعاملين بوضع قواعدهم الخاصة لزيادة الالتزام ، تشجع أساليب المشاركة القوية العاملين اللذين يعتقدون أن التغيير يساعد على التخطيط والتنفيذ للمساندة الفاعلة للتغيير.

3 — الإشارة للأسباب الموجبة للتغيير (Point out the compelling reasons for change) : وتتضمن المنافع المالية ، الطريقة الأفضل لتهيئة العاملين للتغيير هي الإشارة إلى الأسباب الموجبة التي تجعل من الوضع الحالي غير فعال لفترة طويلة ، مثلا إذا شعر الموظف أنه يكسب مالا أكثر نتيجة للتغيير ، وعليه يمكن استخدام هذه الحقيقة كنقطة أساسية لتسويق التغيير .

4 — توليد شعور بالحاجة الملحة للتغيير (Establish a sense of urgency) : إن عرض أسباب مقنعة للتغيير ، غالبا ما يولد شعورا بالحاجة الملحة للتغيير ، ولكن وكيل التغيير قد يذهب أبعد من ذلك، يجب أن تتوجه المناشدة بالتغيير لكل من العاطفة والعقل في آن واحد ، قد تساعد الحاجة إلى التغيير على حشد العواطف والأفكار (John , 8002 , Kotter) ، من أجل الكشف عن الحلول المبدعة والفعالة للتغيير.

5 - استخدام الوسائل المرئية (use visual means) : القصد من استخدام الوسائل المرئية ، للتدليل على أهمية وضع العروض الأكثر حداثة على قائمة العرض ، بهدف الانتقال من الاسعار الرخيصة المتدنية ، إلى الاسعار المعقولة والتي تتماشى مع الموضة العصرية (Christopher F. Chabris , 2010 : A13) ، أي أن يتناسب عرض السلع مع الذوق العصري أو الحديث للناس.

6 - تجنب التغيير المفرط (Avoid change overload) : التغيير أكثر مما ينبغي يؤدي بسرعة إلى التوترات السياسية، حدوث الكثير من التغييرات الجذرية في فترة قصيرة ، أو الكثير من التغييرات المتزامنة ، تسبب الفوضى ، وتؤدي إلى عرقلة الإبداع في موقع العمل ، عندما ينظر إلى التغيير بأنه مفرط ، فغالبا ما يركز العاملين كثيرا على التغيير ، وليس ما فيه الكفاية على المهمات المتعلقة بالمنتج ، والخدمة ، أو الزبائن.

7 - السماح بالمراقبة المباشرة لنجاح التغيير (Allow for first-hand observation of successful change) : دعم التغيير يمكن أن يتم أحيانا عن طريق منح العاملين الفرصة للرؤية المباشرة لنموذج التغيير الناجح موضوع التساؤل (128- 621 : Jeffrey Pfeffer , 8991) ، افترض على سبيل المثال (أن الإدارة العليا قررت التحول إلى العمليات الافتراضية بدون ورق ، وبدون أي دعم إداري ، قد يكون الكثير من المديرين والموظفين الممارسين مشككين بالتغيير الناجح ، فمن المجدي أن يقوم فريق من المشككين بزيارة الشركة موضوع التغيير ، للتأكد من أنها استطاعت أن تفعل فعلا بدون ورق ، لأن نتيجة الزيارة قد تساعد في التغلب على مقاومة التغيير) .

8 - الحصول على العاملين الجيدين من وراء هذا البرنامج (Get the best people behind the program) : الأسلوب القوي لتحقيق التغيير ، هو كسب تعاون الناس اللذين يحترمون المنظمة ، والآخرين ممن يتصفوا بالمرونة. العمال الراغبين في التغيير ، و الآخرين المتأثرين من خلال أقرانهم ، يمكن تشجيعهم على تواصل اتجاهاتهم حول التغيير . يمكن أن تكون الأساليب أعلاه للتغلب على مقاومة التغيير هي الأكثر نجاحا ، عندما يمتلك المدير علاقات عمل جيدة مع الموظفين .

تاسعا : ملاحظات أخيرة ...

1. تبني وتنفيذ استراتيجية التغيير المفترضة ، يعني الانتقال بالمنظمة من حالة إلى أخرى جديدة أفضل ، قد شملت كل جوانب المنظمة ، أي تحقيق التطوير التنظيمي .
 2. يمثل التغيير التنظيمي الجزء المتمم للتعلم التنظيمي .
 3. يشجع المديرين على التجريب ، والتعلم ، والاختلاف ، من أجل اكتشاف طرائق جديدة لصنع القرار .
 4. يساعد التغيير المنظمة على الاستجابة لضغوط المنافسة .
-

الأسئلة

القسم الأول: اختار الجواب المناسب لكل سؤال من الأسئلة الآتية..

- 1 المنظمة التي **تؤثر** وتتأثر بقوى التغيير المتنوعة باستمرار توصف ويمكن أن نسميها (-----)
(القوة الطبيعية ، القوة الاجتماعية الثقافية ، النظام المفتوح ، النظام المغلق) ..
 - 2- من بين القوى في أدناه قوة تؤثر مباشرة في البيئة الخارجية للمنظمة هي (-----) ..
(القوى التكنولوجية ، القيادة ، القوى الاقتصادية ، الزبائن)
 - 3- يعرف المناخ التنظيمي بأنه (-----)
(الكيفية التي يشعر بها العاملون حول العمل في المنظمة ، كيف تتقاسم المنظمة القيم ، والمعتقدات ، والعادات ، والتقاليد ، والفلسفات ، والخبرات ، والتسلكات ، أفضل ما تعمله المنظمة ، الفكرة الرئيسية التي تتوجه بها الإدارة وأعمالها ،)
 - 4- تشمل نقاط الرصد الحدودية كل الآتي ما عدا (-----) .
(الزبائن ، المنافسون ، الاحصائيات الحكومية ، القيم الرئيسية)
- الأجوبة (: ١ - النظام المفتوح ، ٢ - الزبائن ، ٣ - الكيفية التي يشعر بها العاملون حول العمل في المنظمة ، ٤ - الزبائن)

القسم الثاني: أجب بكلمة أو كلمتين عن كل سؤال من الأسئلة الآتية..

- 1 - ماهو نوع تأثير البيئة الخارجية الخاصة في المنظمة،
 - 2 - أي من أبعاد البيئة الخارجية العامة يؤثر مباشرة في المنظمة ؟
 - 3 - ماذا نسمي استجابة البيئة للتغيير ؟
 - 4 - كيف يتم تشخيص الحاجة للتغيير ؟
 - 5 - إلى كم قسم تقسم البيئة الخارجية للمنظمة ؟
 - 6 - بماذا تهتم الإدارة عند التخطيط للتغيير ،
- الأجوبة : (١ - التأثير المباشر ، ٢ - البعد الاجتماعي / الثقافي ، ٣ - التكيف ، ٤ - الفجوة الاستراتيجية ، ٥ - قسمين ، ٦ - تشخيص المعوقات)**

القسم الثالث :

- 1 - بأي كيفية تتكيف المنظمة لبيئتها ؟
 - 2 - وضح ما المقصود بالفلسفات الإدارية ؟
 - 3 - أعرض باختصار مفهوم البيئة الخارجية الخاصة ومكوناتها ؟
 - 4 - وضح ماذا تعني المعوقات التنظيمية مع الإشارة لهذه المعوقات ؟
- القسم الرابع:** يكون الجواب بصيغة مقالة لا تقل عن صفحة واحدة..
- 1 - عرض ومناقشة نموذج (Greiner) الموسوم (نظرية التطور التنظيمي) .
 - 2 - تفسير تأثير المعوقات التنظيمية في عرقلة عملية التغيير..
 - 3 - ناقش كيفية تشكل الثقافات التنظيمية في منظمة الأعمال ..

المصادر....

- ١ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مبادئ إدارة الأعمال ، ١٦١ دار ، المملكة العربية السعودية،
- 2 - myweb.astate.edu/gguha/.../Global%20Business%20Environment.pdf@ -
- 3 - Richard L . Daft ; Management 9 th ed ; South - Western , Congage Learning , : 0102 64 - 72
- 4 - Ellen A. Benowitz , Cliffs quick Review Principle of management , Hungrey Mind INC , 2001 : 26 - 33 .
- 5 - Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management: Third Edition*, London, Sage, (2003) .
- 6 - Morgan, *GImages of Organization*, Newbury Park, CA, Sage, . (1997) , Nias, J., Southworth, G. and Yeomans, R. *Staff Relationships in the Primary School*, London, Cassell , (1989),
- 7 - O'Neill, J. 'Organizational structure and culture', in Bush, T. and West-Burnham, J. (eds), *The Principles of Educational Management*, Harlow, Longman , (1994),
- 8 - The Fourth Wave: Business in the 21st Century, by Herman Bryant Maynard Jr. and Susan E. Mehrtens, examines important current and future changes in business. The authors emphasize the need for a new kind of leadership in a constantly changing world. San Francisco: Barrett- Koehler Publishers, 1999
- 9 - Christopher, M. The agile supply chain: Competing volatile markets. *Industrial Market Management* 29, (2000) : 37-44.
- 11 - Pan, B. & Holland, R.. A mass customized supply chain for the fashion system at the design-production interface. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 3(01, (2006) : 345- 359.
- 12 - Ford JD, Ford LW. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Acad. Manage. Rev.* 3(02 , 1995 : 541.70
- 13 - Porras JI, Silvers RC. Organization development and transformation. *Annu. Rev. Psychol.* 1991 : 42,51.

- 14 -Cummings, G. Thomas and Huse, F. Edgar - Organization Development and Change , third edition, West Publishing Company, Minnesota , 1985
- 15 - Tripon Ciprian , & Marlilus Dodu ; Change Management and Organizational Development ;, Prancice Hall, New Jersey , 1999 : 82. 3
- 16 -Van de Ven, A. H., & Poole, M. S; Explaining development and change in organizations ; Academy of Management Review, 20 , (1995) : 510-540.
- 17 - Dill , W.R ; environment as influence on managerial autonomy; Adminstrative sience Quarter 2 , 1960 : 409 - 443
- 18 - Evans, W ; The organization set to ward atheorty of interorganizational relatouns, In D. Thompson Ed, Aproaches to orgnizational design, pittsburgh; univercity of pittsburgh press , 1966 .
- 19 - Warren, R. Ross, Bergander, A a997, The structure of urban reform, Lexington, MA; D, C Health.
- 20 -J. C. Short, D. J. Ketchen, Jr., T. B. Palmer, & G. T. Hult, , Firm, strategic group, and industry influences on performance, *Strategic Management Journal*, 28 , 2007 : 147–.761
- 21 - Olaf Passenheim ; change management ; Download Free Books at free Book Boon . com , 2010 .
- 22 - Andrew W J. Dubrin ; Essentials of Management 9 TH ED ; South-Western, a part of Cengage Learning , 2009 : 264 – 287
- 23 - L. Kohlberg, “Moral Stages and Moralization: The Cognitive- Developmental Approach,” in *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, ed. T. Lickona (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976), pp. 31–83; L
- 24 - Chuck Williams ; Management , 4 TH Ed ; Thomson South Westren , 2007 : 70
- 25 - L. J. Bourgeois, “Strategy and Environment: A Conceptual Integration,” *Academy of Management Review* 5 (1980): 25–.93
- 26 - “SAS Makes the *Fortune* ‘Hall of Fame,’” SAS Web Sit
<http://www.sas.com/news/feature/16jan05/fortune.html>, 20 January 2005
- 27 - Alan H. Frohman, “Igniting Organizational Change from Below: The Power of Individual Initiative,” *Organizational Dynamics*, Winter 1997, pp. 39–.35

- 28 - R. M. Hodgetts and F. Luthans, *International Management*, 2d ed. (New York: McGraw-Hill, 1994).
- 29 - Reuters Limited, *USA Today Online* [www.usatoday.com], February 21, 2006; and “Learning the Lingo,” *USA Today*, January 26, 2006, p. 1A.
- 30 - Stephn P . Robins & Marry Couter; *Management 11 TH Ed* ; Pearson Education , INC- Publishing , 2012
- 31 - Margaret Russell, “Records Management Program-Directing: Inherited Staff,” *ARMA Records Management Quarterly* 24 (January 1990): 18–22.
- 32 - David Stanley, John Meyer, and Laryssa Topolnytsky, “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change,” *Journal of Business and Psychology* 19 (2005): 429–459.
- 33 - Robert Sevier, “Overcoming Internal Resistance to Change,” *University Business* 6 (2003): 23.
- 34 -This strategy for minimizing resistance to change is based on “How Companies Overcome Resistance to Change,” *Management Review* (November 1972): 17–25. See also Hank Williams, “Learning to Manage Change,” *Industrial and Commercial Training* 21 (May/June 1989): 17–20.
- 35 - Kurt Lewin, *Field Theory and Social Science* (New York: Harper & Brothers, 1951) .
- 36 - Donald B. Fedor, Steven Caldwell, and David M. Herold, “The Effect of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation,” *Personnel Psychology*, Spring 2006, p. 26.
- 37 - John Kotter, *A Sense of Urgency* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
- 38 - Christopher F. Chabris, “Old Habits Die Hard,” *The Wall Street Journal*, February 19, 2010, p. A13; Book review of Chip Heath and Dan Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (New York: Broadway, 2009).
- 39 - Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998), pp. 126–.821
- 40 - Paul McDonald and Jeffrey Gandz, “Getting Value from Shared Values,” *Organizational Dynamics* 21, no. 3 (Winter 1992): 64–76

- 41 - Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 3rd ed. (Cincinnati, OH: SouthWestern, 2005), pp. 570–375

الفصل الرابع

التخطيط التنظيمي واتخاذ القرار

Organizational planning and Decision making

يعد التخطيط الوظيفية الأساسية من بين وظائف الإدارة الخمسة (التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، القيادة ، والرقابة) ، لا يلاقي التخطيط دائما الاهتمام الذي يستحقه بل اكتشف الكثير من المديرين أن التخطيط ليست بالعملية السهلة كما يتصورها البعض ، و أن الكثير من الخطط قد تنحرف عن مسارها ، يحاول الكتاب تسليط الضوء على هذه العملية المهمة والتفاصيل المتعلقة بها ، يهدف الفصل إلى تعريف الطالب بما يأتي

- 1 - تمييز التخطيط بصفته وظيفة إدارية جوهرية..
- 2 - تحديد الأنواع المختلفة من الخطط المصممة لتلبية الأهداف التنظيمية ..
- 3 - التحديد والتغلب على معوقات التخطيط ، عن طريق تجزأة عملية اتخاذ القرار ..
- 4 - التعريف بالعوامل المؤثرة في القرار الإداري..
- ٦ - تحديد أساليب حل المشكلات الشخصية..

المبحث الأول : التخطيط التنظيمي (Organizational planning)

أولا : مدخل إلى عملية التخطيط (Approach to the planning process) ..

1 - تعريف التخطيط (defining planning) :

يشار إلى عملية التخطيط بأنها اتخاذ القرار بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك ، ويظهر في المستويات المختلفة من المنظمة (Todd Litman ، 2013) . ويعرف التخطيط بأنه (عملية وضع الأهداف ، وتطوير الاستراتيجيات ، ووضع إطار لمتطلبات التنفيذ ، وتوزيع الموارد من أجل إنجاز الأهداف) (UNDP , 2009) ، يعتمد التخطيط مجموعة مبادئ رئيسية هي (الشمولية : أي وضع كل الخيارات والتأثيرات بالاعتبار ، الكفاءة : يجب أن لا تتسبب العملية في الضياع في الجهد والوقت ، الضمنية : الناس اللذين يتأثرون بالخطة لديهم فرصة المشاركة فيها ، الاخبارية : النتائج مفهومة من قبل اصحاب المصالح ، يتأثر الناس بالقرارات ، التكاملية : القرارات الشخصية قريبة المدى تساند القرارات الاستراتيجية والقرارات بعيدة المدى ، الشفافية : كل شخص مشارك في التخطيط يفهم عملية تشغيل التخطيط) (Todd Litman ، 2013) ، يبدأ أي مدير نشاطه الإداري بالتخطيط ، وتعرف الخطة بأنها إطار لانجاز الأهداف التي تحدد تخصيص الموارد ، والجداول ، أو أي إجراءات أخرى ، لذا على المخطط إدارة تدفق المعلومات المتضمنة (جمع البيانات ، وتنظيمها ، وتوزيعها) (Litman, 2000) ، وتعرف الأهداف بأنها نقاط في المستقبل تحاول الإدارة تحقيقها ، الأهداف مهمة ، ولكل منظمة غايات ترغب التوصل إليها ، والأهداف هي التي تحدد هذه الغايات ، وهي التي تحدد النهايات المستقبلية ، وعبرة تخطيط توحيد كل الأفكار ، وتعني تحديد أهداف المنظمة وتعريف الوسائل التي تسهم في إنجاز هذه الأهداف ، يوفر التخطيط فرصة للمدير لأن يجري تعديلات وفقا للتغيرات البيئية بدلا من رد الفعل المقابل للتغيير البيئي ، يسهم التخطيط في استدامة بقاء المنظمة عن طريق التوقع الفعال للمستقبل وإدارة المخاطر التي قد تظهر في المستقبل.

يجيب التخطيط على الأسئلة الستة الآتية..

✓ ما لذي يتوجب انجازه ؟

✓ ما هو الموعد النهائي للانجاز ؟

✓ أين يتم عمل ذلك ؟

✓ من سيكون مسئول عن ذلك ؟

✓ كيف يتم القيام بالعمل ؟

✓ كم من الوقت والطاقة والموارد يتطلب انجاز الأهداف ؟

٢. مزايا التخطيط (the Advantages of Planning) : للتخطيط مزايا متعددة ، تتوضح من خلال الاستجابة للأهداف الآتية .

✓ يمنح المنظمة شعورا بوضوح الاتجاه (Gives an organization a sense of direction) :

بدون أهداف المنظمة وخططها فإنها تعمل برد الفعل للأحداث التي تظهر يوميا ، دون النظر إلى ما يحدث على المدى البعيد ، على سبيل المثال ، الحل الذي يبدو منطقيا على المدى القريب ، ليس بالضرورة أن يكون مقبولا على المدى البعيد ، تساعد الخطط على تجنب مثل هذه الاختلافات وضمان مساندة وتجانس الجهود قصيرة المدى مع الأهداف المستقبلية بعيدة المدى .

✓ تركيز الانتباه على الأهداف والنتائج (Focuses attention on objectives and results) : تساعد الخطط على جعل المنفذين يركزون على النتائج المتوقعة ، فضلا عن بقاء النظر متوجها نحو الأهداف وتحفيز العاملين.

✓ وضع أساس للعمل الجمعي أو الفريق (Establishes a basis for teamwork) : لا يمكن أن تتعاون الجماعات بشكل فعال في المنظمة ما لم تمتلك خططا متكاملة ، إذ أن البيت لا يمكن بناءه إذا لم تتكامل متطلبات بنائه ، والمسألة نفسها بالنسبة للقيادة العسكرية فإنها لا تحقق النجاح إذا لم تتناسق نشاطاتها المختلفة مثل النشاطات (الأرضية ، والجوية ، والبحرية) .

✓ تساعد على استباق المشكلات والتطابق مع التغيير (Helps anticipate problems and cope with change) : عندما تضع الإدارة خططها ، فإن هذا يساعد على التنبؤ بمشكلات المستقبل ، وعمل أي تغيير ضروري لتجنب مثل هذه المشكلات ، وعليه فإن التعرف على المشكلات قصيرة المدى يجعل الكثير من التغييرات سهلة التنبؤ بها ، التخطيط لمثل هذه المشكلات المحتملة يساعد على تدنية وخفض المفاجآت حتمية الظهور.

✓ توفير مبادئ استرشادية لصنع القرار (Provides guidelines for decision making) : القرارات موجهة بالمستقبل ، فإذا لم تمتلك المنظمة أي خطة للمستقبل ، فإنها تمتلك مبادئ استرشادية قليلة لصنع القرارات الحالية ، إذا افترضنا أن المنظمة ترغب تقديم منتج جديد خلال السنوات الثلاثة القادمة للمستقبل ، فإن الإدارة يجب أن تدرك القرارات التي ستتخذها الآن ، وتساعد الخطط الإدارة والعاملين على بقاء نظرهم مركزا على الصورة الكبيرة التي تقود المنظمة للمستقبل.

✓ تخدم بمثابة شرط أساسي لاستخدام كل الوظائف الإدارية الأخرى (Serves as a prerequisite to employing all other management functions) : التخطيط عملية أساسية للإدارة ، لأنه بدون معرفة المنظمة ما ترغب إنجازه ، فإنها لا يمكن أن تدير بكفاءة أي من النشاطات الإدارية الأساسية الأخرى ، مثل (التنظيم ، التوظيف ، القيادة ، والرقابة ..)

٣. التخطيط نشاط حيوي ، يتم عن طريقه تصميم الخريطة التي تشكل الأساس الذي تعتمد عليه وظائف المنظمة الأخرى ، تحدد الخطة نفسها ما يتوجب عمله ، ومن الذي سيقوم به ، ومتى ، وكيف ، كل منظمات الأعمال تحتاج إلى تطوير الخطط من أجل تحقيق النجاح ، قبل أن تخطط الإدارة لمسارات العمل يجب عليها أن تحدد ما ترغب إنجازه ، أي الأهداف أو النهايات التي ترغب الإدارة بلوغها ، بيان الرسالة (mission statement) من أهم غايات المنظمة ، وهي مبرر وجود المنظمة وبقائها ، يرمز بيان الرسالة القوية للمنظمة إلى شرعيتها أمام الجمهور الخارجي مثل (المستثمرين ، الزبائن ، والمجهزين ، وما

شابه من أصحاب المصالح) ، وتسمح الرسالة القوية أيضا للعاملين على التماثل مع الغايات الشاملة للمنظمة ، والالتزام من أجل المحافظة عليها . وتعد الرسالة الأساس لكل أهداف المنظمة وخططها ، غالبا ما يستخدم المديرون التخطيط الفعال ، وأساليب وضع الأهداف لضمان أن السياسات الداخلية ، والأدوار ، والأداء ، والهياكل ، والمنتجات ، و المصروفات على نفس الخط الذي حددته رسالة المنظمة ،

٤. معايير الأهداف الفعالة (Criteria for effective goals) : من أجل أن تتأكد الإدارة من أن وضع الأهداف كان صحيحا ومفيدا ، فإنها تختار صفات ومبادئ استرشادية محددة لهذه الأهداف ، و من أهم هذه المعايير ..

✓ أن تكون الاهداف محددة وقابلة للقياس Goals must be specific and measurable : يفضل في هذا المجال استخدام العبارات الكمية ما أمكن ، مثلا زيادة الربحية بنسبة ٢ % ، و ما شابه

✓ أن تغطي الاهداف المناطق الرئيسية للنتائج (Goals should cover key result area) : المعروف أن الأهداف لم توضع لأي موظف ، أو لأي أداء تنظيمي ، وعليه فإن الإدارة يتوجب أن تحدد مجالات النتائج الرئيسية ، ويقصد بهذه المجالات النشاطات التي لديها اسهام أكبر في الأداء التنظيمي الشامل ، مثل المبيعات ، أو علاقات الزبون.

✓ أن تتصف الأهداف بالتحدي إلا أنها ليس صعبة كثيرا (Goals should be

challenging but not too difficult) : ينبغي أن لا تكون الأهداف غير واقعية فتولد إحباط لدى العاملين ، وأن لا تكون سهلة فتخفف من معنوياتهم ، يجب أن يتأكد المديرون من أن الأهداف قد حددت على أساس الموارد المتاحة ، ولم تكن خارج حدود الوقت المحدد ، او المعدات والموارد المالية.

✓ أن تحدد الأهداف الأفق الزمني اللازم لإنجازها ..

(Goals should specify the time period over which they will be achieved) : يعطي الأفق الزمني للأهداف أعضاء الفريق مؤشرا للعمل إلى أمام والمساعدة على ضمان التقدم ، و في الوقت نفسه على المديرين وضع آفاق زمنية قصيرة المدى على طول خط الانجاز النهائي للأهداف حتى لا يواجه المرؤوسين بالفجوة الكبيرة التي تظهر لهم ، وكان الأهداف غير ممكنة التحقق ، ومن الملائم جدا توفير الأهداف قصيرة المدى لتدفع أكثر باتجاه تحقيق الأهداف بعيدة المدى .

✓ يجب أن ترتبط الأهداف بالمكافآت (Goals should be linked to rewards) : ينبغي أن يكافأ الأشخاص اللذين يحققون الأهداف بشئ ما معقول ومقبول وله صلة بالأهداف ، و ليس المهم أن يشعر العاملين أن جهودهم قد تم تقييمها فحسب ، بل يجب أن يحصلوا على شئ ملموس يشجعهم على العمل في المستقبل.

5 - الغرض من الأهداف والخطط (Purposes of Goals and Plan) : تبدأ عملية التخطيط مع الرسالة الرسمية للمنظمة ، التي تحدد الهدف الأساس للمنظمة وخاصة جمهورها الخارجي ، وتعد الرسالة الأساس للمستوى الاستراتيجي لأهداف وخطط المنظمة ، وهذه بدورها تشكل الأساس للمستوى التكتيكي (الاقسام) والعملياتي (التنفيذ) (Max D. Richards , 6891) ، يؤثر التخطيط بصفة عامة إيجابيا على أهداف الشركة (C. Chet Miller et al , 1994) ، فضلا عن تحسين الأدانين المالي والتشغيلي ، تحقق الأهداف والخطط الواضحة منافع للمنظمة ، لأنها تبعث رسالة مهمة للجمهورين الداخلي والخارجي (Daft and Richard M. Steers , 1986 : 319) ومن هذه المنافع على سبيل المثال (الشرعية ، مصدر التحفيز والالتزام ، تخصيص الموارد ، أدلة يسترشد بها في العمل ، الأساس المنطقي للقرارات ، معايير للأداء) ..

ثانيا : تنسيق الأهداف (coordination goals) ; يجب أن يكون لكل المستويات الإدارية خطط تعمل سوية من أجل بلوغ غرض المنظمة ، الخطط المتعلقة بالمستويات العليا والوسطى والدنيا للمنظمة يجب أن تعمل سوية لإنجاز الأهداف الرئيسية ، كل الخطط التي يضعها المديرون تعتمد نفس الأساس ، إلا أن نوع الخطط والوقت المصروف لأي منها تختلف من خطة لأخرى ، ومن أمثلة ذلك :-

■ **تركز الإدارة في المستويات العليا على الأهداف بعيدة المدى ، والخطط للوحدات التنظيمية الكبيرة :** يتضمن التخطيط تطوير الرسالة للوحدات التنظيمية ، والأهداف التنظيمية ، ومجالات السياسة الرئيسية ، وهذه الأهداف تسمى (الأهداف الاستراتيجية) ..

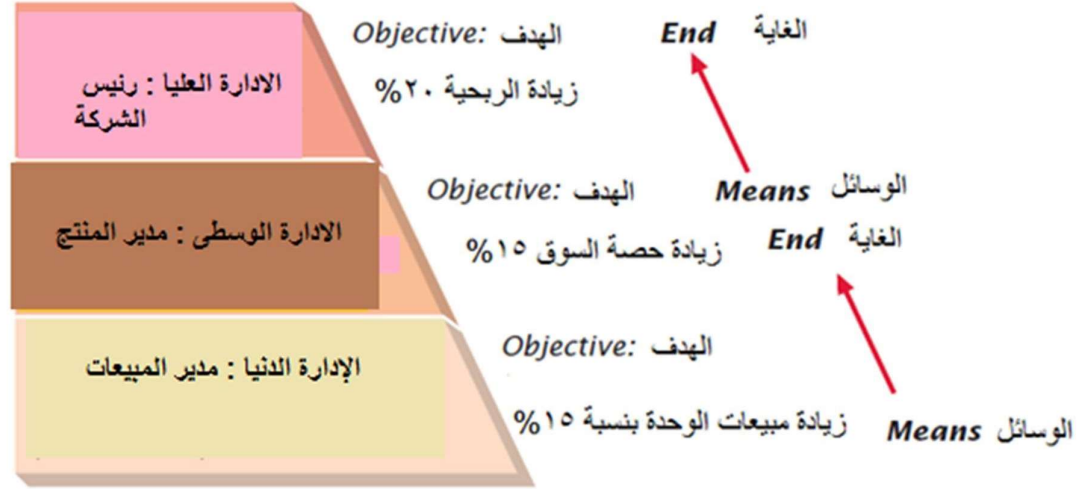
■ **و تركز المستويات الإدارية الوسطى في تخطيطها :** على مسئولية تحويل الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا إلى أهداف أكثر تحديدا وتخصصا لوحدة العمل ، وتسمى (بالأهداف التكتيكية أو التنظيمية) ..

■ **أما مستويات إدارة الخط الأول (الإدارة التشغيلية أو الإشرافية) :** فإنها مهتمة بالخطط اليومية ، مثل جدولة ساعات العمل ، أو تقرير أي من الأعمال القيام به ، ومن الذي سيقوم بهذا العمل ، فضلا عن تطوير هياكل لبلوغ الأهداف ، وتسمى هذه الأهداف (بالأهداف التشغيلية) .

ثالثا : انواع الخطط التفصيلية (detailed types of plans)

تحقق الخطط الالتزام من قبل الأشخاص والأقسام والمنظمات ، والموارد لأي إجراء يمكن أن يتخذ للمستقبل ، وتدعى عملية الاعتمادية المتبادلة بين الأهداف ، من أهداف المستويات العليا وحتى أهداف المستويات الدنيا ، تدعى (سلسلة الوسائل والغايات means-ends chain) ، وتعني سلسلة الوسائل والغايات الطريقة التي تحقق الترابط بين المنتجات والزبائن ، بالاعتماد على نموذج هرمي يتضمن ثلاثة مستويات تتبادل العلاقة والاعتمادية وهي (خصائص المنتج ، نتائج الاستخدام ، والقيم الشخصية) (Cope 2001; Dibley & Baker, 2005 ,) ، وهذا يعني أن (سلسلة الوسائل - الغايات) سلسلة من الأهداف تمتد من أهداف المنظمة (خصائص المنتجات) ، مروراً بتفضيلات المستفيد من المنتجات (نتائج الاستخدام) ، وصولاً إلى الرغبة الشخصية للفرد (الأهداف الشخصية) ، وهذا يعني أن الأهداف في المستويات الدنيا تفقد نحو استكمال الأهداف في المستويات العليا ، فإذا طور المديرون في المستويات العليا مجموعة من الخطط المتناقضة فإن ذلك يولد اختلافات وصراعات لدى المستويات الوسطى ، لذا ينبغي أن يعمل جميع المديرين سوية عند التخطيط لنشاطاتهم ونشاطات الآخرين ، ويجب أن تمتلك كل مستويات المنظمة المختلفة خطط تعمل سوية مع بعضها لإنجاز أهداف المنظمة ، ويجب أن تعمل أهداف المستويات الثلاثة للمنظمة سوية لإنجاز الأهداف الرئيسية ، أساس الخطة لكل المديرين واحد ، إلا أن أنواع الخطط التي يضعها المديرون وكمية الوقت المصروف للتخطيط تتباين فيما بينها . وتم عرض سلسلة الوسائل / الغايات في الشكل (٢١) .

Means-Ends Chain سلسلة الوسائل والغايات



شكل (٢١) سلسلة الوسائل والغايات

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الخطط يمكن أن تساعد على إنجاز أهداف المنظمة ، هي (الاستراتيجية ، والتكتيكية ، والتشغيلية) ، الخطط التشغيلية تقوم نحو إنجاز الخطط التكتيكية ، وهذه الأخيرة تقود بالمقابل إلى إنجاز الخطط الاستراتيجية ، (H. Mintzberg , 4002) فضلا عن هذه الخطط الثلاث فقد طور المديرون خطط الطوارئ ، لتكون البديلة عند فشل الخطط الأصلية.

١. الخطط التشغيلية (Operational Plans) : تعرف الأهداف التشغيلية بأنها النتائج المحددة التي تتوقعها الأقسام ، وجماعات العمل ، والأشخاص ، وهي أهداف تتصف بالدقة ، وإمكانية القياس ، مثلاً إنتاج ١٥٠ كارتون في الاسبوع ، أو نشر ٢٠ كتاب كل فصل ، أما الخطة التشغيلية فهي التي يستخدمها المدير لإنجاز العمل المسنول عنه ، كل مسنول إداري (يتحمل مسؤولية إدارية مباشرة) ، ويضع الخطط التشغيلية لمساندة الخطط التكتيكية ، وتوصف الخطط التشغيلية بأنها خطة أحادية الاستخدام ، أو خطة مستمرة..

٢. الخطط أحادية الاستخدام (Single - use plans) : تستخدم هذه الخطط للأنشطة غير المتكررة ، أي التي تظهر مرة واحدة ، مثل برامج المبيعات الخاصة ، فهي تعد خطة أحادية الاستخدام لأنها تتعامل مع (من ، وماذا ، وأين ، وكيف) ، فضلا عن حجم النشاطات التي يحتاجها البرنامج ، والموازنة أيضا خطة أحادية الاستخدام ، لأنها تقدر مصادر وكمية الدخل ، وكم يستخدم منها لمشروع محدد.

٣. الخطط المستمرة أو الجارية (Continuing or ongoing plans) : توضع هذه الخطط مرة واحدة ، وتبقى محتفظة بقيمتها لسنين عدة ، إلا أنها تخضع للمراجعة والتحديث ، ومن أمثلة الخطط المستمرة .

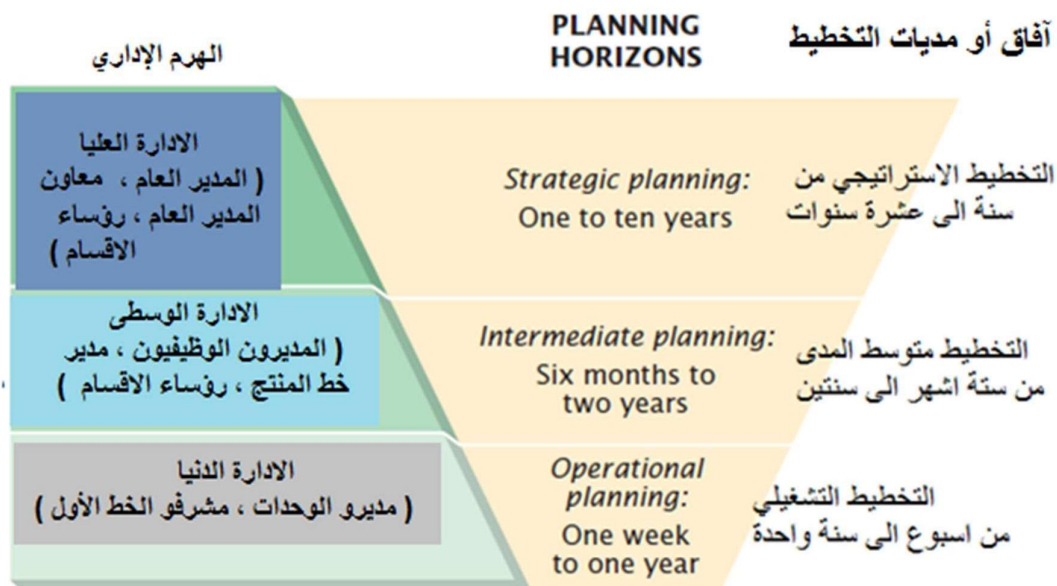
✓ . السياسة (policy) : فهي تزود المديرين بمبادئ استرشادية واسعة عند التعامل مع مجالات صنع القرار المهمة ، السياسة بيان عام يفسر كيف يحاول المديرين إدارة المسؤوليات الإدارية الروتينية ، مثلا سياسة الموارد البشرية تضع الأطر العامة لتعيين الموظفين ، وإنهاء عملهم ، وتقييم أدائهم ، وزيادة الأجور ، وقواعد الانضباط .

✓ الإجراءات (procedures) : مجموعة من الخطوات الاسترشادية التي توضح كيفية تنفيذ النشاطات والمهام ، لدى معظم المنظمات إجراءات لشراء اللوازم والمعدات ، مثل هذا الإجراء يبدأ بالمشرف لاستكمال طلب الشراء ، يرسل الطلب للمستوى الأعلى من أجل المصادقة ، وبعدها يرسل الطلب إلى قسم الشراء ، هنا قسم الشراء وبالاكتفاء على الكمية التي يتضمنها الطلب ، قد يوافق على تحرير الطلب ، أو يتحرى عن بعض الموردين قبل تحرير الطلب ، توفر الإجراءات طريقة معيارية للاستجابة للمشكلات المتكررة .

✓ القواعد (Rules) : بيان صريح يخبر الموظف عما يتوجب عليه القيام أو عدم القيام به ، وضعت القواعد بمضمونها (العمل أو عدم العمل) من أجل تعزيز سلامة العاملين ، وتوحيد سلوكهم والتعامل معهم ، مثلا القواعد المتعلقة بالتأخير عن العمل أو التغيب تساعد المشرفين على وضع قرارات انضباطية سريعة ، مبنية على درجة عالية من العدالة .

4 - الخطط التكتيكية (Tactical plans) : تركز على ما يجب أن تعمله الوحدات في المستويات الإدارية الدنيا للأقسام ، كيف تقوم بالعمل ، ومن هو المسئول عن كل مستوى ، التكتيكات هي الوسائل التي تحتاجها الإدارة لتفعيل الاستراتيجية ، وجعلها قابلة للعمل ، ترتبط الخطط التكتيكية بالآمد الزمنية القصيرة ، والمجالات الضيقة مقارنة بالخطط الاستراتيجية ، نطاق الخطة سنة أو أقل ، لأنها تعتمد على الأهداف قصيرة المدى ، إذ أن الأهداف بعيدة المدى يستغرق بلوغها سنوات عدة ، وعموما فإن الإدارة الوسطى هي المسئولة عنها ، تتطلب صياغة الإجراءات التكتيكية المحددة التعرف الواسع على الخطة الاستراتيجية..

5 - الخطط الاستراتيجية (Strategic plans) : هي إطار يتضمن مجموعة من الخطوات المصممة لتتماشى مع أهداف المنظمة بصفتها الكلية (الأهداف التنظيمية الشاملة) ، وليس مع الأهداف المتخصصة للأقسام ، يبدأ التخطيط الاستراتيجي مع رسالة المنظمة ، الأفق الزمني للتخطيط الاستراتيجي يمتد من سنتين إلى عدة سنوات ، وحسب سرعة التغيير البيئي ، ويعمل على نقل المنظمة من وضعها الحالي ، إلى الوضع الجديد الذي ترغبه ، تنسق الخطة بين كل المستويات الإدارية من داخل المنظمة ، تضع الإدارة العليا الأهداف التي تتوجه بها المنظمة بصفتها الكلية ، بينما تضع مستويات الإدارة الدنيا الأهداف المتجانسة والخطط التي تمكن من بلوغها ، أصبحت الخطة الاستراتيجية للإدارة العليا الإطار ومجموعة الأبعاد للتخطيط في المستويات الدنيا . وتم عرض أنواع الخطط في الشكل (٢٢) .



شكل (٢٢) أنواع التخطيط

٦ - خطط الطوارئ (Contingency plans) : تعتمد الإدارة الذكية والناجحة على الملاحظة المستمرة للتكيف أو التعديل ، والمرونة ، والتغيرات الرئيسية في الظروف المؤثرة في المنظمة ، ينبغي أن يحتفظ المديرين الأقوياء بمدخل (كل الخيارات المفتوحة) في أي وقت ، ومنها يكون المبرر لتخطيط الطوارئ . يتضمن تخطيط الطوارئ (Contingency planning) تحديد مسارات العمل التي يمكن تنفيذها ، أينما تكون الخطة الأصلية غير ملائمة ، بسبب التغير في الظروف ، فضلا عن أن الأحداث غير المتوقعة للمديرين هي الأخرى تدعو للبحث عن بدائل للمستقبل ، تساعد على استمرارية العمل وفقا لما هو مستهدف ، لأن على الإدارة أن تتوقع التغير في أي وقت ، لذا عليها أن تضع البدائل للخطة الحالية ، و أن تكون هذه البدائل جاهزة للاستخدام عند حدوث أي تغيير في الظروف..

رابعاً : تشخيص المعوقات التي تعترض التخطيط (Identifying Barriers to Planning)

(Planning) : يمكن ظهور معوقات متنوعة تعترض نجاح العملية التخطيطية ، من أجل أن يكون التخطيط فعالاً والحصول على نتائج مرغوبة ، يتوجب على المديرين تشخيص المعوقات المحتملة ، والعمل من أجل التغلب عليها ، وفيما يأتي أهم المعوقات التي تعترض التخطيط الناجح...

1. عدم القدرة على وضع الخطة أو عدم كفاية التخطيط

(Inability to plan or inadequate planning) : من المعروف أن أي مدير لا يلد

وهو يملك القدرة على وضع الخطط ، بعض المديرين قد لا يكونوا مخططين ناجحين ، لأنهم يفتقرون للخلفية التخطيطية ، والتعليم أو أي إمكانات أخرى ، قد يستغرق المديرون وقتا طويلا من أجل وضع الخطة ، ربما لا يعرف بعضهم كيفية إجراء العملية التخطيطية.

2. الافتقار إلى الالتزام بعملية التخطيط (Lack of commitment to the planning process)

: يعد وضع الخطة من الأعمال الشاقة ، إلا أن بعض المديرين قد يدعي أنه لا يملك الوقت الكافي لعمل التخطيط المطلوب ، مقارنة بالوقت الفعلي المتاح ، بما يجعل التزامه ضعيفا اتجاه عملية التخطيط ، وسبب آخر لضعف الالتزام بالتخطيط يعود إلى الخوف من فشل العملية التخطيطية ، و نتيجة لذلك ربما يختار المديرون العمل القليل ، أو عدم عمل أي شئ لمساعدة العملية التخطيطية.

3. المعلومات الرديئة (Inferior information) : تشكل الحقائق خارج الصلاحية الناتجة عن ضعف الجودة ، أو عدم كفاية كمية المعلومات المعينات الرئيسة للتخطيط ، إذا وضع المديرون الخطة على أساس المعلومات الرديئة أو الناقصة فإن خططهم ستكون دون شك فاشلة..

4. التركيز على الحاضر على حساب المستقبل (Focusing on the present at the expense of the future) : قد يعود الفشل إلى تأثيرات الخطة بعيدة المدى ، بسبب تركيز الخطة على المشكلات قصيرة المدى التي قد تقود إلى صعوبات عند التحضير للمستقبل ، لذا يتوجب على المديرين أن يضعوا في الحساب الأهداف بعيدة المدى عند القيام بوضع خططهم.

5. الاعتماد كثيرا على قسم التخطيط في المنظمة (Too much reliance on the organization's planning department) : الكثير من المنظمات لديها قسم للتخطيط ، أو فريق التخطيط والتطوير ، هذه الأقسام تجري الدراسات والبحوث ، وبناء النماذج ، والنتائج المحتملة للمشروع ، إلا أنها لا تنفذ الخطط . نتائج قسم التخطيط تساعد على التخطيط وتستخدم فقط في مثل هذه الحالات ، لا تزال صياغة خطة التخطيط من مسؤولية المديرين..

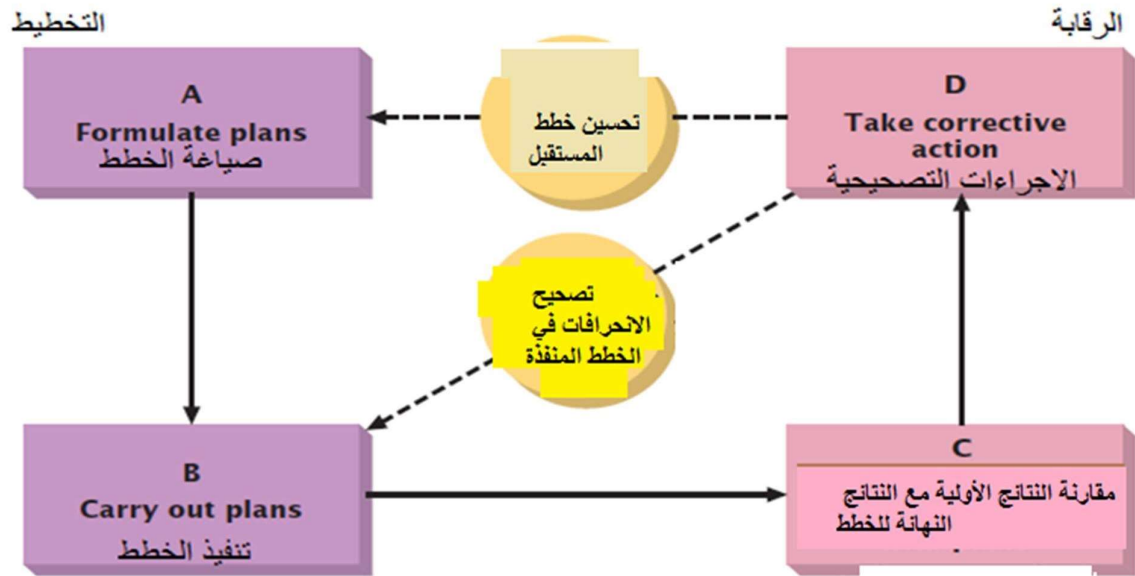
6. التركيز على المتغيرات المسيطر عليها Concentrating on controllable variables

: قد يجد المدير نفسه يهتم بالأشياء والاحداث التي يمكن السيطرة عليها ، مثل تطوير منتج جديد ، دون الاهتمام بالعوامل الخارجية ، مثل الضعف الاقتصادي ، وذلك لأن المديرين يعطون اهتمام أكبر للعوامل والمراجع المعروفة لديهم ، وعدم الاهتمام بالعوامل الأخرى غير المعروفة ، الملاحظة الجيدة حول هذه المعوقات هي أنه ممكن التغلب عليها ، من أجل تحقيق التخطيط الجيد ، يحتاج المديرون إلى نظم اتصالات فعالة ، والحصول على معلومات بجودة عالية ، وطلب مشاركة الآخرين

خامسا: العلاقة بين التخطيط والرقابة :

عند استكمال عملية التخطيط يصبح من المهم معرفة الكيفية التي ترتبط بها وظيفة التخطيط مع وظيفة الرقابة ، كما موضحة في شكل (٢٣) المتضمن العلاقة الدورية بين التخطيط والرقابة ، يجعل التخطيط الأشياء تسير بالاتجاه الصحيح ، والرقابة تحافظ على السير بالاتجاه الصحيح أيضا ، أساسا فإن كل مستوى من مستويات التخطيط الثلاثة ، تتم ملاحظته بخطوتين رقابيتين متتابعتين ، تبدأ دورة التخطيط / الرقابة عندما يضع المديرون الخطط الاستراتيجية ، عندما توضع هذه الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ ، عندها تصاغ الخطط متوسطة المدى ، والخطط التشغيلية ، عندها يقتضي الأمر وضع أكثر من دورة من دورات التخطيط والرقابة ، ما أن تنفذ الخطط الاستراتيجية ، والمتوسطة ، والتشغيلية ، عندها تبدأ الرقابة ، الإجراءات التصحيحية الضرورية ، عندما تكون أي من النتائج الأولية أو النهائية قد انحرفت عن الخطة ، النشاطات التخطيطية تستمر جارية ، و تضع الإجراءات التصحيحية الأمور في نصابها قبل أن تكون قد تأخرت كثيرا ، ومن جانب آخر فإن الانحرافات بين النتائج النهائية والخطط ، تولد معلومات التغذية

العكسية البناءة التي تستخدم في تحسين الخطط المستقبلية . تبين الخطوط المنقطة في الشكل (٢٣) النوع المهم من التغذية العكسية التي تجعل دورة التخطيط / الرقابة حركية ، وعملية متطورة.



شكل (٢٣) الدورة الأساسية للتخطيط والرقابة

سادسا : مداخل التخطيط عالية الأداء (High-Performance Approaches to Planning) : يشارك المدخل الجديد للتخطيط كل العاملين في المنظمة وفي بعض الأوقات يشارك أصحاب المصالح من خارج المنظمة في عملية التخطيط ، بدأ التحول نحو المدخل الجديد مع الانتقال إلى التخطيط اللامركزي ، والذي يعني أن خبراء التخطيط يعملون مع المديرين في الأقسام الرئيسية لتطوير أهدافهم وخططهم الخاصة ، يخرج المديرون في جميع أرجاء المنظمة بحلولهم الإبداعية الخاصة للمشكلات ، ويصبحوا أكثر التزاما من خلال ملاحقة خططهم الخاصة ، ما أن تصبح البيئة أكثر تطورا ، فإن الإدارة العليا تنظر إلى ما هو أبعد من منافع دفع التخطيط نحو اللامركزية ، من خلال العمل المباشر بين الخبراء والمديرين التنفيذيين والعاملين في الصفوف الأمامية لتطوير خطط ديناميكية تستجيب لحاجات التغيير السريع ، في بيئة الأعمال المعقدة والتنافسية ، يصبح التفكير والتنفيذ الاستراتيجي التوقع لكل العاملين (Harari , 1995) ، ويكون التخطيط حيا عندما يشارك العمال في وضع الأهداف وتحديد الوسائل لبلوغ الأهداف ، هناك بعض الأدلة الاسترشادية للتخطيط لبيئة العمل الجديدة : (وضع الأهداف التي توصل إلى التميز ، استخدام لوحات عدادات الأداء ، نشر الفرق الاستخبارية) .

المبحث الثاني

اتخاذ القرار (Decision making)

أولاً : عملية اتخاذ القرار (المفهوم والخصائص والأنواع)

يعني اتخاذ القرار اختيار بديل واحد من بين عدد من البدائل المتاحة ، وتعرف بأنها (دراسة تحديد واختيار البدائل بالاستناد إلى معايير القيمة والتفضيل لمتخذ القرار ،) (Harris , 0891) ، لذا من الضروري أن تتوفر مجموعة بدائل لمتخذ القرار ، ويرى (Baker et al. (2001) أن القرار يجب أن يحدد ابتداءً باتفاق صناع القرار مع أصحاب المصالح ، للتخلص من مشكلة عدم الاتفاق حول تحديد المشكلة ، ومتطلباتها ، وأهدافها ، ومعايير قياسها ، فضلاً عن أن عملية صنع القرار يجب أن تجزأ إلى خطوات ، وتظهر الحاجة إلى عملية اتخاذ القرار عندما توجد خيارات متعددة ، أما إذا كانت هناك طريقة واحدة لعمل المهمة ، عندها لا يوجد قرار ، مثلاً إذا أردت أن تشتري قميصاً من السوق ، تجد أمامك نماذج متعددة ، إنك ستختار الأفضل منها وفقاً للمقارنة بين مزايا ومساوئ أي منها والمنافع المتوقعة منه ، وتدعى عملية اختيار أحسن نموذج من بين البدائل المتاحة (اتخاذ القرار Decision making) وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها (عملية الاختيار من بين مجموعة من بدائل مسارات العمل البديل الذي يستجيب بشكل كامل لمشكلة القرار مقارنة بالبدائل الأخرى) (Haynes and Massie) . وعرف (George Terry) عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر لتحديد رأياً أو مسار عمل معين . هناك ثلاثة عناصر مهمة ومعتمد بعضها على الآخر تعتمد عليها عملية صنع القرار هي (المشكلة ، متخذ القرار ، وعملية اتخاذ القرار) ، وأصبح اتخاذ القرار صعباً في المرحلة الحاضرة ، بسبب التعقيد في العوامل التي ينبغي ملاحظتها عند اتخاذ القرار ، تتطلب المرحلة الحاضرة التعامل مع السرعة ، ومع التحديات الكبيرة التي تواجه متخذ القرار ، وتتصف بكل من (التدفق المعقد للقرارات ، حالات عدم التأكد ، انماط معالجة المعلومات ، مصادد القرار الإدراكية والسلوكية .) بصفة عامة فإن صناع القرار في المنظمة مثل الذي يعوم في مجرى نهر متدفق ، إنهم محاطين بالمشكلات من كل جانب ، وعليهم الكشف عن المراسي من خلال العمل في المكان والزمان المحددين (Morgan W 5 : 1990 , McCall et al) ، من المهم ملاحظة أن ما سبق هو اعتراف بالتعقيد ، وليس الوقوع في حالة اليأس ، العمل على معرفة العوامل الثمانية المتداخلة التي تسهم في تعقيد القرار ، يمكن أن تساعد متخذ القرار على العوم في التيار بنجاح ، كما موضح في شكل (٢٤) ،



شكل (٢٤) مصادر التعقيد لصناع القرار الإداري

ثانيا : خصائص عملية اتخاذ القرار (Characteristics of Decision making)

إن أهم خصائص عملية اتخاذ القرار هي ما يأتي ..

١. إنها نشاط موجه بالأهداف (It is goal - oriented activity) : هدف عملية اتخاذ القرار أو صنعه تعني دائما بلوغ الأهداف المحددة ، مثلا الطالب الذي يأمل أن يكون طبيب ، عليه أولا أن يفكر بالحصول على معدل عالي يؤهله الدخول للكلية الطبية ، ومن ثم يفكر في الأعدادية التي مستواها العلمي يمكن أن يساعده في الحصول على المعدل الذي يؤهله للكلية الطبية ، وهذه تحتاج إلى سلسلة من القرارات يتخذها الطالب .

٢. وجود مسارات عمل أو طرائق بديلة (Existance of alternative course of action) : من المعروف أنه لا يوجد قرار أو عملية صنع قرار ما لم تتوفر بدائل لحل المشكلة ، إذا كان هناك بديل واحد فقط متوفر لحل المشكلة ، فعندها لا يمكن تقرير أي شئ آخر ، مثلا العمال غير الكفؤين وضعيفي الالتزام لا بد من نقلهم خارج المنظمة ، في الوقت الذي لا تمتلك الإدارة أي خيار آخر ، عندها لا يوجد أي مجال لصنع القرار ، أم عندما يظهر العمال أو الموظفين التزام في العمل ، لكن امكاناتهم لا زالت دون المستوى المطلوب ، عندها يمكن إعطائهم نوع من التدريب المناسب لتحسين أدائهم ،

٣. قد تكون عملية صنع القرار إيجابية أو سلبية (It may be positive or negative) : تتصف عملية صنع القرار بصفة أخرى هي إما أن تكون إيجابية أو سلبية ، مثال أن العاملين يرغبون بتبديل طريقة دفع الاجور ، وأنهم سيلجأون إلى الاضراب إذا لم يستجب إلى طلبهم ، وعليه فإن قرار الإدارة سيكون إيجابيا ، إذا استجابت لطلب العاملين ، وسلبيا عند إتخاذ إجراءات انضباطية ضد العاملين من أجل منع الاضراب .

٤. وربما قد لا يتخذ قرار (It may also be decision not to decide) : من الصعب دائما اتخاذ قرارات سريعة حول المشكلات الأساسية ، الإجابة السريعة بنعم أو لا ليست دائما ممكنة لجميع الأمور ، في مثل هذه الحالة ، فإن الميل يكون باتجاه تأجيل القرار إلى أي وقت ممكن آخر ، لأن القرار قد لا يكون أصلا قرارا .

5. عملية صنع القرار علم وفن (Decision making is both a science and an art) : تعد عملية صنع القرار علم لأنها تتطلب معرفة الطرائق والقواعد والمبادئ التي تركز على المشكلة ، وتعد فن لأنها تتطلب مهارات لصنع القرار الناجح ، ففي الوقت الذي يتطلب فيه تعديل سلم رواتب العاملين اتباع طرائق مناسبة ، ومبادئ معتمدة ، لإقناع العاملين بقبول السلم الجديد ، وهذه تحتاج إلى مهارات الإقناع أو (فن إقناع العاملين) .

6. إنها موقفية (It is situational) : أي أن عملية القرار تتبع ظروف الحالة أو الموقف ، بمعنى آخر أن صانع القرار قد يتخذ قرارات مختلفة حول نفس المشكلة ولكن تحت مواقف أو حالات مختلفة ، فالتدريسي مثلا قد يسمح للطلاب إذا جاء متأخرا بدخول القاعة في يوم معين ، وقد لا يسمح له بالدخول في يوم آخر ، لأن كل حالة لها ظروفها الخاصة ، وهذه تسري على العاملين في المنظمة أيضا .

7. إنها قد تكون إرادية أو مستحدثة (It may be voluntary or Indused) : عندما يضع متخذ القرار عملية اتخاذ القرار بنفسه ، وبدون ضغط من أي شخص آخر ، فإن مثل هذا القرار يعرف بالقرار الإرادي أو (القرار الطوعي) ، إذ تم اتخاذه وفقا لإرادة الشخص وقدراته الذهنية الخاصة ، وبالمقابل فإن القرار قد يتخذ نتيجة لحل مشكلة معينة يفرضها الأشخاص أو الموقف ، فإن القرار يصبح مستحدث ، مثلا عندما يلاحظ إراديا ، أما إذا كان المصنع غير مهتم بالتأثيرات العكسية أو العرضية لعملية الانتاج على البيئة ، مما استدعى تبليغه من هيئة السيطرة على البيئة لنصب أجهزة السيطرة على التلوث ، عندها يصبح القرار مستحدث .

8 - إنها ممارسة ذهنية معقدة (It is a complex mental exercise) : تستخدم عملية صنع القرار اجراءات دقيقة عند وضع البدائل وتقييمها واختيار الأفضل من بينها ، تتطلب العملية الشاملة لصنع القرار استخدام التفكير الذهني والذكاء ، من أجل اختيار القرار الأفضل .

9. أنها نشاط مستمر (It Is an ongoning activity) : أن صنع القرار عملية مستمرة ، يمكن لأي شخص أن يتخذ بعض القرارات الصحيحة طيلة حياته ، تحتاج المنظمة إلى اتخاذ العديد من القرارات ، لتختار القرار الصحيح من بينها.

ثالثا : أنواع القرارات ...

1. القرار التنظيمي والقرار الشخصي (organizational and personal decision) : القرارات التنظيمية هي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وفقا لموقعها الرسمي و بالنيابة عن المنظمة ، وبالمقابل فإن القرارات الشخصية تعني القرارات التي يتخذها المدير وفقا لصفته الشخصية وليس بصفته عضوا في المنظمة.

2. القرارات الروتينية والقرارات الاستراتيجية (Routine and strategic decisions) : القرارات الروتينية أو التكتيكية عبارة عن قرارات متكررة أو ذات طبيعة تكرارية ، تغطي الأمد الزمني القريب وتؤثر في جوانب صغيرة من المنظمة ، أما القرارات الاستراتيجية فهي قرارات بعيدة المدى ، تحتاج استثمارات مالية كبيرة ، وتؤثر في المنظمة بصفاتها الكلية أو أجزاء مهمة منها . وهي مستقرة نسبيا .

3. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة (Programmed and Non-programmed decisions)

: طبقا لما ذكره (سيمون simon) فإن القرارات المبرمجة ذات طبيعة روتينية ومتكررة ، وفقا لإجراءات منهجية موجودة بالفعل في المنظمة ، أما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات غير مهيكلة ، يتم إجراء مثل هذه القرارات في المستويات الإدارية العليا .

4. قرارات السياسة والقرارات التشغيلية (Policy and operating decisions) : تتصف قرارات السياسة بأنها ذات طبيعة أساسية ، تؤثر في كل المنظمة ، أما القرارات التشغيلية بالمقابل فإنها تتخذ لتنفيذ قرارات السياسة.

5. القرارات الفردية والقرارات الجماعية (Individual and group decisions) : القرارات التي تتخذ عن طريق فرد واحد هي قرارات فردية ، أما القرارات التي يشارك في اتخاذها مجموعة من الأشخاص فهي قرارات جماعية.

رابعا : عملية صنع القرار (The process of Decision-making) :

تتضمن عملية صنع القرار الخطوات الآتية..

1. تحديد المشكلة (Defining the Problem) : الخطوة الأولى في عملية صنع القرار هي تمييز وتحديد المشكلة ، قد تبرز المشكلة نتيجة عدم الاستجابة الكاملة للأهداف ، أو بسبب الانحراف عن الحالة المطلوبة ، قد تكون المشكلة الفعلية عدم ملاءمة المنتج ، أو السياسة السعرية غير المناسبة ، أو الفشل في التوزيع ، أو الافتقار لنشاطات ترويج المبيعات ، من الضروري الفهم الواضح للمشكلة.

2. تحليل المشكلة (Analysing the problem) : يتضمن تحليل المشكلة تحديد المجال والأسباب ، تعتمد جودة القرار على جودة المعلومات المستخدمة في عملية صنعها ، جمع البيانات الدقيقة والملائمة مهمة جدا بالنسبة لعملية صنع القرار. تطوير الحلول البديلة (Developing alternative solutions) : بعد تحديد المشكلة وتحليلها بمساعدة المعلومات ذات الصلة ، عندها يطور متخذ القرار الحلول البديلة للمشكلة ،

3. تقييم البدائل (Evaluating the Alternatives) : يتم تدقيق ومقارنة البدائل المتعددة المشار لها في الخطوة السابقة ، لتحديد إيجابيات وسلبيات أي منها ، يجب أن تحدد معايير التقييم قبل إجراء عملية التقييم ، اقترح (Peter Drucker) لتقييم البدائل العوامل الآتية :

✓ المخاطرة

✓ اقتصاديات المجهودات

✓ التوقيت الزمني

✓ محدودية الموارد

5 . اختيار الحل الأفضل (selecting best solution) : اختيار البديل الأفضل هو الجزء المهم في عملية صنع القرار ، اقترح (Koontz & O Donnel) الأسس الآتية للاختيار من بين البدائل..

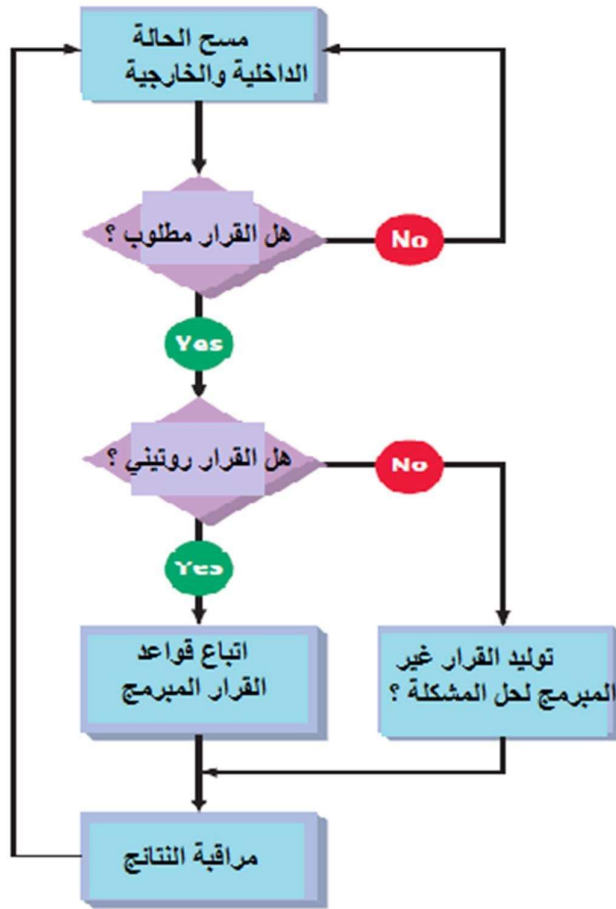
1. الخبرة

2. التجربة

3. البحث والتحليل

6 . تنفيذ القرار (Implementing the Decision) : ما أن يتم اتخاذ القرار ، تظهر الحاجة إلى وضعه موضع التطبيق ، تتضمن عملية تنفيذ القرار عدة خطوات ، الخطوة الأولى تتضمن توصيل القرار لكل المعنيين بتنفيذه ، والخطوة الثانية إعطاء المسؤوليات للأشخاص المعنيين بتنفيذ القرار ، والخطوة الثالثة هي العمل للتغلب على أي مقاومة لتنفيذ القرار .

7. الرقابة وعملية التغذية العكسية (Feedback and control) : ما أن يأخذ القرار طريقه للتنفيذ ، عندها ينبغي مقارنة النتائج الفعلية مع الناتج المتوقعة أو المستهدفة ، عند ظهور أي انحراف يجب أن يحلل لمعرفة الأسباب.



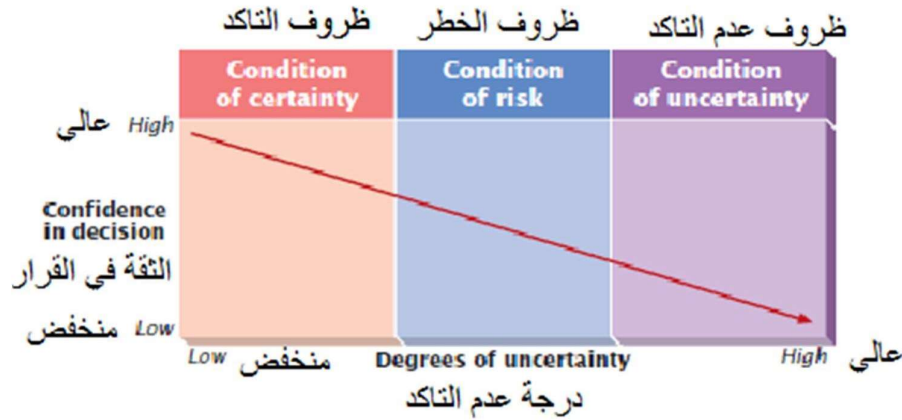
شكل (٢٥) النموذج العام لصنع القرار

خامسا : صنع القرار بين الثقة وعدم التأكد..

يلاحظ إن حياتنا مليئة بمستويات مختلفة من حالات عدم التأكد، يطمح المدير دائما إلى إتخاذ القرار الأحسن ، وبغض النظر عن حالات عدم التأكد ، ففي وسع المدير اتخاذ مثل هذه القرارات على الرغم من حالات عدم التأكد التي تكتنف ظروف الحاضر والمستقبل ، يمكن للإدارة القدرة على تقييم درجة التأكد في حالات : (التأكد التام ، المخاطرة ، عدم التأكد) ، من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية كما في شكل (٢٦) ، وأشارت الدراسات إلى ظهور علاقة سلبية بين حالة عدم التأكد ، وثقة متخذ القرار عند اتخاذه القرار، بمعنى آخر عندما تكون الإدارة أكثر غموضا فيما يتعلق بالعوامل الرئيسية للقرار ، فإن ثقتها تكون أقل حول تحقيق هذا القرار نواتج ناجحة ، لا تكمن المفاتيح بطبيعة الحال في التخلص من حالة عدم التأكد وهي مستحيلة ، ولكن بدلا من ذلك التعلم على العمل ضمن المدى المقبول لحالة عدم

التأكد. (Eric Bonabeau , 2002 : 109 - 116) .

العلاقة بين الثقة وعدم التأكد في عملية صنع القرار
The Relationship Between Uncertainty and Confidence



شكل (٢٦) العلاقة بين الثقة وعدم التأكد في صنع القرار

سادسا: محاسن ومساوئ عملية اتخاذ القرار :

(Merit and de- mert of decision making)

١. المحاسن (Merits) :

✓ تساعد عملية اتخاذ القرار على اختيار البديل الاحسن (Decision making helps to adopt best course of action) : تجعل عملية صنع القرار من السهولة اختيار البديل الأفضل لتنفيذ المهمات المحددة ، عندما تتوفر طريقتين لإنجاز المهمات ، يصبح من الضروري الكشف عن الطريقة الأفضل من بينها ، البديل أو مسار العمل الذي يتم اختياره بشكل نهائي يجب أن يقدم النتائج الأفضل.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد (optimum use of resources) : عند اختيار الطريقة الأفضل للعمل ، فإن القرار يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المشروع ، وهي الموارد البشرية والمكان ، المواد والأموال ، الموارد دائما تكون نادرة ، وبالتالي يجب أن يكون الاستخدام متناسبا مع الجميع .

✓ إنها تساعد على اكتشاف الحل (It helps to find a solution) : تساعد عملية صنع القرار على اكتشاف الحل لأي مشكلة في موقع العمل ، السبب الفعلي للمشكلة يجب أن يحدد ، وبعدها تتخذ الإجراءات التصحيحية ، قد تقرر الإدارة اختيار مسار العمل الصحيح ، عندها تكون عملية صنع القرار قد ساعدت على اكتشاف الحل الصحيح.

✓ تساعد على تعزيز الكفاءة (It helps to promote efficiency) : تحديد أفضل مسار عمل أو (طريقة عمل) لأي حالة معطاة ، يعزز من كفاءة أداء المنظمة ، عندها تكون طريقة العمل مقبولة من الإدارة والعاملين في وقت واحد ، مما يترتب عليه مستوى عالي من المخرجات ، يتبعها عوائد جديدة للعاملين ، وهذا يحقق تحسنا في الكفاءة الشاملة للمنظمة.

✓ يساعد على إعادة حل النزاعات (It helps to resolve conflicts) : تعمل الإدارة على إعادة حل النزاعات بين الإدارة والعمال ، الناتج عن الاختلاف في وجهات النظر حول طريقة دفع الاجور وتحسين ظروف العمل ، إذا ما امتنعت الإدارة عن اتخاذ أي قرار حول هذه المشكلة ، فإنها ستفقد رضا العمال ، ويصبح القرار من جانب واحد ، لذا ينبغي على الإدارة تقديم صيغة جديدة تكون مقبولة من العمال أيضا.

٢. مساوئ عملية اتخاذ القرار (De - merits) :

✓ عدم معرفة صانع القرار بالبدائل المتوفرة (Decision maker is unaware of the alternatives available) : عندما يكون متخذ القرار جاهلا بالبدائل المتاحة ، عندها يلجأ إلى اختيار البديل حسب اجتهاده ، في حين أن القرار الجيد لا يصنع إلا إذا توفرت البدائل وخضعت للتقييم المناسب ، عندما لا يكون متخذ القرار عارفا بالبدائل المتاحة ، فإن قراره لا يعطي النتائج المتوقعة .

✓ التردد في اتخاذ القرار (Indecisiveness) : قد يواجه المدير صعوبة في التوصل إلى القرار ، وقد ينتج عن هذا فقدان بعض فرص العمل ، وقد يتخذ بعض المديرين قرارا متسرعا في اللحظة الأخيرة ، ومثل هذا القرار لا ينتج حولا مرغوبة .

✓ الفشل في القيام بالتشخيص الصحيح (Failure to make correct diagnosis) : من الصعب تحديد العلاج الناجح عندما لا يكون التشخيص دقيقا للحالة ، والمسألة نفسها بالنسبة لمتخذ القرار ، فعلى سبيل المثال أن المشكلة قد حددت بالحاجة إلى تحفيز العاملين ، فأن عدم تحفيز العاملين لا يعني بالضرورة عدم حصولهم على المنافع المادية ، في مثل هذه الحالة السبب الحقيقي قد تم تشخيصه (حاجة العاملين للحوافز) ، وما تبقى هو تحديد العلاج الملائم.

✓ القرار المتسرع (Quick decision) : قد لا يتوفر لصانع القرار الوقت الكافي لصنع قراره ، أو بعض المشكلات الطارئة بحاجة إلى قرار سريع ، من الممكن أن يتخذ بعض المديرين قرارات مستعجلة إلا أنها صحيحة ، ولكن عندما لا يصنع القرار في اللحظة المناسبة فربما يسبب أذى للمنظمة المعنية .

✓ عدم توافر المعلومات الضرورية (Unavailable of necessary information) : قد لا تتوافر المعلومات المطلوبة من أجل صنع القرار بسهولة ، في مثل هذه الحالة لا يمكن صنع القرار الصحيح ، وربما قد يؤدي مثل هذا إلى التأخير في التوصل إلى القرار ، مثال ، إذا ما أرادت الإدارة اعطاء ائتمان لزمائنها القدامى ، الذين مضى عليهم مدة طويلة ، عندها يمكن صنع القرار فقط في حالة توفر معلومات كافية جدا حول جاهزية الائتمان.

✓ المقاومة (Resistance) : غالبا ما يظهر في بعض المنظمات مقاومة من المروسين والموظفين لأي قرار ، في تصور أن القرار تم صنعه لمصلحة المنظمة ، وأنه يضر بمصالحهم الشخصية ، وأن التغلب على مثل هذه المقاومة لأي قرار ربما يطرح مشكلة أخرى.

✓ اتخاذ القرار بحد ذاته لا يحل أي مشكلة (making decision by itself can not solve any problem) : تنفيذ القرار ومراجعته الدورية تكفي وحدها لتحقيق النتائج المتوقعة ، تنفيذ القرار فقط لا يحل المشكلة ، وإنما استكمال ذلك بالإجراء بالمراجعة الدورية وأن متابعة عملية صنع القرار هي التي تحقق النتائج المتوقعة.

سابعا : عملية حل المشكلات

تتطلب عملية حل المشكلات الموضحة في الشكل (٢٧) العمل وفقا للخطوات الآتية..

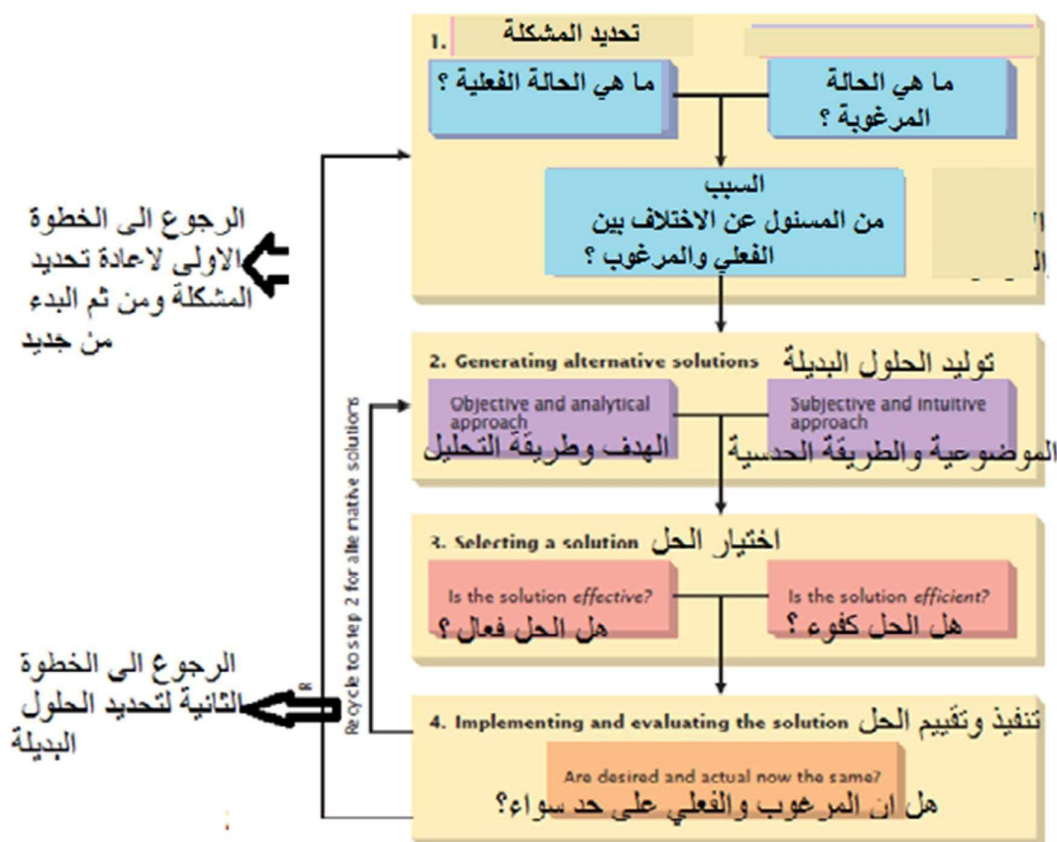
1 - تحديد المشكلة : تظهر معظم صعوبات حل المشكلة في مرحلة تحديد المشكلة ، لانشغال المديرين في محاولة توليد واختيار الحلول البديلة ، يتعين على المديرين عند تقصي المشكلة السير على وفق الأسئلة الصحيحة (Michael Marquardt , 2005) ، وتعرف المشكلة بأنها الفرق بين الحالة الفعلية والحالة المرغوبة ، ويعني حل المشكلة غلق هذه الفجوة ، هناك ثلاثة عقبات تواجه عملية تحديد المشكلة هي (تحديد المشكلة تبعا للحلول السهلة ، التركيز على المجالات الضيقة وذات الأولوية المنخفضة ، تشخيص المشكلات على أساس ظواهرها) .

2 - توليد الحلول البديلة: وهي الخطوة المهمة في عملية حل المشكلات ، وتشير اللانحة التالية إلى أن الابداع غالبا ما يحقق التغيير بسرعة (، تبدو الاستجابة الطبيعية للمشكلة على شكل محاولة للتخلص منها عن طريق الكشف عن الحلول البديلة

، وغالباً ما تأخذ أول الأجوبة التي تظهر ، وملاحظتها ، وذلك لأن التردد عن هذا الجواب قد يتسبب في صرف الوقت والمجهودات الذهنية التي نحتاجها لاستحضار مجموعة من البدائل التي يمكن أن نختار من بينها (7 : Adams) ، يتحقق الإبداع الفردي والجمعي من خلال المداخل الآتية : (عصف الدماغ ، استخدام التشبيهات والرموز لتعزيز التفكير غير التقليدي ، ادراج خصائص الموضوعات من أجل الرؤى المفيدة ، الطريقة العلمية ، النقلة الإبداعية) .

3- اختيار الحل (Selecting a Solution) : ينبغي أن يركز التفكير في هذه المرحلة على اختيار الحل الأفضل ، ويعود استخدام عبارة الأفضل إلى المحددات المالية ومحددات الوقت ، وإلى الاعتبارات السياسية ، وعلى العموم لا بد من فحص الحلول البديلة لتحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة في ضوء القيود والموجودات غير الملموسة ذات الصلة ، يؤكد (Russell Ackoff) المتخصص بحل المشكلات الإدارية على ملاحظة ثلاثة أشياء فيما يتعلق بحل المشكلات (: إعادة الحل ، ممكنة الحل ، لا يمكن لها) .

4 - تنفيذ وتقييم الحل (Implementing and Evaluating the Solution) : الوقت هو الاختبار الحقيقي لأي حل ، لذا ينبغي أن يتوفر الوقت الكافي لإثبات جدارة الحل المطلوب ، يمكن أن يعتمد المدير على أحكامه الخاصة فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية ، بالحالة المثالية فإن الحل الذي سيتم اختياره ، يمكن من التخلص تماماً من الاختلاف بين الفعلي والمرغوب بالكفاءة والوقت المناسب ، أما إذا بقيت الفجوة فأمام المدير حلين ، الأول أن المدير يبقى مقتنع بأن المشكلة تم التعرف عليها بشكل صحيح ، أو يعود إلى الخطوة الثانية ، محاولاً البحث عن حل آخر ، ويستمر في اختبار الحلول البديلة تباعاً ، حتى يتم إعطاء جميع الحلول الممكنة الفرص المتساوية ، أو حتى تتغير طبيعة المشكلة إلى المدى الذي يصبح الحل الحالي مستهلكاً ، أو الثاني إذا بقيت الفجوة بين الفعلي والمرغوب رغم محاولة تجريب الحلول البديلة ، عندها ينصح بالعودة إلى الخطوة الأولى ، لإعادة تحديد المشكلة ، والانخراط في جولة جديدة لحل المشكلة.



شكل (٢٧) خطوات عملية حل المشكلات

الأسئلة..

القسم الأول : اختار الجواب الصحيح لكل سؤال مما يأتي..

- 1 - التخطيط عملية موجهة (-----) ..
(بالماضي ، بالمستقبل ، بالحاضر ، بدون أي من الحالات المذكورة) .
- 2 - التخطيط عبارة عن نشاط (-----) ...
(الفكرية ، العقلية ، الاستخبارية ، جميع هذه الحالات) .
- 3 - يمكن التخطيط من تحقيق (-----) ..
(التنسيق ، التعاون ، التحفيز ، التنظيم)
- 4 - التخطيط ضروري لتحليل (-----) ..
(البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية ، البيئتان الخارجية والداخلية ، و لا أي حالة من الحالات المذكورة) .
- 5 - الخطوة الأولى التي يتخذها المدير عند محاولة اتخاذ القرار هي (-----) ..
(تحديد المشكلة ، التعريف بالعوامل المحددة ، تطوير البدائل المحتملة ، تأسيس نظام الرقابة والتقييم) .
- 6 - (-----) هي القرارات التي يتخذها المدير العام طبقا لصلاحياته الرسمية..
(القرارات التنظيمية ، القرارات الشخصية ، القرارات الوتينية ، و لا أي قرار منها.)
- 7 - القرارات التي تتخذ عن طريق الشخص نفس تعرف بالقرارات (-----) ..
(الشخصية ، الجمعية ، السياسية ، التشغيلية.)
- 8 - تضمن عملية صنع القرار الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة (-----) ..
(البشر ، المواد ، المكان ، جميعا)

الأجوبة: (١ - بالمستقبل ، ٢ - جميع الحالات المذكورة ، ٣ - التنسيق ، ٤ - البيئة الداخلية والخارجية ، ٥ - التعريف بالعوامل المحددة ، ٦ - القرارات التنظيمية ، ٧ - الشخصية ، ٨ - جميعا)

القسم الثاني : أجب بكلمة أو كلمتين عن كل سؤال مما يأتي..

- 1 - ما هو نوع المنهج المطلوب للتخطيط ؟
- 2 - ما الذي يمكن خفضه بمساعدة التخطيط ؟
- 3 - ما لذي يعرف بأسم اللامركزية ؟
- 4 - ما هي الخطوة الأولى في التخطيط ؟
- 5 - ما هي العملية التي تعني اختيار بديل واحد من بين عدد من البدائل ؟
- 6 - من الذي يستطيع تثبيت جهاز السيطرة على التلوث ؟
- 7 - من هو الذي عرف القرارات المبرمجة ؟
- 8 - ما هي الخطوة الأولى في عملية صنع القرار ؟

الأجوبة: (١ - المدخل التكاملي ، ٢ - الخطر وعدم التأكد ، ٣ - تشتت السلطة ، ٤ - الأهداف ، ٥ - اتخاذ القرار ، ٦ - سلطة السيطرة على التلوث ، ٧ - سايمون Simon ، ٨ - تحديد المشكلة) ..

القسم الثالث: أجب باختصار عن كل مما يأتي..

- 1- ماذا يعني التخطيط ؟ أذكر بالنقاط بعض منافعہ ؟
- 2- عرف التخطيط بالاعتماد على تعريفات بعض المختصين ؟
- 3- عدد بالنقاط بعض معايير قياس الأهداف الفعالة ؟
- 4- ماذا تعني عبارات (السياسات ، الإجراءات ، القواعد) ؟
- 5- ماذا تعني عملية اتخاذ القرار ؟
- 6- ماذا تعني كل من (القرارات التنظيمية ، والقرارات المبرمجة) ؟
- 7- ماذا تعني (القرارات الروتينية والقرارات الاستراتيجية) ؟
- 8- عدد بالنقاط أنواع الخطط في المنظمة ؟

القسم الرابع : أكتب مقالة لا تقل عن صفحة واحدة عن كل سؤال مما يأتي...

- 1- اشرح خطوات عملية التخطيط في المنظمة ؟
 - 2- اشرح عملية اتخاذ أو صنع القرار في المنظمة ؟
 - 3- وضح العلاقة التكاملية بين (الخطط التشغيلية ، والخطط التكتيكية ، والخطط الاستراتيجية) في المنظمة ، وتأثيرها في مستوى الإنجاز ؟
 - 4- وضح كيف تتم عملية تنسيق أهداف المنظمة ؟
-

المصادر ..

- ١ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مبادئ إدارة الأعمال ، ١٦١ دار ، المملكة العربية السعودية .
- 2 - D. ValjayaNthI , M. A Zelka Jabeen , V.S James Sahayam ; Management principles ; Tamil NADU Text Book Corporation , 2010 : 17 - 28
- 3 - Ellen A. Benowitz , Cliffs quick Review Principle of management , Hungrey Mind INC , 2001 : 35 - 41 , 47 - 55 .
- 4 - *ANANDA W.P. GURUGE* ; GENERAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT ; UNSCO - UNISEF , Paris , 1984: 10 - 13
- 5 - Todd Litman, 'Evaluating Research Quality, VTPI www.vtpi.or);at www.vtpi.org/resqual.pdf , (2006) .
- 6 - Todd Litman; Planning Principles and Practices; T odd Alexander Litman , 2013
- 7 - UNTP ; Hand Book for planning , Monetering ,and evaluating for development result , NewYork , 2009
- 8 - H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973); D. Lamond, "A Matter of Style: Reconciling Henri and Henry," *Management Decision* 42, no. 2 (2004): 330–56.
- 9 - Harris, RIntroduction to Decision Making, VirtualSalt. (1998) .
[hp://www.virtualsalt.com/crebook5.ht](http://www.virtualsalt.com/crebook5.ht)
- 10 - Baker, D., Bridges, D., Hunter, R., Johnson, G., Krupa, J., Murphy, J. and Sorenson, K. (2002) *Guidebook to Decision- Making Methods*, WSRC-IM-2002-2000, Department of Energy, USA. http://emi-web.inel.gov/Nissmg/Guidebook_2002.pdf
- 11 - Copetti, C. L. P , Valor para o cliente: análise de congruência sob a perspectiva do consumidor final e da comunicação . Unpublished master's thesis. São Leolpodo: Unisinos , (2005) .
- 12 - Dibley, A., & Baker, S. Uncovering the li nks between brand choice and personal values among young British and Spanish girls. *Journal of Consumer Behavior* , 1 (1) , (2001) : 77-93.
- 13 - André Luiz M. de Souza Leão , Sérgio C. Benício de Mello* ; The Means-End Approach to Understanding Customer Values of a On-Line Newspaper ; BAR, v. 4, n. 1, art. 1, Jan./April 2007 : 1-20

- 14 - Robert Kreitner ; Management , Eleventh Edition ; Houghton Mifflin
Harcourt
Publishing Company. All rights reserved , : 9002 146 - 160
- 15 - Andrew W J. Dubrin ; Essentials of Management 9 TH ED ; South-
Western, a part of Cengage Learning , 2009 : 118 - 129 , 155 – 168
- 16 - Max D. Richards, *Setting Strategic Goals and Objectives*, 2nd ed.(St. Paul, MN:
West, 1986).
- 17 - C. Chet Miller and Laura B. Cardinal, “Strategic Planning and Firm
Performance: *The Academy of Management Journal* Vol. 37, No. 6 (Dec., 1994), pp.
1649-1665
- 18 - A Synthesis of More Than Two Decades of Research,” *Academy of Management
Journal* 37, no. 6 (1994): 1649–1685.
- 19 -L. Daft and Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach*
(Glenview, IL: Scott, Foresman, 1986), pp. 319–321;
- 20 - Harari, Oren “Good News/Bad News about Strategy.” *Management review* ,
Vol 84 , No 7 , 1995 .
- 21 - Michael Marquardt, *Leading with Questions: How Leaders Find the Right
Solutions by Knowing What to Ask* (San Francisco: Jossey-Bass, 2005).
- 22 - Adams, *Conceptual Blockbusting : A Guide to Better Ideas* Paperback – October
23, 2001 .
- 23 Russell L. Ackoff, “The Art and Science of Mess Management,” *Interfaces*, 11
(February 1981): 20–26. Also see Russell L. Ackoff, *Management in Small Doses*
(New York: Wiley, 1986), pp. 102–103.
- 24 - Eric Bonabeau, “Predicting the Unpredictable,” *Harvard Business Review*, 80
(March 2002): 109–116;
- 25 - Morgan W. McCall, Jr. and Robert E. Kaplan, *Whatever It Takes: The Realities
of Managerial Decision Making*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall,
1990), p. 5.

الفصل الخامس التنظيم ، التفويض ، والاتصالات

Organizing, Delegation and Communication

يهدف الفصل إلى توضيح حالة الربط بين التنظيم والتفويض والاتصالات من خلال عرض مفهوم التنظيم وتعريفه ، فضلا عن خصائصه ومبادئه ، وما يترتب على ذلك من هياكل تنظيمية متنوعة ، ومن حالات المركزية واللامركزية ، وضرورات التفويض والاتصالات و انعكاسهما على انسيابية المعلومات ، والدقة والسرعة في توصيل القرار للجهات المعنية ، يحاول الفصل تعريف الطالب بما يأتي ..

- 1 - معرفة كيفية التزامن بين التخطيط والتنظيم..
- 2 - إدراك الأشكال المختلفة للهياكل التنظيمية..
- 3 - توضيح الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية..
- 5 - تعريف التصميم التنظيمي..
- 6 - التمييز بين الهياكل العضوية والميكانيكية.
- 7 - دور التفويض في تفعيل حركية الهيكل التنظيمي ..
- 8 - فهم الاتصالات ودورها في المنظمة.
- 9 - توضيح العلاقات بين الهيكل التنظيمي والتفويض والاتصالات ودورها في حركية التنظيم ..

المبحث الأول

التنظيم : هيكل التنظيم وتصميمه

تعرف المنظمة بأنها (نظام اجتماعي تعاوني ينطوي على تنسيق جهود اثنين أو أكثر من الناس لملاحقة هدف مشترك) (Hodge, William, 1991 :10) ، ويعني تنسيق الجهود في التعريف أعلاه درجة التخطيط الرسمي وتقسيم العمل التي ينبغي أن تتصف بها المنظمة لاحقا ، وهذه تشكل الأساس لتنظيم المنظمة. تعود عبارة التنظيم إلى كلمة الكائن (organism) ، وتعني هيكل الأجزاء التي تتبادل العلاقة والاعتمادية فيما بينها ، تتكون أجزاء أو مكونات التنظيم من (الموارد البشرية ، والمكانن ، والمواد ، والطرائق ، والأموال ، والوظائف ، والسلطة والمسئولية) ، مهمة التنظيم توحيد أو تكامل هذه المكونات بكفاءة من أجل بلوغ الأهداف العامة للمنظمة. ويشار إلى الهيكل التنظيمي بأنه (توزيع القوة والمسئولية من داخل المنظمة ومتطلبات تنفيذ إجراءات التنفيذ من خلال أعضاء المنظمة

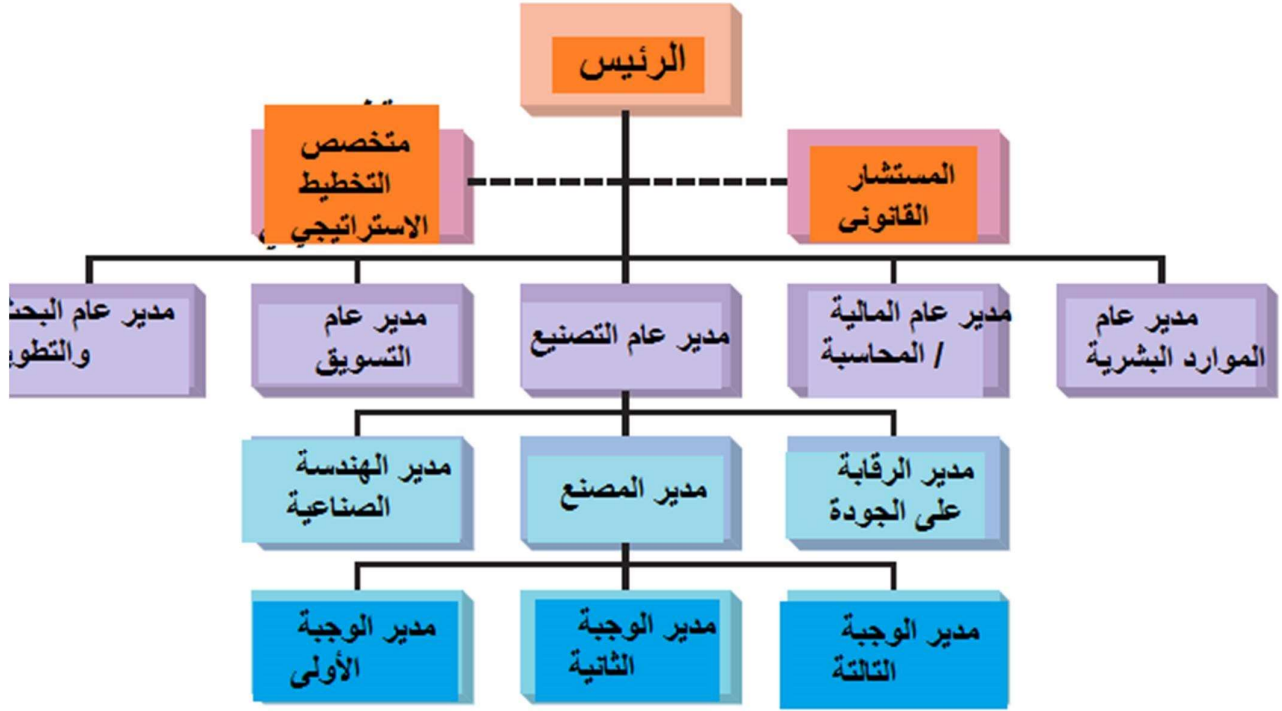
التصحيح / تكتب كما هي عليه

(Blau, 1970; Dewar & Werbel, 1979; Germain, 1996)

(Gerwin & Kolodny, 1992; Ruekert, Walker, & Roering, 1985; Walton, 1985)

وعرف (Louis Allen) التنظيم بأنه (عملية تحديد وتجميع مهمات العمل الذي يتعين أدائه ، وتحديد وتفويض الصلاحيات والمسئوليات وتأسيس العلاقات من أجل تمكين العاملين جميعا من العمل سوية بفاعلية لتحقيق الأهداف) ، كما عرفه (Theo Haimann) بأنه (اطار هيكلي تتناسق من داخله المجهودات المتعددة وذات الصلة بعضها ببعض الآخر) ، وعرف (Thompson (1965) الهيكل التنظيمي بأنه (نمط من العلاقات التنظيمية الداخلية والسلطات والاتصالات) ، ويعرف الهيكل التنظيمي أيضا بأنه (مخطط يعرض المراكز والخطوط الرسمية للسلطة) ، وفي الحقيقة فإن مخطط التنظيم هو العرض المرئي لهيكل المنظمة العظمي ، متضمنا أنماط مألوفة من الصناديق وخطوط التواصل ، هذه المخططات تعد أداة إدارة مهمة لأنها توفر إطار تنظيمي لتوزيع الموارد (Marc Cecere, 2001 : 42) ، كما موضح في الشكل (٢٨) ..

مخطط مبسط للتنظيم



شكل (٢٨) مخطط مبسط للتنظيم

أولاً : خصائص التنظيم: يتصف التنظيم بالخصائص الرئيسة الآتية..

1. الغرض المشترك (Common Purpose) : إن وجود أي منظمة هو من أجل إنجاز أهدافها المشتركة ، أو الأهداف التي تخص كل المنظمة.
2. تقسيم العمل (Division of Labour) : يقسم العمل الكلي للمنظمة إلى وظائف ، ووظائف فرعية ، وتخصص كل وظيفة لشخص معين لضمان التخصص.
3. هيكل الصلاحية (Authority Structure) : ترتب المراكز الوظيفية في سلسلة متدرجة ، وتحدد الصلاحية لكل مركز وظيفي ، وتسمى سلسلة العلاقة بين المشرفين والمروسين بسلسلة الأوامر (chain of command)
4. الأشخاص (People) : تعد المنظمة أساساً بأنها جماعة من الأشخاص ، يشكل الأشخاص العنصر البشري الحيوي في المنظمة .
5. الاتصالات (Communication) : لكل منظمة قنوات اتصال خاصة بها ، إنها ضرورية لتحقيق الفهم والتنسيق المتبادلين بين أعضاء المنظمة.

6. التنسيق (Coordination) : إن تنسيق أنشطة وأجزاء التنظيم المختلفة أمر ضروري لإنجاز أهداف المنظمة وتوحيد جهودها،
7. البيئة (Environment) : تعمل المنظمة في بيئة تضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية . وهذه تتبادل العلاقة والتأثير مع العوامل الداخلية للمنظمة.
8. القواعد واللوائح (Rules and Regulations) : تمتلك كل منظمة بعض اللوائح والقواعد من أجل تنظيم أداء جميع العاملين في المنظمة (إدارات ومروسين.)
- ثانيا : مبادئ التنظيم :** يتأسس التنظيم على المبادئ الآتية..
1. وحدة الأهداف (Unity of Objectives) : ينبغي أن يصمم كل جزء من التنظيم لتسهيل إنجاز أهداف المنظمة التنظيمية ، وعليه يجب أن توضع الأهداف بصيغ واضحة ودقيقة .
2. تقسيم العمل (Division of work) : يجب أن يقسم العمل الكلي للمنظمة وفقا للطريقة التي تمكن الفرد من أن يؤدي قدر الامكان وظيفة واحدة .
3. نطاق الاشراف (span of control) : لا يستطيع أي مدير تنفيذي في المنظمة من الاشراف على عدد من المروسين أكثر من العدد الذي يستطيع إدارته بكفاءة.
4. مبدأ تعدد وتتابع الصلاحية (Scalar principle) : يجب أن يكون خط السلطة أو (سلسلة الأوامر) من أعلى إلى أدنى مستوى في المنظمة واضحة وغير متقطعة .
5. مبدأ الاستثناء (Principle of Exception) : يتوجب على كل مدير أن يتخذ القرارات الروتينية ضمن نطاق صلاحياته ، أما القضايا الاستثنائية فتترك إلى صلاحيات الإدارة العليا.
6. وحدة الأمر (Unity of command) : يجب أن يستلم كل شخص الأوامر ، و أن يحاسب من رئيس واحد .
7. (Functional definition) : يجب التحديد بوضوح لصلاحية ومسئولية كل شخص ، ويجب أيضا التعريف الواضح للعلاقات بين الوظائف المختلفة.
8. وحدة التوجيه (Unity of Direction) : يجب أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات.
9. التفويض (Delegation) : يجب أن تكون الصلاحية المخولة للشخص كافية لأن تمكنه من تحقيق النتائج المتوقعة من عمله .
10. التكافؤ أو التماثل (Correspondence) : من الضروري أن تتساوى الصلاحية والمسئولية لشاغل المركز الوظيفي ، السلطة المخولة لأي مركز يجب أن تتناسب مع المسئولية في ذلك المركز الوظيفي والعكس هو الصحيح.
11. المسئولية المطلقة (Absoluteness of Responsibility) : لا يسمح لأي مشرف أن يغادر مسئولياته نتيجة لتفويض صلاحياته لبعض المروسين ، وإنما يبقى متحملا المسئولية عن أعمال مروسيه.
12. البساطة (Simplicity) : يجب الاحتفاظ بهيكل بسيط للمنظمة ما أمكن ، مع أدنى عدد من المستويات التنظيمية.
13. المرونة (Flexibility) : ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي قابلا للتكيف لظروف التغيير ، وينبغي أن يكون هناك مجال للتوسع دون الإخلال بالتصميم الأساسي.

14. الكفاءة (Efficiency) : ينبغي أن يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على أن تعمل بكفاءة ، ومن قدرتها على انجاز أهدافها بأقل التكاليف والمجهودات.

15. الاستمرارية (Continuity) : يجب ان يستمر الهيكل التنظيمي لأطول مدة زمنية ممكنة.

ثالثا : مزايا التنظيم (Advantage of organization) : أن التنظيم الجيد أمر

ضروري لنجاح واستمرارية بقاء أي منظمة ، أهم مزايا التنظيم الجيد ما يأتي..

1. أداة لمساعدة الإدارة (Aid to Management) : يصف التنظيم الآلية التي تنسق الإدارة من خلالها ، وتراقب أعمال المنظمة ، إنه يخدم بصفته أداة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة ، وتوضع من خلال اطار عمل المنظمة الخطط موضع التنفيذ العملي ، وتنفذ الوظائف الإدارية الأخرى ، أنه يساعد على تركيز انتباه الإدارة وعملها على إنجاز الأهداف ، إذا كان تصميم المنظمة ضعيفا فإن الإدارة ستعرض للصعوبة وضعف الفاعلية.
2. تبسيط عملية النمو (Facilitates Growth) : إنه يمكن المنظمة من الدخول في مشاريع أعمال جديدة ، تمتلك المنظمة القدرة اللازمة على مواجهة التحديات الجديدة.
3. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد (Ensures optimum use of resources) : يسمح التنظيم الجيد بالتكيف للتكنولوجيا الجديدة ، ويساعد على تجنب الازدواجية ، والتداخل في الجهود ، والتغلب على أنواع المضيعات الأخرى ، وبالنتيجة فإنه يبسط من تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد البشرية والمادية.
4. إثارة الابداع (Stimulates Creativity) : يشجع التنظيم الجيد التفكير والمبادرة الابداعيين من جانب العاملين في المنظمة ، فضلا عن توفير تحويل السلطة الحرية الكافية للمستويات الإدارية الأدنى بممارسة التوجيه و اصدار الاحكام ، كما يمكن تطوير طرائق العمل الجديدة.
5. استمرارية التسهيلات (Facilitates Continuity) : أي استمرارية بقاء المنظمة وتطورها ، لأن التصميم الجيد للتنظيم يوفر للعاملين في كل المستويات التدريب والتطوير المناسبين ، ويوفر فرص أيضا للقيادة ، ويساعد على ضمان استقرار المنظمة من خلال تنفيذ خطط تنمية المنظمة.
6. المساعدة على التنسيق (Helps in Coordination) : يعد التنظيم من أهم الوسائل في تكامل الجهود الفردية ، يساعد على وضع التوكيدات المتوازنة على الإدارات والاقسام المختلفة في المنظمة ، لأنه يحقق التوحد والانسجام في الاجراءات.

رابعا : التنظيم الرسمي وغير (Formal and Informal organization) . الرسمي

- 1 . التنظيم الرسمي (Formal organization) : إنه تنظيم تم إعداده بتفكير وروية من أجل إنجاز أهداف المنظمة ، إنه يوفر العلاقات الرسمية بين الأشخاص ، قنوات الاتصال في التنظيم الرسمي هي الأخرى رسمية أو وظيفية ، ويؤسس القواعد والاجراءات بصيغة جيدة.
- 2 . التنظيم غير الرسمي (Informal organization) : يظهر التنظيم غير الرسمي من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الناس ، إنه لا يصمم رسميا ، إنه يتكون عفويا خارج التفاعل بين الاشخاص ، إلا أنه يتأثر بالاتجاهات الشخصية ، مثل المحبة والكره ، العلاقات غير الرسمية تظهر من خلال **الاشخاص** ، وطبقا لما عرضه (Barnard) فإن التنظيم غير الرسمي هو نشاط مشترك بين الاشخاص لا يحتاج إلى غرض مشترك متفق عليه ، رغم الاسهام في النتائج المشتركة.

جدول (٧) الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

ت	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
١	أنه تنظيم ناضج مبني على أساس الدراسة والتفكير	أنه تنظيم يتشكل عفويا
٢	الصلاحية والمسئولية أساسية بالنسبة لتشغيله	أنه مجرد عوامل شخصية مثل الصداقة ، القرابة ، الثقة ، الايمان وهي جميعا تعد مهمة لمثل هذا التنظيم
٣	يعتمد القواعد والإجراءات الرسمية	يعتمد العلاقات الشخصية بين الأفراد
٤	من الممكن رؤيته في المخطط التنظيمي للمنظمة	لا يظهر في المخطط التنظيمي للمنظمة
٥	السلطة تتدفق نحو المستويات الدنيا والمسئولية تتجه نحو المستويات العليا	لا يوجد أي تدفق للسلطة والمسئولية
٦	ينشأ بصيغة مدروسة من أجل إنجاز أهداف المنظمة	ينشأ من أجل اشباع الحاجات الاجتماعية للأشخاص
٧	أنه مستقر وثابت	أنه غير مستقر

Source : D. VAIJAYANTHI , et al , MANAGEMENT PRINCIPLES , 2010

خامسا : تصميم و بناء الهيكل التنظيمي (Designing and building organizational structure)

تستجيب المنظمات بدون تمييز للتغيرات في بيئتها ، سواء أكانت التغيرات تكنولوجية أو معرفية ، وعلى المنظمات أن تتعامل بجدية مع تحديات التغيير . وينبغي الاهتمام بقابليات المديرين على إدارة تعديلات الهياكل التنظيمية لتتلاءم مع متطلبات التغيير ، وهذا يتطلب الاهتمام بالعوامل المؤثرة في تصميم هذه الهياكل .

1- تعريف التصميم التنظيمي (Defining organizational design) : يتميز الهيكل التنظيمي بتشكيل مراكزه و أقسامه والعلاقة المتبادلة فيما بينها ، ويعرف التصميم التنظيمي بأنه تكوين أو تغيير الهيكل التنظيمي ، يعكس التصميم التنظيمي للمنظمة جهودها في الاستجابة للتغيير ، وتكامل العناصر الجديدة لضمان التعاون وتحقيق المرونة ، بمعنى آخر طرح مخططات مختلفة للهيكل التنظيمي واختيار الأفضل من بينها ، وعليه فإن التصميم التنظيمي يتطلب ابتداء تشخيص وتحديد العوامل المؤثرة في هيكلة وتشغيل التنظيم الجديد..

الكثير 2 - العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي (factor affecting organizational design) من الأشياء تؤثر في الاختيار المناسب للهيكل التنظيمي للمنظمة ، تم اختيار خمسة من العوامل الأكثر شيوعا وهي (الحجم ، دورة الحياة ، الاستراتيجية ، البيئة ، والتكنولوجيا) ، وسوف يتم توضيح تأثيراتها على التصميم التنظيمي ..

✓ الحجم التنظيمي : أصبحت المنظمات الكبيرة تتصف بهياكل تنظيمية أكثر تعقيدا من المنظمات صغيرة الحجم ، مثل متاجر المفرد ، والمطاعم الصغيرة التي يدير وينفذ أعمالها عدد قليل جدا من الأشخاص ، وبالتالي فإن هياكلها تكون بسيطة ، وأحيانا عندما تكون المنظمة صغيرة جدا ، فهي ليس بحاجة إلى هيكل رسمي ، وإنما تنجز مهماتها عن طريق القدرات والرغبات الشخصية أو الحاجات ، القواعد والأدلة الاسترشادية غير سائدة وربما تظهر فقط لتوفير مؤشرات يستدل بها عند صنع القرار ، غالبا ما يكون تنظيم المنظمات الصغيرة أكثر ميلا للتنظيم العضوي ، عندما تنمو المنظمة وتكبر تصبح من الصعوبة إدارتها بدون مزيد من المهمات الرسمية وبعض من إجراءات تحويل السلطة ، لهذا فإن التنظيمات الكبيرة تطور هياكل رسمية ، ومهام أكثر تخصصا ، وقواعد تفصيلية وأدلة توضح إجراءات العمل ، تتدفق الاتصالات التنظيمية من داخل المنظمة ابتداء من المستويات الأعلى إلى المستويات التنفيذية الدنيا ، والعلاقات الهرمية تخدم بصفتها قواعد للسلطة ، والمسئولية ، والرقابة ، نوع الهيكل التنظيمي الذي يتم بناءه ، يجب أن يزود المنظمة بالقابلية على التشغيل

الفعال ، أحد الاسباب التي تجعل من التنظيم الواسع نظام ميكانيكي ، هو أن النظام الميكانيكي كان قد صمم لتعزيز التخصص وتحسين الكفاءة.

✓ دورة حياة التنظيم (organization life cycle) :

تشبه المنظمات البشر في أنها تميل نحو النمو خلال مراحل تعرف بدورة الحياة، وتضم دورة الحياة أربعة مراحل هي (الولادة أو النشوء ، والشباب أو النمو ، منتصف العمر أو الاستقرار ، والنضج أو الانحدار) ، لكل مرحلة من هذه المراحل لها خصائصها الخاصة.

-- الولادة (Birth) : وهي مرحلة ظهور المنظمة للوجود ، وليس بالضرورة أن تمتلك المنظمة في هذه المرحلة هيكلًا رسميًا ، في المنظمات الناشئة لا يوجد الكثير من تفويض السلطة ، وإنما تعمل بإدارة مباشرة من المؤسسين.

-- الشباب (youth) : وتسمى أيضا مرحلة النمو ، لأن المنظمة في هذه المرحلة تحاول أن تنمو ، التوكيد في هذه المرحلة على أن تكون المنظمة كبيرة ، يتحول اهتمام المنظمة من رغبات المؤسسين إلى رغبات الزبائن ، تكون المنظمة أكثر ميلا نحو الهيكل العضوي في هذه المرحلة ، لكن في الوقت نفسه تظهر بدايات تصميم الهيكل الرسمي وبعض عمليات تفويض السلطة .

-- منتصف العمر (midlife) : يظهر هذا الجانب عندما تكون المنظمة قد حققت مستوى عالي من النجاح ، وتصبح أكثر تعقيدا ، وميلا نحو الهيكل الرسمي ، تظهر الكثير من المستويات في سلسلة الأوامر ، فهي تصبح أكثر تحولا نحو الهيكل الميكانيكي.

-- النضوج (maturity) : تصبح المنظمة في هذه المرحلة أقل ميلا نحو الابداع ، والتوسع ، وأكثر ميلا نحو بقائها في بيئة آمنة و مستقرة ، في محاولة لتحسين الكفاءة والربحية ، غالبا ما تتجه المنظمة لأن تكون أقل إبداعا ، مما يترتب عليه تنازل في المبيعات وانخفاض في الربحية ، تبدأ المنظمة في هذه المرحلة بالموت البطيء لذا تسمى أحيانا بمرحلة الانحدار أو (التهاك) ، ليس بالضرورة أن تقع المنظمة في النتائج السلبية لهذه المرحلة ، وربما تستخدم استراتيجيات تساعد على تجاوز هذه المرحلة . على الرغم من أن الحالة العامة تشير إلى مرور المنظمات بهذه المراحل الأربعة متسلسلة ، إلا أن بعض المنظمات قد تتجاوز مرحلة منها ، والبعض الآخر قد يرجع للمرحلة الأولى ، وبعض المنظمات تحاول أن تغير موقعها في دورة الحياة عن طريق التغيير في هيكلها ، تساعد دورة الحياة على معرفة العلاقة بين حجم المنظمة وعمرها عند أي مرحلة من مراحل دورة الحياة الأربعة . التغييرات الهيكلية للشركة تحصل نتيجة التوسع والتغيير في الخبرات مع التقدم ، في دورة الحياة ، قدم المنظمة وتوسعها يجعلها تميل أكثر نحو الهيكلية والتخصص في المهمات ، والزيادة في القواعد ، وكنتيجة لذلك فإن المنظمات الأقدم والأوسع ، تتحرك من الهياكل العضوية إلى الهياكل الميكانيكية..

✓ الاستراتيجية (strategy) : وتعني تحديد مركز المنظمة في السوق بعبارة المنتجات ، قد تقرر المنظمة أن تكون دائما السبابة للسوق من خلال تقديم المنتجات الجديدة والمميزة وهذه تسمى (استراتيجية التمييز) ، وتقرر أن تقدم للسوق المنتجات بأكثر كفاءة وأقل كلفة وتسمى (استراتيجية قيادة الكلفة) ، يحتاج أي من هذين الاستراتيجيتين إلى الهيكل الذي يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها ، بمعنى آخر ينبغي أن يلائم الهيكل الاستراتيجية ، المنظمات التي ترغب التنوع في منتجاتها يجب أن يكون هيكلها عضويا ، لأن الهيكل العضوي يسمح للمنظمة أن تستجيب بسرعة للتغيير ، أما المنظمات التي تختار تقديم منتجات بكلفة مخفضة فإن هيكلها يحتمل أن تكون ميكانيكية..

✓ البيئة (environment) : تصف البيئة العالم الذي تعمل فيه المنظمة ، وتحتوي على الظروف التي تؤثر فيها ، مثل الظروف الاقتصادية ، والثقافية الاجتماعية ، القانونية السياسية ، والتكنولوجية ، والطبيعية ، وتصنف البيئة على أساس البيئة المستقرة ، والبيئة الحركية أو المتغيرة .. في البيئة المستقرة أو الساكنة نسبيا : رغبات الزبائن معروفة ، وربما تبقى متجانسة لمدة زمنية طويلة ، مثل الشركات المصنعة للسلع الأساسية مثل المنظفات ، ومواد التنظيف ،

والمنتجات الورقية . أما في البيئة الحركية : فإن رغبة الزبون متغيرة باستمرار ، وهي عكس البيئة الساكنة ، لأن ظروفها غالبا تميل نحو الاضطراب ، فضلا عن أن التكنولوجيا المستخدمة في هذه البيئة تحتاج إلى تحسين وتحديث مستمرين ، ومن الصناعات التي تعمل في هذه البيئة ، (الصناعات الالكترونية) ، تجلب التغييرات التكنولوجية ضغوط تنافسية لكل الصناعات الالكترونية ، لأن مثل هذا التغيير التكنولوجي يولد رغبات جديدة لدى الزبائن . بشكل عام فإن المنظمة التي تعمل في بيئة خارجية مستقرة يكون الهيكل الميكانيكي أكثر ملاءمة لعملها ، لأنه يقدم مستويات من الكفاءة تعزز من أدائها التنظيمي بعيد المدى ، عكس المنظمة التي تعمل في بيئة سريعة التغيير والتي تكون أكثر حاجة للهيكل العضوي ، لأنه يساعدها على الاستباقية في الاستجابة السريعة للتغيير.

✓ **التكنولوجيا (Technology)** : التقدم نحو التكنولوجيا هو السبب الأهم في التغيير في المنظمات لأنها تسهم في تحقيق الكفاءة العالية والكلفة المخفضة للمنظمة ، تعرف التكنولوجيا بأنها طريقة إنجاز المهمات باستخدام الأدوات ، والمعدات ، والأساليب ، والمعرفة البشرية ، وجدت (Joan Woodward , 1980) أن الترابط الصحيح بين الهيكل والتكنولوجيا مهم في تحقيق النجاح التنظيمي ، من خلال إجرائها دراسة على أكثر من شركة تصنيع انكليزية ، وقد صنفت التكنولوجيا التصنيعية إلى ثلاثة أصناف..

--- تكنولوجيا الإنتاج للدفعات الصغيرة : وتستخدم في نظام الإنتاج المتنوع أو الإنتاج حسب الطلب ، المنتجات تختلف حسب طلب الزبون ، مثل ورشة الطباعة ،

--- الإنتاج الواسع : يستخدم لإنتاج مجموعة واسعة من المنتجات المتجانسة (النمطية) في خط التجميع أو نظام الإنتاج حسب مراحل المنتج ، يعتمد العمال بعضهم على الآخر بشكل كبير ، المعدات قد تكون معقدة ، ويتبع العمال تعليمات مفصلة ، مع أنهم ينجزون وظائف بسيطة ، مثل شركات إنتاج المشروبات الغازية.

--- الشركات التي تستخدم الإنتاج المستمر : تولد المنتجات عن طريق النزود بالمواد الأولية مثل السائلة والصلبة والغازية ، من خلال نظام عالي للأتمتة ، يعرف بالنظام كثيف المعدات أو الكثافة الرأسمالية ، مقابل تشغيل عدد قليل نسبيا من قوة العمل ، **وأفضل** مثل عن هذا النظام هو (المصانع الكيماوية ، والمصافي ..) اكتشفت (Woodward) أن الإنتاج حسب الدفعة والعمليات المستمرة تحتاج أكثر للهيكل المرنة ، في حين أن الأفضل للإنتاج الواسع هو الهيكل المستقرة (الميكانيكية) ، يعتمد التصميم التنظيمي على نوع المنظمة ، المنظمات التي تعمل على أساس الدفعة أو العمليات المستمرة يتلاءم مع عملها (الهياكل العضوية) ، أما منظمات الإنتاج الواسع فإنها تتلاءم مع (الهياكل الميكانيكية) .

٣ - خطوات بناء الهيكل التنظيمي (Steps of building organizational structure)

.. (structure)

✓ تحديد النشاطات التي ينبغي إنجازها (Determining the activities to be performed) : الخطوة الأولى في عملية التنظيم هي تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، لهذا الغرض ينبغي أن يقسم عمل المنظمة الكلي إلى عدد من الوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية ، ففي المنظمة التصنيعية النشاطات يمكن أن تقسم إلى الشراء ، والإنتاج ، والبيع ، والخزن ، والإعلان ، والمحاسبة ، وما شابه ،

✓ تجميع النشاطات (Grouping of activities) : ما أن تحدد النشاطات ، حتى يتم تجميعها في أقسام ووحدات تنظيمية كبيرة مبنية على أساس التشابه والعلاقة ، النشاطات الأدق علاقة فيما بينها تجمع في أقسام ، كل قسم يقع تحت مسؤولية مدير القسم ، مثلا وظيفة الشراء والتجميع تجمع في قسم واحد.

✓ تعيين الواجبات (Assignment of duties) : عند تجميع النشاطات في وحدات يمكن التحكم فيها ، كل مجموعة من النشاطات تعين أو تخصص لمركز وظيفي محدد ، ما أن تخصص الواجبات حتى يبدأ النظر في المؤهلات والخبرات والكفاءات التي يمتلكها الأشخاص اللذين سيعينون في هذه المراكز الوظيفية ، يتم اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة ، ومن ثم تهيأ البيئة المادية المناسبة لإنجاز الأداء الكفوء للوظيفة،

- ✓ تخويل الصلاحية (Delegation of Authority) : تخول الصلاحية الكافية لأي شخص بما يمكنه من أداء الواجبات الموكلة إليه ، مدير المشتريات يخول مثلاً شراء البضائع ودفع المبالغ المترتبة عليها ،
- ✓ التعريف بعلاقات السلطة (Defining authority relationships) : بعد منح الصلاحية ، تبدأ عملية تعريف العلاقة بين أفراد المنظمة ، ينبغي أن يعرف كل شخص من هو رئيسه ، ومن أي شخص يتلقى الأوامر ، وأمام من يكون مسؤولاً ، بالمقابل يجب أن يعرف من هم الرؤوسين اللذين يصدر لهم الأوامر ، وبالتالي فإن عملية التنظيم تتكون من تحديد المهمات للأشخاص ، وتجميع وتصنيف المهمات ، واستكمال مهمة تخويل الصلاحية ، وتوصيف علاقات السلطة بين المديرين.

٤ - الاشكال الأساسية للهيكل التنظيمية (الميكانيكية و العضوية)

(The mechanistic & Organic structure)

تهيكّل التنظيمات في الماضي على الأساس البيروقراطي (الهيكل الهرمي) ، ويقصد بالبيروقراطية (الشكل التنظيمي المبني على الأساس المنطقي ، الهرمية والشرعية في استخدام السلطة الرسمية) ، وتعتمد البيروقراطية (تسلسل الأوامر ، والوضوح ، والكفاءة العالية) ، وتتصف أيضاً بوضوح التخصص وتقسيم العمل ، هيكل حاد للسلطة ، قواعد وإجراءات رسمية ، والترقية تعتمد الجدارة أو الأهلية . النقد الرئيس الموجه للبيروقراطية أنها (تفضي للجمود ، وتولد التباطؤ في الاستجابة للتغيير البيئي ، بمعنى آخر مقاومة التغيير ، إلا أن النظريات الإدارية لم تؤكد حتمية العمل وفقاً للهيكل البيروقراطي ، وإنما أشارت دراسات (Burns & Stalker) إلى أن شكل الهياكل التنظيمية يتبع طبيعة تأثيرات البيئة في المنظمة ، ففي البيئة المستقرة يكون العمل أفضل وفقاً للهياكل البيروقراطية ، أما في البيئة سريعة التغيير والتي تتصف بالتجديد ، فإن الإدارة تحتاج إلى الهياكل التنظيمية التي تسمح بالاستجابة الملائمة والإبداع . يستخلص مما سبق أن الهياكل التنظيمية بصفة عامة تظهر بشكليْن (الهياكل الميكانيكية أو البيروقراطية ، والهياكل العضوية أو المرنة) ...

■ الهياكل الميكانيكية (The mechanistic structure) أو البيروقراطية ..

غالباً ما تستخدم الهياكل الميكانيكية بنفس معنى الهياكل البيروقراطية ، إنها نظام إدارة مبني على أساس الإطار الرسمي للسلطة الذي ينبغي أن يحدد بعناية ويلتزم به بدقة ، يجب أن تتصف المنظمات التي تعمل وفقاً للهياكل الميكانيكية بما يأتي ...

✓ مهمات واضحة ومحددة ..

✓ تعريفات دقيقة لحقوق والتزامات أعضاء التنظيم ..

✓ تحديد واضح للعلاقة الرسمية بين الوظائف والموظفين ..

✓ الميل نحو العلاقات الرسمية من خلال الهيكل التنظيمي ..

أفضل مثل على التنظيم الميكانيكي هو تنظيم الكلية أو الجامعة ، حيث الرسمية والحدية في إجراءات التسجيل والقبول ، والسبب من وراء ذلك ضمان التعامل مع العدد الكبير من الناس بعدالة وإنصاف ، ورغم أن البعض يفضل العمل وفقاً للنظام ، والإجراءات التشغيلية المعيارية ، لأنها تضمن وحدة التعاملات ، إلا أن البعض الآخر يرى أن تلك الترتيبات تفقد نحو إعاقَة المنظمة من التقدم ، وفي جميع الأحوال فإن التنظيم الميكانيكي يكون ملائم أكثر في البيئة الأكثر ميلاً للاستقرار ، أما نقطة النقد المهمة الموجهة له ، إنه يفتقر للمرونة بما يجعل المنظمة تواجه صعوبة عند التكيف للتغيير ، والاستجابة للظروف غير المتوقعة .

■ الهياكل العضوية (The organic structures) ..

يميل الهيكل العضوي إلى العمل أفضل في البيئة المتغيرة حيث يتجه المديرون إلى الاستجابة السريعة للتغيير ، يعرف الهيكل العضوي بأنه (نظام إدارة يتأسس على التعاون والسلطة المبنية على أساس المعرفة ،) إنه أقل رسمية مقارنة بالتنظيم الميكانيكي ، و أكثر مرونة منه ، يتصف الهيكل العضوي بما يأتي ..

✓ الادوار ليست محددة بصيغة مفصلة.

✓ إعادة تحديد المهمات باستمرار.

✓ اعتماد قليل على السلطة الرسمية.

✓ السيطرة اللامركزية.

✓ سرعة اتخاذ القرارات .

✓ أنماط غير رسمية للتفويض والاتصال .

بسبب الأجواء غير الرسمية ، واعتماد التحول في السلطة على نوع الحالة ، أصبح التنظيم العضوي يتطلب تعاون أكثر بين العاملين مقارنة بالتنظيم البيروقراطي ، و أن يكون الهيكل غير معقد ، ويشجع الوحدات المختلفة على أخذ دورها في مواجهة التحديات الجديدة ، و لا يعتمد كثيرا على القواعد والإجراءات المكتوبة ، وإنما يجعل المنظمة تعمل أفضل في الحالات المختلفة ، و تمتلك القدرة على الاستجابة للمهام الجديدة بما في ذلك الرسالة ، بغض النظر عن التغيير في الظروف التي تواجه المنظمة ، وهذا أحد الاسباب التي تميز النظم العضوية عن غيرها . الجدول (٨) يوضح الفرق بين الهياكل الميكانيكية والهياكل العضوية ..

التنظيم الميكانيكي مقابل التنظيم العضوي

الخصائص	التنظيمات الميكانيكية	التنظيمات العضوية
١ - تحديد المهمات للأشخاص المساهمين في التنظيم	ضيق ومضبوط	واسعة وعامة
٢ - العلاقة بين اسهام الشخص وغرض المنظمة	غامض	واضحة
٣ - مرونة المهمة	منخفض	عالية
٤ - تعريف الحقوق والالتزامات والأساليب	واضح	غامضة
٥ - الاعتماد على الرقابة الهرمية	عالي	منخفضة وتعتمد على الرقابة الذاتية
٦ - الاتجاه الرئيس للاتصالات	عمودي (من الأعلى إلى الأدنى)	جائني (بين الزملاء)
٧ - الاعتماد بشكل رئيس على التعليمات والقرارات النازلة من أعلم	عالي	منخفضة (معلومات العروض المميزة والاستشارة)
٨ - التركيز على الولاء والطاعة	عالي	منخفض
٩ - نوع المعرفة المطلوب	ضيقة ، تقنية ، محددة المهمة	واسعة ومهنية

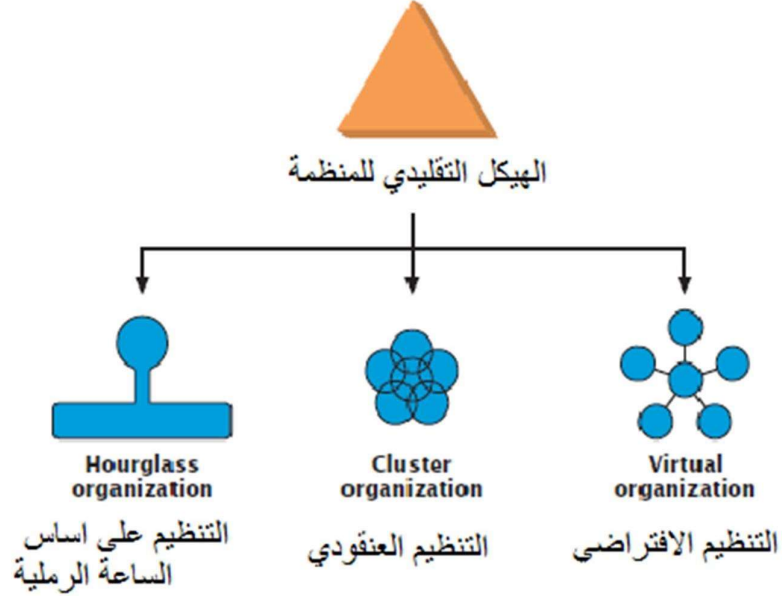
Source: Adapted from Tom Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation (London: Tavistock, 1961), pp. 119-125. Reprinted by permission.

جدول (٨) التنظيم الميكانيكي مقابل التنظيم العضوي .

■ إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية التقليدية....

يتوقع علماء الإدارة موت الهيكل البيروقراطي التقليدي فيما يقارب (٤٠ - ٥٥ سنة) ، التغييرات الجوهرية في الهيكل بطيئة ونادرة ، يميل المراقبون إلى رفض هذه التنبؤات بصفتها ساذجة ومبالغ فيها ، ومع ذلك، فقد زادت سرعة ودرجة التغيير بشكل مثير منذ عقد الثمانينات، تهدد جميع التغييرات الاجتماعية، والقانونية السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية بتقادم الهياكل التنظيمية التقليدية، لأنها بطيئة جدا في الاستجابة للتغيير ، وغير دافعة نحو الابداع ، ومكلفة ، ويصعب إدارتها ، أصبح واضحا اليوم أن الحاجة ملحة إلى ثورة إعادة التنظيم ، لقد تم بناء التنظيم القديم على أساس الرقابة ، ولكن العالم تغير ، إلى الحالة التي أصبحت فيه الرقابة قيда ، فهي تؤخر من استمرارك في العمل ، في الوقت الذي ترغب فيه تحقيق التوازن بين الحرية وبعض الرقابة ، ولكن في الحقيقة أنت ترغب في الحصول على الحرية أكثر من أي وقت سابق (Noel M. Tichy et al , 1993 : 21) ، وبالنتيجة ينبغي الاستعداد لحاجات موقع العمل المستقبلية ، وذلك بألقاء نظرة حول الكيفية التي تتطور على أساسها المنظمات ، يوضح الشكل (٢٨) ثلاثة طرائق لإعادة تشكيل الهرم التنظيمي التقليدي ، هي (تنظيم الساعة الرملية ، والتنظيم العنقودي ، والتنظيم الافتراضي) ، تجسد هذه التشكيلات التنظيمية الجديدة (الاتجاهات التنظيمية الحالية الثلاث) ، أقل مستويات تنظيمية ممكنة ، وذلك من أجل مساعدة الشركة على الاستجابة بسرعة أكبر للتغيير السريع في أذواق المستهلكين (Patricia Sellers , 6002 : 241) ، زيادة التركيز على الفرق ، فالصغير يكون ضمن الكبير ، وكل منهم يعزز مركز الشركة في سوق معينة (Andy , 2002 : 65 Reinhardt) ، أي توزع الشركة نتائجها المتجانسة على العديد من (مراكز الربح - والخسارة) . التشكيلات الجديدة ربما تتداخل مع بعضها ، كما هو الحال بالنسبة للساعة الرملية فإنها تعتمد كثيرا على الفرق ، كما أن للهياكل الجديدة انعكاسات مهمة على كل من ممارسات الإدارة ، وجودة نوعية الحياة.

إعادة تشكيل الهرم التقليدي



شكل (٢٩) إعادة تشكيل الهرم التقليدي للمنظمة

رابعا : أسس تصنيف الهياكل التنظيمية..

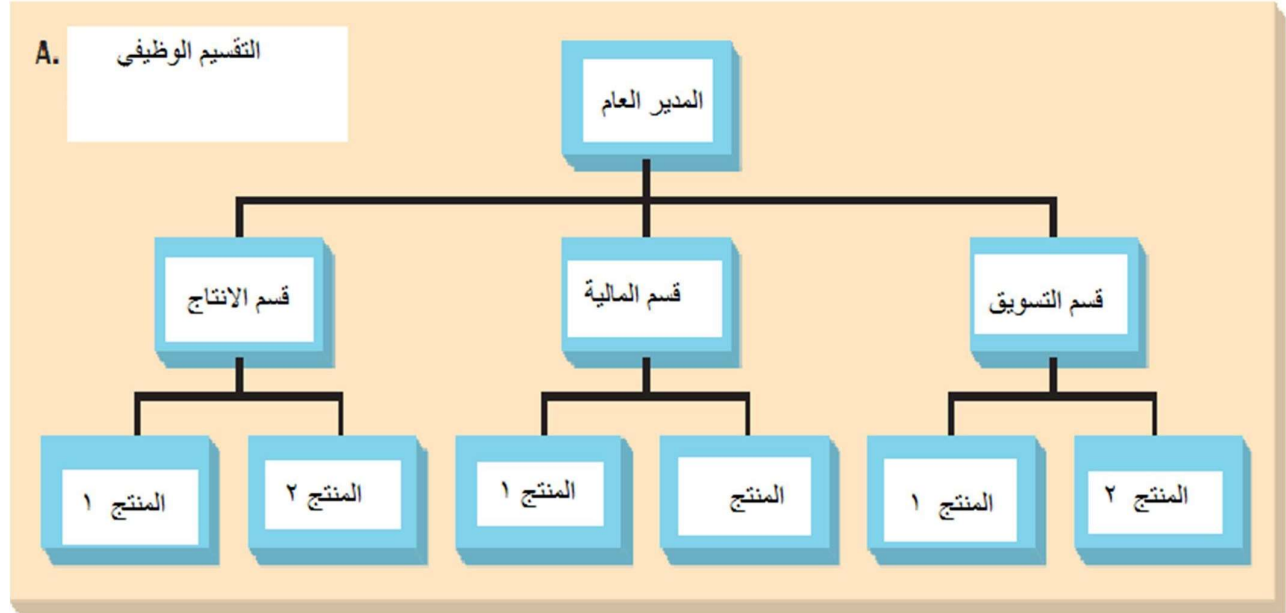
تختلف وجهات نظر المختصين التنظيميين حول أسس تصنيف الهياكل **التنظيمية** ، إلا أن معظم الكتاب اتبع تصنيف الهياكل التنظيمي وفقا للأسس الآتية: (الوظيفي ، الأقسام الكبيرة ، المصفوفي ، الفريق ، والشبكي) ، و من الممكن أن يختار المدير الهيكل الملائم لعمله ..

١ - الهيكل الوظيفي (Functional structure) : وهو الذي يصف مواقع تجميع النشاطات والمهارات والخبرات والموارد المتشابهة في وحدات عمل أو وظائف لكل وظيفة اختصاص محدد ، يتضمن مخطط الهيكل الوظيفي مثلا كل من (الانتاج ، التسويق ، المالية ، والموارد البشرية) ، وهي تصف التجمعات المشتركة من داخل الهيكل الوظيفي . يظهر الهيكل الوظيفي العديد من الجوانب السلبية التي تجعل منه غير ملائم لبعض المنظمات ، ومن هذه الجوانب ..

✓ قد يؤدي الهيكل الوظيفي إلى منظور ضيق للمدير حول التنظيم ، بسبب الفصل بين طبيعة العمل بين الجماعات في الاقسام المختلفة . وعليه فإن التوقع أو الاستجابة إلى التغيير في حاجات الزبون تكون صعبة . بالمقابل يظهر الخفض في التعاون والاتصالات.

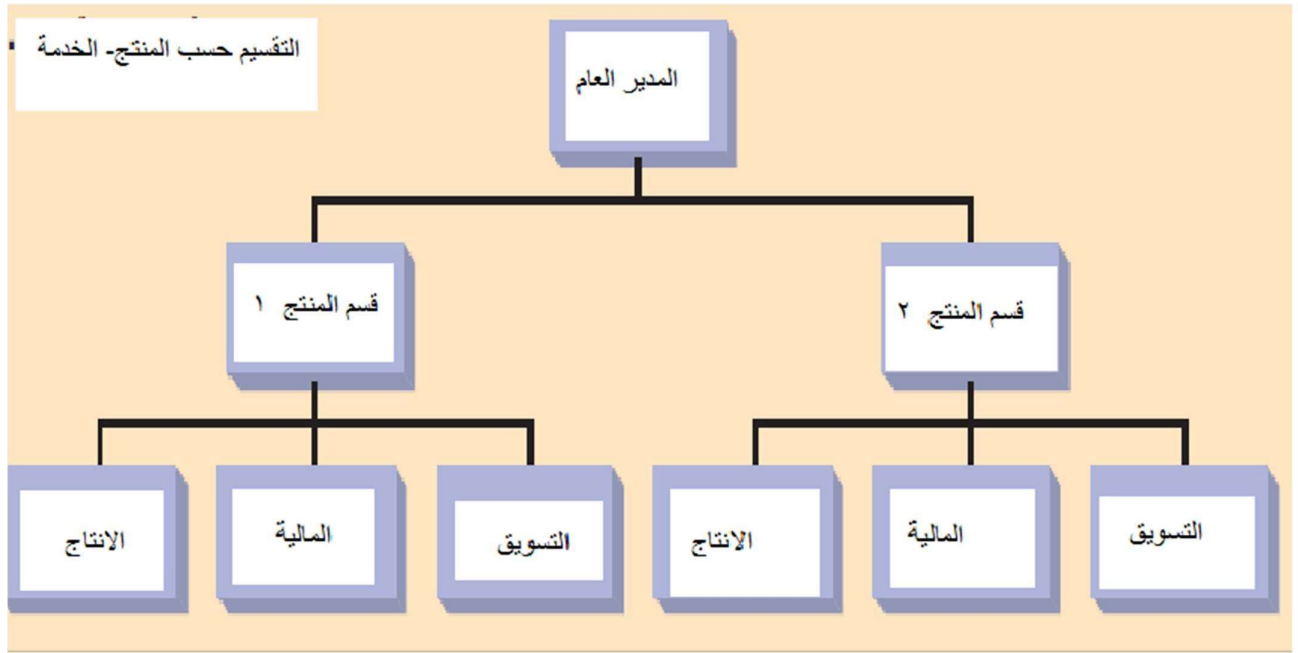
✓ البطء في الاتصالات واتخاذ القرارات بسبب المستويات المتعددة لهرم السلطة فضلا عن مركزية الصلاحيات.

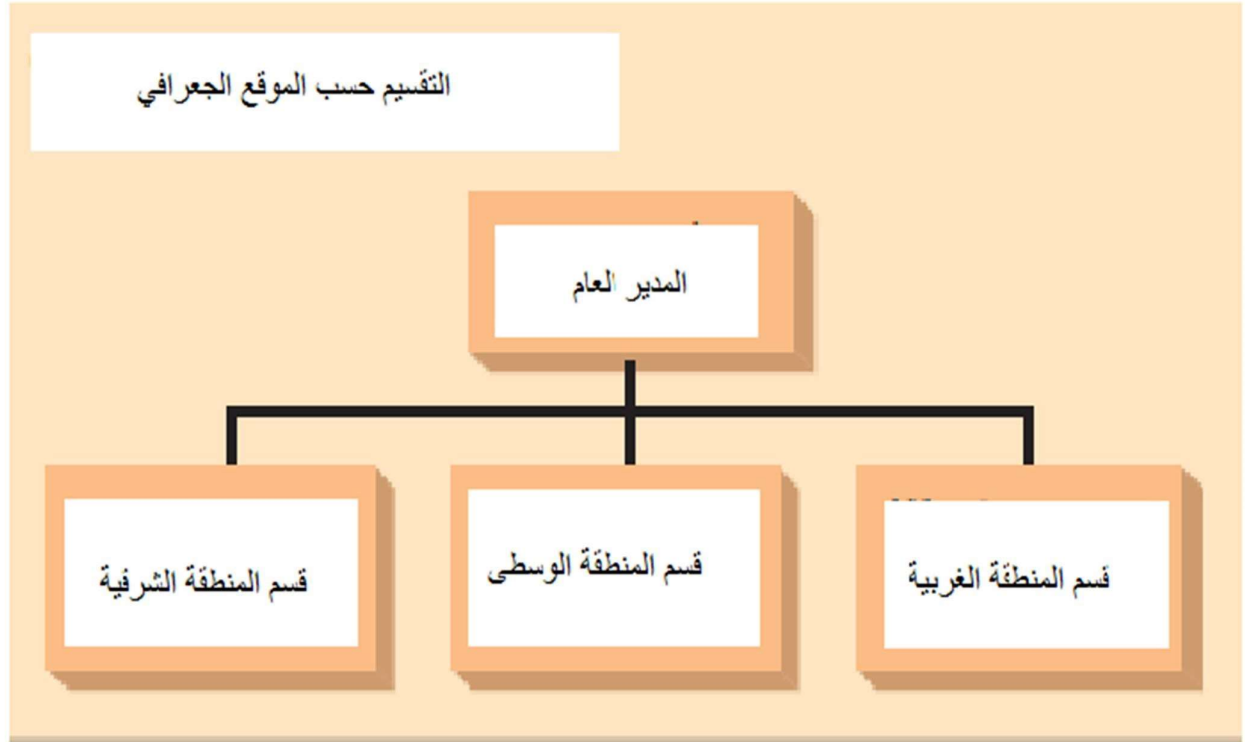
✓ يمنح الهيكل الوظيفي المديرين خبرات في اختصاص واحد وهو مجال عملهم ضمن الهيكل ، لا يملك المديرون الفرصة لرؤية كيف تعمل الاقسام سوية مع بعضها ، ومعرفة العلاقة والاعتمادية المتبادلة فيما بينها ، وينتج عن التخصص العالي على المدى البعيد مديرين من ذوي الخلفية الإدارية الضيقة ، والتدريب المحدود ، وغير مهياة لتحمل واجبات الإدارة العليا .



٢ . الهيكل حسب أجزاء التنظيم (الأقسام الكبيرة) - Divisional structure -

تحدد الأقسام على أساس مخرجات المنظمة ، ويتضمن الهيكل أقسام متميزة عن بعضها من خلال الانتاج ، خدمة الزبون ، المواقع الجغرافية ، الهيكل يجزأ المنظمة على أساس هذه الخصائص يسمى (الهيكل حسب الأقسام الكبيرة) ، يساعد هذا الهيكل المديرين في التركيز الجيد على الموارد والنتائج ، ويجعل من مراقبة الأداء سهلة ، يتصف هذا الهيكل بالمرونة والاستجابة للتغيير ، ومن سلبيات هذا الهيكل هو الضياع في وقت المديرين من أجل مزواجة النشاطات والموارد بين الأقسام المختلفة ، فضلا عن احتمالية تطور المنافسة بين الأقسام بسبب ندرة الموارد..





٣ . هيكل المصفوفة (Matrix structure) : وهو الهيكل الذي يجمع بين التخصص الوظيفي والتركيز على هيكل الأقسام الكبيرة ، هذا الهيكل يستخدم بشكل ثابت الفريق متعدد الوظائف لتحقيق التكامل بين الخبرات الوظيفية والتركيز على الأقسام الكبيرة ، يعود العمال في هيكل المصفوفة إلى مجموعتين رسميتين فقط في الوقت نفسه ، - أي دمج الجماعات الوظيفية مع فريق المنتج ، البرنامج ، أو فريق المشروع ، وأيضا يكون التخاطب مع رئيسين ، الأول مع الجماعة الوظيفية ، والثاني مع الفريق ، أي يصبح العاملون مسؤولين أمام مديري أقسامهم ، وأمام الفريق ، هذا الهيكل لا يشجع على التحفيز فحسب ، وإنما يسمح للإدارة العامة والإدارة الفنية على التدريب عبر المجالات الوظيفية ، فضلا عن منافع أخرى محتملة هي ...

■ التعاون وحل المشكلات الجديدين .

■ زيادة المرونة .

■ تقديم خدمة أفضل للزبون.

■ مساءلة أفضل حول الأداء.

■ تحسين الإدارة الاستراتيجية.

هناك بعض المساوئ أو الصعوبات الناتجة عن هيكل المصفوفة منها ..

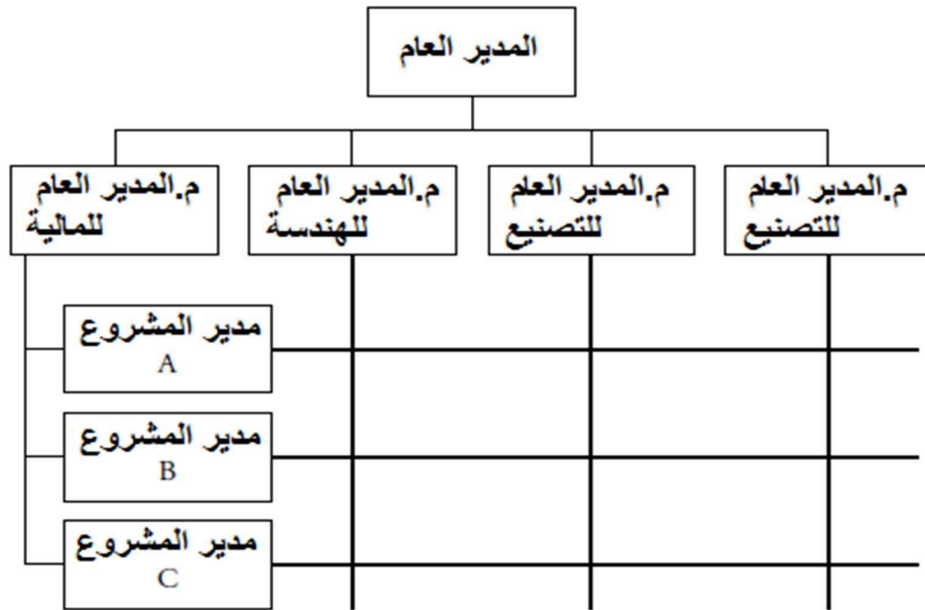
✓ قد تكون الإدارة بمديريين إثنتين عرضة إلى صراعات القوة ، كالصراع بين المشرفين الوظيفيين ، وقادة الفريق حول ممارسة السلطة .

✓ أعضاء المصفوفة قد يتعرضون إلى فوضى في تنفيذ المهمات نتيجة لتلقي الأوامر من أكثر من رئيس .

✓ قد يولد الفريق ثقة قوية بالفريق نفسه مما يتسبب عنه فقدان التركيز على أهداف المنظمة الشاملة والبعيدة المدى.

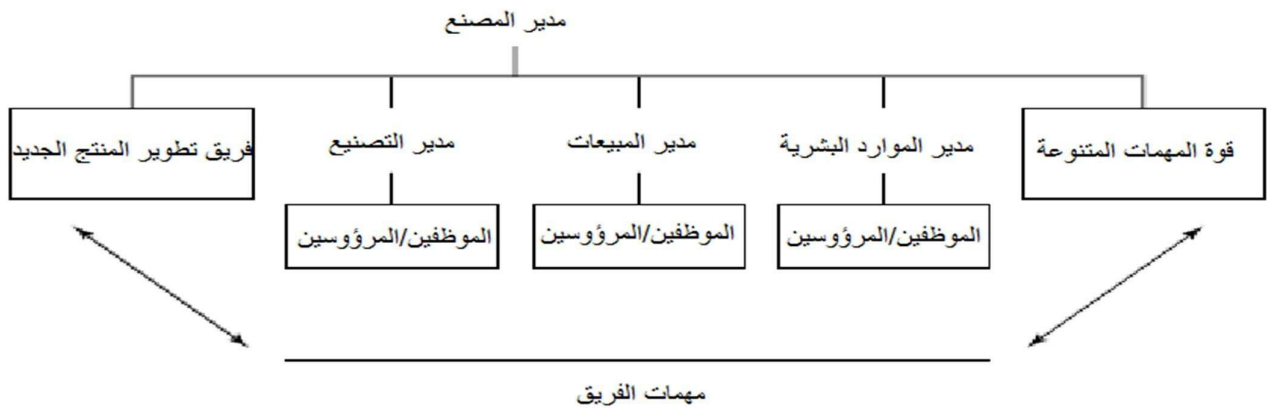
✓ قد يضيف قادة الفريق عنصرا حاسما لتنظيم المصفوفة قد يتسبب في زيادة التكاليف.

هيكل المصفوفة



4 . هيكل الفريق (Team structure) : تنظم الوظائف المنفصلة عن بعضها في مجموعات مبنية على أساس الهدف الشامل ، هذه الفرق متعددة الاختصاصات تتكون من أعضاء من أقسام مختلفة يعملون سوياً لحل المشكلات والبحث عن الفرص ، الغرض من هذا تجزئة المعوقات بين الأقسام وتكوين علاقات أكثر فاعلية لحل المشكلات الجارية.

هيكل الفريق

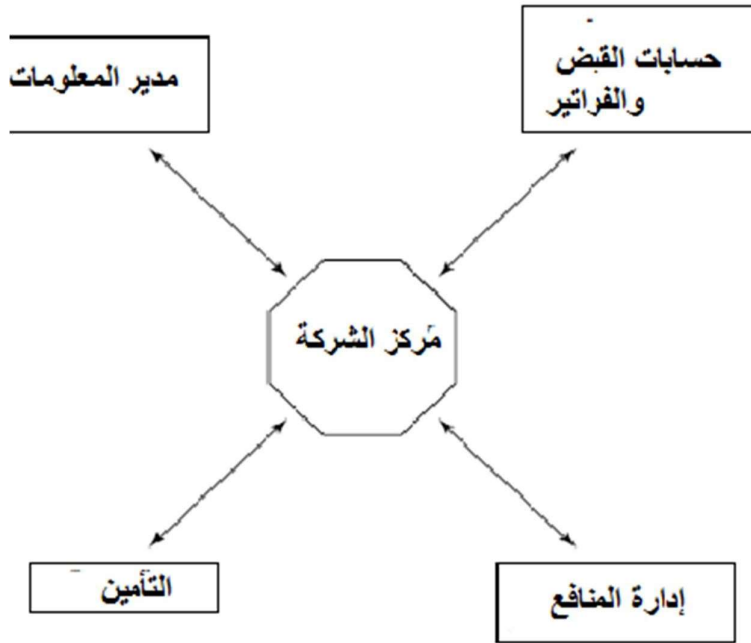


■ **يحقق هيكل الفريق الكثير من المزايا المحتملة منها ..**
✓ التخلص من المعوقات أو الحواجز بين الأقسام .

- ✓ السرعة في اتخاذ القرار والاستجابة .
- ✓ تحفيز العاملين .
- ✓ التخلص من المستويات الإدارية المتعددة.
- ✓ خفض في التكاليف الإدارية.
- أما المساوئ فهي ..
- ✓ اختلاف الولاء بين أعضاء الفريق .
- ✓ مشكلات وقت الإدارة .
- ✓ التزايد في وقت الاجتماعات .

5 . الهيكل الشبكي (Network structure) : يعتمد الهيكل الشبكي على المنظمات الأخرى لإنجاز الوظائف المهمة وعلى الأساس التعاقدى ، بمعنى آخر ، تستطيع الإدارة التعاقد مع الاختصاصيين خارج تخصص العمل ، يوفر هذا المدخل المرونة ، ويخفض من التكاليف الإدارية بسبب خفض في الموظفين والعمليات ، فضلا عن أنه يظهر عدم القدرة على التنبؤ بالتجهيز ، والافتقار للسيطرة ، لأن الإدارة تعتمد على العمال المتعاقدين معهم لإنجاز الوظائف المهمة...

هيكل الشبكة



المبحث الثاني

تفويض السلطة (Delegation of Authority)

أولا : مفهوم تفويض الصلاحية وخصائصها:

يشار إلى التفويض بأنها (عملية تحويل السلطة من أجل اتخاذ القرارات، واستكمال المهمات المحددة ، وهي المهارات التي تمكن المديرين من تحقيق جهود أكثر دون جهد اضافي)، (: Saylor URLorg/bus208) ، ويعني التفويض (أن تعطي أعضاء الفريق الذي يعمل معك جزء من سلطتك لتنفيذ الوظيفة المسندة لأي منهم مع احتفاظك بحق الرقابة والمساءلة ، ويمكن للمدير أن يخول المهمات الفنية المتخصصة للعمل ، المهمات التطورية ، المهمات ذات الأهمية للعمل إلا أنها لا تتصف بالاضطرارية ، والمهام الروتينية (Kate Williams & Bob Johnson , 2004 : 76 -78) ، ويعرف التفويض أيضا بأنه (عملية تخصيص درجات متنوعة من اتخاذ القرار إلى الموظفين في المستوى الأدنى) (Larry Bossidy, 2001 : 64, - 49) ، والتفويض ليس اقتراحا لكل شئ ، وإنما هناك على الأقل درجات مختلفة من التفويض (Marion E. Haynes, 1980 : 9 – 15) ، كما موضحة في الشكل (٣٠) أدناه، و يسهم التفويض الفعال في تكوين قادة بدرجة عالية من الجودة ، ومن ناحية أخرى فإنه لا يستطيع أي شخص انجاز جميع النشاطات بمفرده ، وإنما يقسم العمل الكلي في المنظمة بين جميع العاملين فيها ، و يعطى كل شخص بعض الصلاحية التي تمكنه من انجاز المهمة الموكلة إليه ، ويتقاسم كل مدير صلاحيته مع المرؤوسين ، لأنه لا يستطيع بمفرده ممارسة كل صلاحيته ، بعد تخصيص الواجبات ومنح الصلاحية ، يحمل المدير المرؤوسين مسؤولية تحقيق الأداء المناسب أو المحدد ، هذا الجزء من عملية التفويض يعرف أيضا (بتحويل الصلاحية) ، وتعرف عملية تحويل الصلاحية بأنها (عملية تنطوي على تحديد النتائج المتوقعة ، وتخصيص المهمات ، وتفويض الصلاحية لإنجاز هذه المهمات ، وممارسة المسؤولية من أجل انجازها) (Konntz and O'Donnell) ، وهذا يعني إن الانسيابية المنتظمة لعملية التنظيم تتطلب تفويضا أو تخويلا مدروسا ومتوازنا للصلاحية ، يتناسب مع حاجة الشخص في المستوى الأدنى ومتطلبات تفعيل الوظيفة المسنول عنها.

محور التفويض



شكل (٣٠) محور التفويض

أما طبيعة وخصائص تفويض الصلاحية فتم تلخيصها بما يأتي..

١. تأخذ عملية تفويض الصلاحية مكانها عندما يمنح المسئول بعض السلطة لتابعيه ، المرؤوس يجب أن يتصرف ضمن الحدود المنصوص عليها من مسئوله .
- ٢ . لا يمنح المدير أي صلاحية لا يملكها أو لا تعود إليه ، والأكثر من هذا فإنه لا يمكن أن يمنح كامل صلاحيته للمرؤوسين ، لأنه لو منح كامل صلاحيته للمرؤوسين ، فهذا يعني ضمنا تخليه عن مركزه الوظيفي للمرؤوسين

3. يتم تفويض الصلاحية للمرؤوسين بصفة عامة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية وتنفيذ السياسات ، ويحتفظ المدير بصلاحية اتخاذ قرارات السياسة وممارسة الرقابة على نشاطات المرؤوسين جميعا .
 4. يعتمد مدى الصلاحية المفوضة على مجموعة عوامل منها (امكانية التنفيذ ، مدى قبول المرؤوسين للصلاحية ، فلسفة الإدارة ، ثقة المسئول بالمرؤوسين التابعين له .)
 5. لا يعني التفويض التقليل من صلاحية المدير ، وإنما يمكنه أن يقلل أو يعزز أو يستعيد الصلاحية المفوضة.
 6. تفويض الصلاحية يمكن أن تكون عامة أو محددة ، مكتوبة أو شفوية ، رسمية أو غير رسمية ، والتفويض يمكن أن يكون باتجاه المستوى الأدنى ، أو يكون باتجاه المستوى الأعلى ، أو بالاتجاه الجانبي ، ولكن التفويض الشائع للصلاحية هو باتجاه المستويات الأدنى.
 7. لا يعني تفويض الصلاحية التنازل عن المسؤولية ، لا يمكن لأي مدير التهرب من التزاماته ، عن طريق تفويض الصلاحية للمرؤوسين ، وإنما عليه توفير وسائل لفحص العمل المسئول عنه ، لضمان أن ذلك العمل تم انجازه وفقا لرغبته .
 8. يشار إلى عملية تفويض الصلاحية بأنها فن وذلك لأنها..
- ✓ عملية إبداعية.
 - ✓ مبنية على أساس الممارسة
 - ✓ عملية موجهة بالنتائج.
 - ✓ تنطوي على استخدام المهارات الشخصية.
 - ✓ وأخيرا فأنها عملية شخصية .

ثانيا : خطوات عملية تفويض الصلاحية (Steps / process of delection) : تنطوي على عملية تفويض الصلاحية على الخطوات الآتية..

- 1 . تحديد النتائج المتوقعة (Determination of results expected) : قبل كل شئ على المديرين تحديد النتائج المرغوب الحصول عليها من المرؤوسين من أجل انجاز الأهداف التنظيمية .
- 2 . تخصيص الواجبات (Assignment of duties) : ينبغي أن تخصص الواجبات طبقا لمؤهلات ، وخبرات ، وقابليات المرؤوسين .
- 3 . منح الصلاحية (Granting of authority) : لا معنى لتخصيص الواجبات بدون أن تعطى الصلاحية الكافية للمرؤوسين، لأن منح الصلاحية يسمح للمرؤوسين باستخدام الموارد ، واتخاذ القرارات ، وممارسة حرية التصرف .
- 4 - يجب أن (Creating accountability for performance) : تكوين المساءلة عن الأداء . يخضع المرؤوسين ممن تم منحهم الصلاحية إلى المساءلة ، عن مستوى الأداء بالمقارنة مع الأداء المحدد طبقا للواجبات ، وعن ممارستهم للصلاحية المخولة لهم ، لا يساءل أي مرؤوس عن العمل غير المخصص له .

ثالثا : محاسن ومساوئ تفويض الصلاحية (Merits and Demerits) :

1 - المحاسن والمنافع .

- إنها مهمة لكل منظمة (Vital for every organisation) : عملية تفويض الصلاحية مهمة لكل منظمة ، لأن الشخص في المنظمة لا يستطيع أداء المهمات بمفرده ، وإنما يحتاج إلى مساعدة الآخرين، تتم مهمة تقاسم العمل وإنجازه من خلال عملية التفويض.

■ إنها مريحة للمديرين (Relief to Managers) : يستطيع أي مدير قسم أن يقسم الأعمال الكلية لقسمه على المرؤوسين ، مما يجعله قادر على التركيز على واحدة أو أكثر من واجباته المهمة ، أما العمل الروتيني فينجز من قبل المرؤوسين.

■ التخصص (Specialisation) : يقسم كل جزء من أجزاء مشروع الأعمال مثلا إلى أقسام الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد وغيرها ، من أجل استخلاص منافع التخصص ، تقع كل هذه الأقسام تحت نظر المدير ، على سبيل المثال قسم التسويق ، يضم جميع الأشخاص المختصين بنشاطات التسويق المختلفة ، مثل الاعلان ، ترويج المبيعات ، التغليف ، بحوث السوق ، وما أشبه ، كل هؤلاء الأشخاص يعملون تحت إمرة مدير التسويق.

■ السرعة في اتخاذ القرارات (Prompt Decisions) : تخويل الصلاحية للمرؤوسين يمكنهم من اتخاذ القرار ضمن حدود صلاحيتهم ، مثلا المقدم (foreman) يمتلك صلاحية اتخاذ قرارات معينة ضمن حدود صلاحيته ، وليس من الضروري تحويل كل مشكلة إلى المسؤول الأعلى والبقاء بانتظار قراره.

■ تحسين الرضا عن العمل (Improvement of Job Satisfaction) : عندما يظهر المرؤوسين نتائج جيدة في العمل ، ينبغي مكافأتهم ، ربما تكون المكافأة الممنوحة عبارة عن منافع مادية أو غير مادية ، الشخص الذي يمنح المكافأة لا بد أن يكون على مستوى أعلى من الرضا الوظيفي.

■ نطاق التوسع في الأعمال حالما يكون (Scope for business expansion) :

المرؤوسين على دراية بأداء مهماتهم ، عندها تستطيع المنظمة القيام بالتوسع بنجاح ، أو التحول إلى نشاطات التنويع .

٢ - مساوئ تفويض الصلاحية (Demerits of delegation) : قد ينتج عن تخويل الصلاحية المشكلات الآتية..

■ الرغبة في الهيمنة (Desire of domination) : يمتلك بعض المديرين الرغبة في الهيمنة على العمل المسنول عنه ، بالاعتماد على شعور أن تفويض الصلاحية للمرؤوسين ينتج عنه فقدان السيطرة على العمل ، يرغب مثل هؤلاء المديرين من المرؤوسين العودة إليهم دائما من أجل التوضيح .

■ فقدان الثقة بالمرؤوسين (lack at confidence in subordinates) : قد يعتقد بعض المديرين بأن المرؤوسين غير قادرين على اتخاذ القرار ، وربما تكون النتيجة مؤذية للقسم ، بسبب هذا التخوف يكون التردد .

■ الخوف من النقد (Fear of criticism) : قد لا يقبل المرؤوس الصلاحية خوفا من الانتقادات التي ستوجه إليه عندما يفشل في الوصول للأداء المتوقع .

■ الافتقار للحوافز (Lack of incentives) : يجب توفر الحوافز الملزمة للمرؤوسين الذين يثبتون كفاءتهم في الأداء ، الافتقار للحوافز واحد من الأسباب الكامنة وراء عدم رغبة المرؤوسين بقبول السلطة.

■ النقص في الموارد (Lack of resources) : تخصيص العمل للمرؤوسين غير كافٍ لوحدة ، وإنما يفترض أن الصلاحية الممنوحة للمرؤوس تمكنه من الوصول إلى الموارد المتنوعة ، مثل الأشخاص والمكانن والمواد والأموال ، إذا افتقرت المنظمة لمثل هذه الموارد فإن المرؤوسين لا يتمكنوا من انجاز مهماتهم بفاعلية ، وهذا يؤدي إلى الفشل في تخويل الصلاحية.

■ غياب نظام السيطرة المناسب (Absence of proper control system) : يقاس نجاح التحويل (التفويض) فقط عندما تمتلك المنظمة نظام سيطرة مناسب ، إلا أن غياب مثل هذا النظام يجعل من التفويض ممارسة غير مجدية.

٣ - معوقات تفويض الصلاحية : هناك العديد من الأسباب تقع وراء عدم تفويض المدير لصلاحياته أو بعض منها..

- الاعتقاد بالحكمة القائلة (إذا أردت أن يكون عملك صحيحا فاعمله بنفسك.)
- فقدان الثقة والاطمئنان في الموظفين في المستوى الأدنى.
- ضعف الثقة بالنفس .
- الخوف من الوصف بالكسل.
- غموض تحديد الوظيفة أو التحديد المبهم للوظيفة.
- الخوف من منافسة من هم في المستويات الأدنى.
- التردد من تحديد المخاطر التي ينطوي عليها الاعتماد على الآخرين ،
- الافتقار إلى الرصد الذي يوفر تحذيرات مبكرة عن المشكلات المرافقة للتفويض.
- المثل السيئ للمدير هو (المدير الذي لا يفوض صلاحياته) (41 - 63 : 6591 , William H. Newman)

لذا يعمل المديرون على التوجه نحو التفويض الفعال ، عن طريق تمييز وتصحيح هذه الانحرافات أو الأخطاء سواء فيهم أو في التابعين ، لأن التفويض الناجح هو (تشكيل أو تأسيس عادة) ، الخطوة الأولى عادة هي الأصعب ، من المناسب تدريب وتحفيز الناس على معرفة كيفية اتخاذ المبادرة في المواقف الصعبة ، فضلا عن أن مكافأة المفوض لهم يزيد من الثقة في أداءهم الجيد للعمل (63 - 73 : 1996 , Michael Frese) .

٤ . مبادئ تفويض الصلاحية (Principles of Delegation) :

■ التفويض بناءا على النتائج المتوقعة (Delegation by results expected) : يمكن للمسنول الأعلى قبل أن يفوض الصلاحية أن يحدد المهمات التي يرغب أداءها ، والتي يمكن أن تحقق النتائج المتوقعة ، بمعنى آخر ربط مساحة التفويض بالنتائج التي يرغب المسنول الأعلى التوصل إليها .

■ الاحتفاظ بالمسئولية (Absoluteness of Responsibility) : يمكن للمسنول الأعلى أن يخول بعضا من صلاحيته ، إلا أنه لا يخول مسئوليته للمرؤوسين من أجل أداء العمل ، بمعنى آخر يمكن للمسنول تخويل بعض صلاحياته للمرؤوسين ، إلا أنه يبقى محتفظا بكامل مسئوليته أمام المسنول الأعلى منه ، مثلا مدير المبيعات هو المسنول عن رجال البيع اللذين يعملون بمعيته أمام المدير العام.

■ التكافؤ بين الصلاحية والمسئولية (Parity between Authority and Responsibility)

(: ينبغي دائما أن تكون الصلاحية متكافئة مع المسئولية ، كل واحد منهما مساوي للآخر ، إذا ما أعطي المرؤوس صلاحية أكبر من مسئوليته فربما يميل نحو إساءة استخدام الصلاحية ، من جانب آخر إذا كانت مسئولية المرؤوس أكبر من الصلاحية الممنوحة له ، فإنه يصبح غير قادر على مهماته ، لذا من الضروري أن تتكافأ الصلاحية مع المسئولية.

■ وحدة الأمر (Unity of Command) : ويعني أن واجب المرؤوسين أو مسئوليتهم يجب أن تخضع

لرئيس أو مسنول واحد فقط ، وأن تتم مساءلتهم من قبل هذا المسنول فقط ، مثلا ينفذ رجال البيع أوامر مدير المبيعات المسنول عنهم ، إذا افترضنا أن الأوامر تصدر للمرؤوسين من مديرين اثنين في وقت واحد ، عندها لا يعرف المرؤوسين أوامر أي من المديرين يتوجب عليهم تنفيذه.

■ **التحديد الواضح للصلاحيات (Well defined limits of authority)** : يجب أن يعرف المرؤوس بوضوح حدود صلاحيته ، وعلى المسئول تعريف المرؤوس الذي ستخول له صلاحية مايجب عليه عمله وما لايتوجب عليه عمله ، مثلا رجل البيع الذي يتحتم عليه التنقل من مكان لآخر ، فتوضح له حدود الصرف على السكن والمأكل لكل يوم .

رابعاً : المركزية واللامركزية (centralisation and Decentralisation) :

١ . معنى وتعريف المركزية واللامركزية: المركزية واللامركزية عبارتين متضادتين ، يتحددان بموقع صلاحية اتخاذ القرار في المنظمة ، تعني المركزية تركيز الصلاحيات (السلطة) بيد المستويات الإدارية العليا في المنظمة ، بينما اللامركزية تعني نشر السلطة في جميع أرجاء المنظمة ،

العوامل ذات العلاقة بالمركزية/اللامركزية

	المنظمة عالية المركزية	المنظمة عالية اللامركزية
كم من القرارات تصنعها المستويات الدنيا؟	قليل جدا	كثير او معظم
كم هي مهمة القرارات التي تصنعها المستويات الدنيا؟	غير مهم	مهم جدا
كم عدد الوظائف الرئيسية التي تعتمد في قراراتها على المستويات الدنيا؟	قليل جدا	الكل او معظم
ماهو حجم مراقبة الادارة العليا لصنع القرارات في المستويات الدنيا؟	تعامل كثير	قليل جدا او غير موجود

شكل (٣١) العوامل ذات العلاقة بالمركزية / اللامركزية

عرف (Louis A. Allen) المركزية بأنها (احتفاظ بمنهج ومتناسق بالسلطة أو الصلاحية في نقاط مركزية من المنظمة أما اللامركزية فتتضمن التفويض المنهجي للصلاحيات في سياق المنظمة) ، تعزى اللامركزية إلى الجهود المنهجية لتفويض كل الصلاحيات للمستويات الأدنى ما عدا تلك التي يجب أن تمارس في نقاط مركزية محددة.

٢ . مزايا ومساوئ المركزية (Merits & Demerits of centralisation) :

■ **المزايا (Merits) ...**

✓ استخدام فعال لمواهب القيادة العليا.

- ✓ تتحرك كل أجزاء المنظمة سوية ، مع وحدة القوى التي توحد كل العمليات.
- ✓ تكوين تنسيق قوي بين فريق الإدارة العليا .
- ✓ الاتساق أو التماثل بين السياسة والخطط .
- ✓ وضع أحسن الترتيبات لمعالجة الطوارئ ، تعبأة الموارد والمعلومات بسرعة وفاعلية.
- ✓ تدنية الازدواجية بين الوظائف والتسهيلات.

■ مساوئ المركزية (Demrit of centralisation)

- ✓ التأخير في صنع القرار والاتصالات.
- ✓ ربما يساء استخدام مركزية القوة والصلاحيات.
- ✓ تمنع تطور المستويات الدنيا.
- ✓ الخفض في دافعية ومعنوية الاشخاص في المستويات الدنيا.
- ✓ فرصة نجاح المشروع تعتمد على صحة وحيوية الإدارة العليا.

خامسا : اللامركزية (Decentralisation) :

١ - معنى وتعريف اللامركزية: وتعني الجهود المنهجية في تحويل الصلاحيات للمستويات الدنيا عدا تلك التي تمارس من قبل النقاط المركزية ، اللامركزية ليس مجرد تفويض فقط ، وإنما هي أكبر من عملية التفويض المجردة ، يعني التفويض أو التحويل (تحويل الصلاحيات من شخص لآخر) ، أما اللامركزية فتعرف بأنه (نشر الصلاحيات في كل أرجاء المنظمة) ، أي امتلاك كل موظف في المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة الصلاحيات التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفاعلية.

٢. مزايا اللامركزية (advantage of decentralization) ..

■ الدافعية (التحفيز) المرؤوسين : تساعد اللامركزية على تحسين معنويات المديرين في المستويات الدنيا ورضاهم عن الوظيفة ، عن طريق اشباع حاجاتهم للاستقلالية في المشاركة وفي العمل الوظيفي ، كما أنها تنمي روح الفريق والتماسك بين المرؤوسين .

■ الاتصالات الفعالة (effective communication) : يتسع نطاق الإدارة ، وتكون المستويات الإدارية أقل تحت ظل اللامركزية ، بما يجعل نظام الاتصالات أكثر فاعلية ، ويعزز تطوير العلاقة بين المسنول الإداري والمرؤوسين.

■ تطوير التنفيذيين (executive development) : عندما تكون الصلاحيات لا مركزية عندها يحصل المرؤوسين على ممارسة الأحكام بأنفسهم ، فضلا عن تعلم كيفية تقرير وتطوير المهارات الإدارية ، ونتيجة لذلك يمكن التغلب على المشكلات المتتابة ، وضمان استمرارية بقاء المنظمة ونموها ، وتحقيق استخدام أفضل للتنفيذيين في المستويات الدنيا.

3 - الفرق بين المركزية واللامركزية. (Differences between centralisation & Decentralisation)

جدول (٩) الفرق بين المركزية واللامركزية

ت	المركزية	اللامركزية
١	تتضمن تركيز السلطة (الصلاحية) عند المستويات الإدارية العليا للمنظمة	تتضمن نشر السلطة أو الصلاحية في كل أرجاء المنظمة

٢	أحتفاظ ممنهج ومتناسق بالسلطة أو الصلاحية في نقاط مركزية من المنظمة	تفويض كامل للسلطة (الصلاحية) للمستويات عدا تلك التي يجب أن تمارس في النقاط المركزية
٣	المركزية المطلقة تعني أن كل القرارات تتخذها الإدارة العليا وهذا غير ممكن.	اللامركزية المطلقة تعني غياب ممارسة الرقابة على المرؤوسين وهذا غير ممكن

Source : : D. VAIJAYANTHI , et al , MANAGEMENT PRINCIPLES , 2010

المبحث الثالث

الاتصالات

تعد الاتصالات الوظيفة الأكثر حيوية بالنسبة للإدارة ، تقع الاتصالات في قلب أي نشاط أعمال ، هي الخيط الذي يربط أفعال الأشخاص أو المنظمة مع الأهداف المرغوبة ، الاتصالات هي الطريقة التي تمكن العاملين من تقاسم المشاعر ، والأفكار ، والرغبات ، والحاجات . لا تأتي الاتصالات دائما بشكل طبيعي أو عادي ، وإنما المهارات البشرية يمكن أن تطورها وتعززها ، الكثير من الناس لا زال بحاجة إلى ارسال الأفكار ، غير أن الكثير من الدراسات تشير إلا أن المديرين والعاملين يفتقرون إلى الاتصالات التي تسهم في حل مشكلاتهم المشتركة ، لذا فإن المنظمات تعتمد كلياً على الاتصالات.

أولاً : معنى الاتصالات و تعريفاتها ..

يشار إلى الاتصالات بأنها (تبادل الأفكار ، والرسائل ، والمعلومات عن طريق ، التكلم ، الاشارات ، الكتابة) وعرفها (Keith Davis) بأنها (نقل وفهم المعلومات من شخص لآخر) ،

(993 : 1891 Keith Davis) ، والاتصالات بطبيعتها عملية اجتماعية) ، سواء الاتصال وجها لوجه مع شخص آخر ، أو مجموعة من الأشخاص عن طريق التلفزيون ، إنها لا زالت نشاط اجتماعي ينطوي على اثنين أو أكثر من الأشخاص ، يمكن للشخص أن يكتشف من خلال تحليل عملي الاتصالات ، أن سلسلة الاتصالات تتكون من حلقات وصل محددة (كما موضحة في الشكل) ، الروابط في عملية الاتصالات تتضمن (المرسل ، الترميز ، الوسيط ، فك الترميز ، والتغذية العكسية) (1 : 1991 , Phillip G. Clampi) . وعرفها (404 : 2009 , Robins) بأنها (تحويل وفهم المعاني) ، وتتضمن الاتصالات بين الأشخاص ، والاتصالات التنظيمية ، وعرف (2007 , Willims 486) الاتصالات بأنها (عملية تحويل المعلومات من شخص إلى آخر ومن موقع إلى آخر) ، تعرف اتصالات الإدارة بأنها (طريق باتجاهين وتتضمن الاصغاء والاشكال الأخرى من التغذية العكسية) ، ويعني الاتصال الفعال التفاعل بين شخصين ، في محاولة لأن يدرك أي منهما الكلمات مثلما يدركها الآخر ، وأن يتنبأ أي منهما باستجابة الآخر ، ويتضمن التفاعل تبادل الدور الكلامي ، ومهارات التفاهم المتبادل بين العاملين (473 : 2010 , Dafit) . ومن المهم أن المنظمة لاتستطيع أن تعمل بدون اتصالات ، تقع الاتصالات في قلب العملية الإدارية الشاملة للمنظمة وذلك لأربعة اسباب هي..

الأول : الاتصالات تربط عملية الإدارة) Communication is a linking

(process of management) : تعد الاتصالات الطريقة التي يدير بها المديرون الوظائف الإدارية الرئيسية (التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ، والتوجيه ، والرقابة) ، فهي تقع في قلب المنظمة .

الثاني : الاتصالات هي الأداة الأساسية التي يستخدمها الناس في الحصول على المعلومات وتبادلها

Communication is the primary means by which information people obtain and exchange

تعتمد القرارات على نوعية وكمية المعلومات المستلمة ، فعندما تكون المعلومات التي يعتمد عليها القرار محدودة أو ناقصة ، عندها سيكون القرار غير صحيح .
الثالث : الاتصالات هي النشاط الذي يستهلك معظم وقت المدير

(- is the most time consuming activity a manager engages in) communication) :

يصرف المديرون ما بين (٧٠ % - ٩٠ %) من الوقت على الاتصالات مع العاملين والناس الآخرين .

الرابع : تعرض المعلومات والاتصالات قوة المنظمة

(Information and communication represent power in organization)

: - لا يستطيع الموظف عمل أي شيء بناء في وحدة العمل ما لم يعرف ما الذي يريد عمله ، عندما تنجز المهمة ، ويعرف من هم المشاركون فيها ، عندها يصبح الموظفون اللذين لديهم معلومات هم مراكز القوة.

يعرف (Haimann) الاتصالات بأنها (عملية تمرير المعلومات وفهمها من شخص لآخر) ، وعرفها

(Newman & Summer) بأنها (تبادل الحقائق والأفكار والآراء أو المشاعر بين شخصين أو أكثر) القدرة على التواصل بنوعيه (الشفوي والخطي) مهمة للمهارات الإدارية وأساس للقيادة الفعالة ، من خلال الاتصال يتبادل الناس ويتقاسم المعلومات بعضهم مع البعض الآخر ، ويؤثر الاتصال أيضا في اتجاهات وسلوك وفهم الناس بعضهم البعض الآخر ، وتسمح الاتصالات للمديرين بإقامة وإدامة العلاقات بين الأشخاص ، فضلا عن اكتساب مهارة الاصغاء و إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة ، وتكوين بيئة عمل مبدعة ، لا يستطيع أي مدير إدارة النزاع والتفاوض بنجاح بدون توفر اتصالات جيدة و متصلين كفؤين.

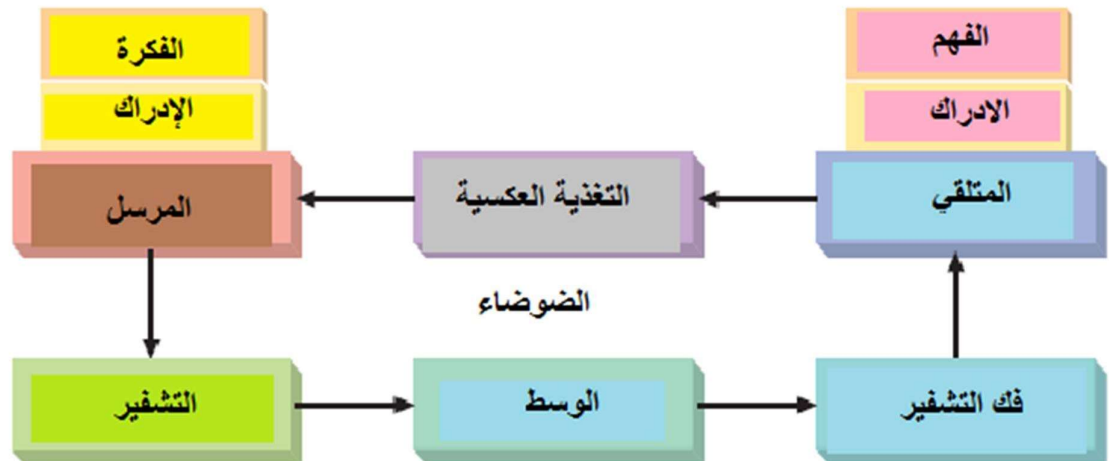
ثانيا : خطوات وعملية الاتصالات (Steps/ process of communication) :

تتكون عملية الاتصال من الخطوات التالية .

- المرسل (Sender) : وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة ، ويعرف بالمرسل ، أو المصدر ، يقوم بصياغة الرسالة التي يرغب توصيلها إلى الآخرين ، عندها يكون قد بدأ بعملية الاتصالات ، المرسل أو المتصل قد يكون اتصاله خطيا أو شفويا أو تمثيليا .
- الرسالة (message) : هي موضوع الاتصال وتحتوي على الحقائق ، الأفكار ، والمشاعر ، إنها تتبلور في ذهن المرسل .
- التشفير (coding) : وهو إجراء تحويل الرسالة إلى كلمات ، صور ، رموز ، علامات ، أو أي شكل آخر .
- القناة (channel) : وهي الوسط الذي تمر عبره الرسالة من المرسل إلى المستلم ، قد تكون القناة رسمية أو غير رسمية ، يمكن أن يستخدم المرسل الطريقة الخطية أو الشفوية ، تستخدم القناة لنقل الرسالة .
- المتلقي (receiver) : وهو الشخص الذي يستلم الرسالة ، ربما يكون قارئ للرسالة أو مستمع لها ، أو مراقب لها ، ويعرف أيضا بالطرف الثاني للاتصال.
- فك الشفرة (Decoding) : يفسر المتلقي الرسالة لاستخراج معانيها ، يقوم بتحويل الرموز والعلامات والصور إلى عبارات ذات معنى.
- 1- التغذية العكسية أو المرتدة (**Feed back**) : هي الرد ، أو رد الفعل ، أو الإجابة من قبل المتلقي ، وتكون مباشرة للمرسل ، يستلم المرسل الرد ،

عند هذا الحد تكون عملية الاتصال كاملة. كما موضح في الشكل (٣٢) ..

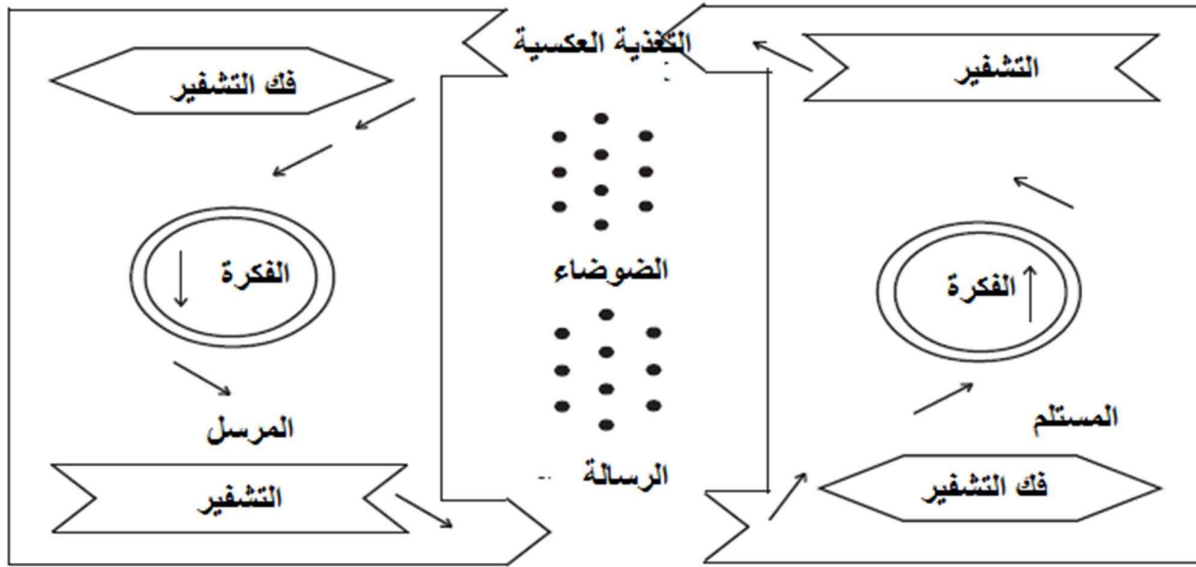
عملية الاتصالات الأساسية



شكل (٣٢) عملية الاتصالات

رابعاً : نموذج مهارات الاتصال (communication skills model) :
يمكن وصف نموذج مهارات الاتصال من خلال النقاط الآتية..

- 1 . المرسل: شخص، أو جماعة ، أو منظمة.
- 2 . مهارات الترميز: تحويل معلومات الفكره إلى شكل رسالة مرمزة أو مكونة من رموز .
- 3 . الرسالة: المعلومات المرمزة ، و يمكن أن يشارك بها الاطراف المعنية بالموضوع.
- 4 . المتلقي: هو الشخص الذي يفهم رسالة المرسل .
- 5 . مهارات الترميز: مهارة الاستم ومهارة التفسير ،
- 6 . التغذية العكسية: إعادة ترميز الرسالة ، وتحويلها عبر القنوات المختلفة ، بقصد تحقيق الاتفاق حولها.
- 7 . الضوضاء (Noise) : العوامل التي تولد التشويش و الازعاج أو أي خدمات أخرى تشكل معيقات لعملية الاتصال.



نموذج مهارات الاتصالات

شكل (٣٣) نموذج مهارات الاتصالات

ثالثا : أنواع الاتصالات (Types of Communication) : تصنف الاتصالات حسب ما يأتي..

1 . الاتصالات المبنية على أساس العلاقات (Based on Relationships) :

■ الرسمية (Formal) : إنها نتاج التنظيم الرسمي ، وتتبع التسلسل الهرمي للتنظيم ، أدلة السياسة ، الأوامر ، التعاميم ، الأشعارات ، وغيرها ، من أمثلة الاتصالات الرسمية إرسال بعض التعاميم لمديري الأقسام فقط ، في حين أن تعاميم أخرى ترسل لجميع الموظفين في المؤسسة ، بعض الأشعارات يمكن أن تعرض في لوحة الاعلانات ، أي معلومات تصل عن الطريق الرسمي للموظفين تعرف بالاتصالات الرسمية ، أما المعلومات التي ترسل إلى مستويات تنظيمية بمواقع واتجاهات مختلفة فتعرف بالاتصالات القطرية (diagonal communication) .

■ غير الرسمية (Informal) : هي نتيجة الاتصال العرضي أو الشخصي بين العاملين في المنظمة ، الاتصالات غير الرسمية تمكن من توصيل المعلومات لمختلف العاملين في المنظمة بدون التقيد بوقت محدد ، الاتصالات غير الرسمية سريعة الانتشار ، ويمكن أن تطل أي شخص في المنظمة أو خارجها ،

2 - الاتصالات المبنية على أساس إتجاه التدفق (Based on its Flow of Direction) :

■ الاتصالات الصاعدة (Upward) : وهي الناتجة عن نقل المروؤوس المعلومات إلى رئيسه ، وهذه تحصل عندما يرغب المروؤوس التعرف على مستوى أدائه أو يرغب في تقديم طلب أو شكوى . ويظهر هذا النوع من الاتصالات عند توقع تقديم المروؤوسين في المستويات الدنيا تغذية مرتدة للرؤساء في المستويات الأعلى.

■ الاتصالات النازلة (Downward) : وتأخذ هذه الاتصالات مكانها عندما ينقل الرئيس المعلومات إلى المروؤوس ، وتظهر الحاجة لها عندما يرغب الرئيس إعطاء الأوامر أو التعليمات للمروؤوسين.

■ الاتصالات الجانبية أو الأفقية (Sideward) : تأخذ هذه الاتصالات مكانها عندما يعمل الرؤساء والمروؤوسين في نفس مستوى تبادل المعلومات ، أي في نفس المستوى الإداري ، هذه الاتصالات ضرورية لضمان أفضل تنسيق بين الأشخاص والأقسام.

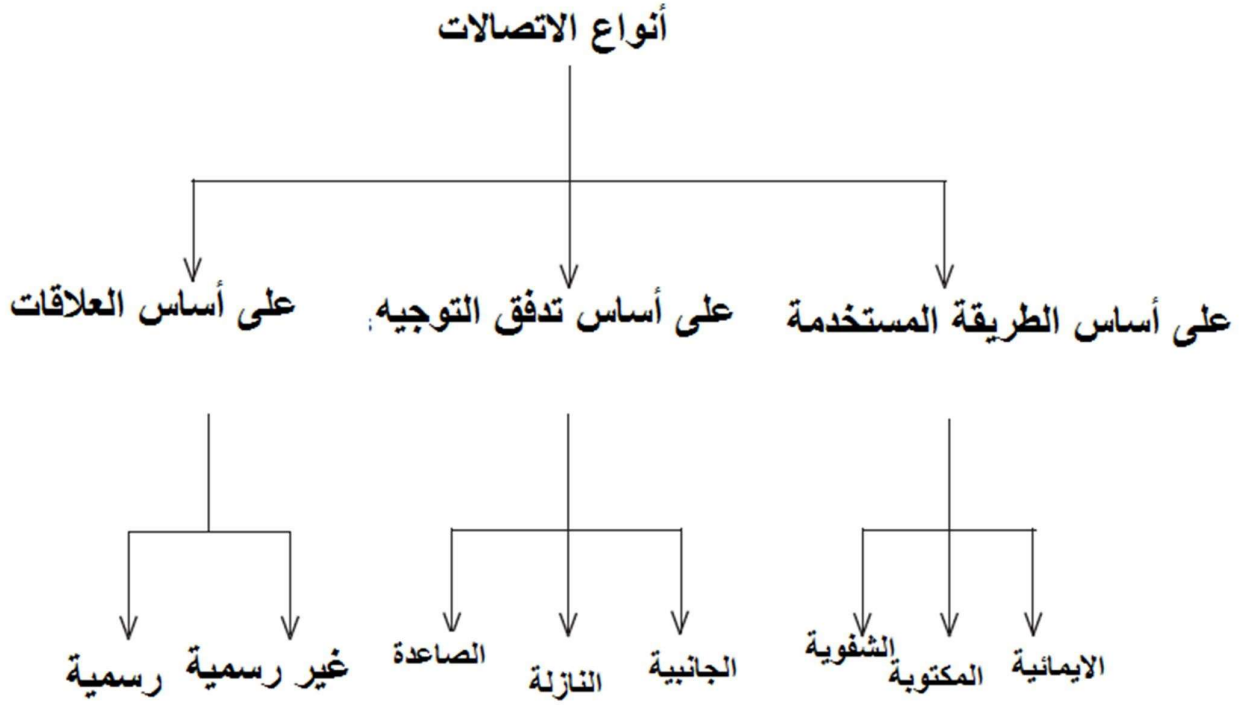
3 .الاتصالات المبنية على أساس الطريقة المستخدمة (Based on the) :

(Method used) :

■ الشفوية (Oral) : وتعني تبادل المعلومات عن طريق التحوار المباشر أو الكلام المباشر بين طرفي الاتصال ، وهي أما أن تكون بصيغة الكلام وجها لوجه ، أو عبر الأجهزة الالكترونية مثل الهاتف ، قد تكون الاتصالات وجها لوجه عن طريق المحاضرات ، اللقاءات ، المؤتمرات ، وما شابه .

■ الخطية (Written) : تعني تبادل المعلومات بين طرفي الاتصال الرئيسيين (المرسل ، والمتلقي) عن طريق الرسائل المكتوبة ، سواءا ارسالها مباشرة للمتلقي ، أو عن طريق أجهزة الاتصالات الالكترونية المعدة لهذا الغرض مثل الفاكس.

■ الايمائية (Gestural) : وتعني تبادل المعلومات بين طرفي الاتصال الرئيسيين (المرسل والمتلقي) عن طريق الايماء والحركات والاشارات التي يفهمها كل من طرفي الاتصال.



شكل (٣٤) أنواع الاتصالات

رابعاً : أهمية الاتصالات (Importance of Communication) :

تظهر أهمية الاتصالات في الآتي..

- 1 . تساعد على التخطيط (Helps in planning) : تساعد الاتصالات على تهيئة أفضل خطة للمنظمة ، لأنها تساعد على استلام آراء ومقترحات العاملين ، والعلماء ، والمجهزين ، والتي توحد جميعاً في خطة المنظمة.
- 2 . مهمة لعملية صنع القرار (Vital for decision-making) : تصبح المعلومات متوفرة لمتخذ القرار من خلال قنوات الاتصال المناسبة ، مثلاً القرار الانتاجي يمكن أن يتم بعد استلام المعلومات من المخازن حول مدى توفر خزين المواد الأولية ، ومن قسم التسويق حول مستوى حجم الطلب.
- 3 . تبسط من عملية تفويض الصلاحية (Facilitates delegation) : تخويل المسئول السلطة للمرؤوسين لا يمكن أن تتم بدون اتصالات ، يقوم المسئول أولاً بتخصيص العمل **بكامله إلى المرؤوسين** ، ومن ثم يمنحهم الصلاحية المطلوبة لتنفيذ الواجبات المناطة بهم .
- 4 . تسهيل عمل القيادة الفعالة (Facilitates effective leadership) : لا يمكن للمدير بصفته قائد أن يواجه المرؤوسين بشكل جيد ما لم تتوفر له الاتصالات المناسبة والكافية ، عندما يواجه المرؤوسون مشكلات تتعلق بالعمل ، فمن الضروري أن يجد المسئول الطريقة المناسبة للمساعدة ، إذا كان المدير لا يمتلك إلا قليلاً من المعرفة في هذا المجال ، فإنه لا يستطيع تقديم المساعدة للمرؤوسين.

5. تساعد على التحفيز (Helps to motivate) : تخصيص العمل وتفويض السلطة للمرؤوسين لا يكفي وحده لإنجاز العمل من قبل المرؤوسين ، وإنما هناك حاجة لتحفيزهم من أجل الأداء الأفضل ، فمن واجب المدير أن يحث المرؤوسين على الأداء الأفضل للعمل ، وهذا غير ممكن بدون توفر الاتصالات المناسبة.

6. تساعد على التنسيق (Helps in co-ordination) : على الرغم من اختلاف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والإدارات ، فإنهم جميعا يتوجهون نحو انجاز أهداف المنظمة ، لذا من الضروري تحقيق الربط المناسب بين كل هذه النشاطات ، يتوفر مثل هذا الربط المناسب عن طريق التنسيق ، غير أن التنسيق لا يتحقق بدون التعاون ، يتم ضمان التنسيق والتعاون من خلال علاقات الاتصال فيما بينهما .

7. تساعد على الرضا الوظيفي (aid to job - satisfaction) : إذا حصل المرؤوس على التوجيه الجيد من رئيسه ، وكان ممكنا الاتصال به في الوقت الذي يحتاجه ، ولديه الصلاحية اللازمة لتنفيذ مهماته ، ويمكنه تقاسم افكاره مع زملائه بحرية ، فهذا يعني أن المنظمة تمتلك نظام اتصالات جيد ، و بالمقابل فإن الرضا الوظيفي سوف يكبر لدى العاملين .

8. تساعد على توفير الوقت والجهود (help to save time and effort) : من الممكن توفير الوقت والجهود باستخدام وسائل الاتصالات الفعالة ، إذا أراد المدير العام لأحد المؤسسات أن يعلن القرار لجميع العاملين ، فعليه أن يرسله بصيغة مكتوبة للآخرين ، بنفس الوقت يعرضه في لوحة الاعلانات .

9. تساعد على العلاقات العامة (aid to public relation) : تعمل كل منظمة على الاحتفاظ بعلاقات ودية مع الجمهور العام ، يزور الكثير من الناس المنظمة كل يوم ، ومن هؤلاء الناس الزبائن ، الدائنون ، اصحاب المصالح ، و الموظفين الحكوميين وغيرهم ، يجب على مكتب العلاقات العامة أن يستقبلهم ، ويخدمهم من أجل قضاء حاجاتهم ، وتؤدي العلاقات العامة دورا مهما في مثل هذه النشاطات.

رابعا : معوقات عملية الاتصالات (Barriers to Communication) :

التعقيد في عملية الاتصالات نفسها ، قد تكون عائقا قويا لعملية الاتصال ، الخلل في أي مكان على طول خط الاتصال يمكن أن يكون مانعا فرديا أو جمعيا لنقل التفاهم ، وغالبا ما تظهر معوقات الاتصال بصيغة (معوقات مادية ، ومعوقات لفظية ، ومعوقات نفسية) (ROBERT KREITNER : 413 - 315) . ورغم تعدد المعوقات التي تتجه نحو عرقلة و تشويه مسار الرسالة ، تفقد إلى سوء فهم الرسالة وإلى الخلافات بين أعضاء المنظمة ، هذه المعوقات لا تسمح ببناء علاقات انسانية صحية ، وتضر بالروح المعنوية والعمل بصيغة الفريق ، لذا من الضروري تحليل معوقات الاتصال والعمل على إزالتها ، هناك العديد من المعوقات التي تعترض عملية الاتصالات تم تلخيصها بما يأتي : -

1 . المعوقات التنظيمية (Organisational barrier) : تظهر المعوقات التنظيمية بسبب عدم ملائمة السياسات والقواعد والتسهيلات المتعلقة بالاتصالات ومنها..

■ غموض السياسات والقواعد والاجراءات (ambiguous policies. rules .)

(procedures) : عندما تكون السياسات والقواعد والاجراءات التي تنظم عمل قنوات الاتصالات والتي تشكل موضوعا لمشكلات الاتصال ، غير واضحة سوف لا يكون مسار عملية الاتصال سلسا (متسقا .)

■ أنماط حالة الاتصالات (status patterns) : تسلط العلاقات الرسمية ورموز حالة الاتصال ضوعا عاليا على مراكز الاشخاص أو مرتبتهم الوظيفية ، اصبح المرؤوسين على معرفة تامة بالمسافة التي تفصلهم عن مركز السلطة ، وهذا الوعي يتجه إلى توسع فجوة الاتصال بين المسنول والمرؤوسين ، كلما زاد الاختلاف بين المراكز الوظيفية من حيث المستوى الوظيفي كلما زادت امكانية التعطل في الاتصالات الصاعدة ،

- سلسلة طويلة من الأوامر (long chain of commands) : تظهر في المنظمات ذات الهياكل التنظيمية المعقدة مستويات متعددة من السلطة ، وينبغي أن تمر الاتصالات الرسمية عبر هذه السلسلة (القنوات المناسبة) ، وكنتيجة لذلك يكون التأخير والارباك في الاتصال ، في كل مستوى يمكن للرسالة أن تحرف أو يجري تغييرها عمدا ، مثل هذه الحالات أكثر شيوعا في الاتصالات الصاعدة.
- عدم كفاية التسهيلات (inadequate facilities) : عدم كفاية التسهيلات المقدمة لنظام الاتصالات تعكر صفو مسار نظام الاتصالات.
- 2 . **المعيقات الميكانيكية (mechanical barriers)** : تظهر المعيقات الميكانيكية نتيجة المشكلات في قنوات الاتصال ، وأهم هذه المعيقات ما يأتي..
 - **التحميل المفرط (Overloading)** : يظهر التحميل المفرط أو فوق الطاقة عندما يكون عدد الرسائل أكبر من طاقة القناة ، وقد ينتج عنها التأخير ، و تعطل في الاتصال .
 - **الأخطاء الاستدلالية أو اللفظية (Semantic barriers)** : قد تكون الكلمات المستخدمة لنقل الرسالة لها العديد من المعاني ، في بعض الأوقات قد تكون لغة الرسالة غير واضحة وغير دقيقة ، ويعد كل من إهمال التفاصيل المهمة ، والأخطاء في الترجمة ، واستخدام اللغة التقنية ، والافتراضات الخاطئة من أهم المعيقات الاستدلالية،
 - **الضوضاء (Noise)** : في الكثير من الأحيان تشوه الاتصالات ويساء فهمها نتيجة للضوضاء المرافقة لعملية الاتصال أو الخطأ في أداة الاتصال.
- 3 . **المعيقات الشخصية (personal barriers)** : يظهر معظم الفشل في الاتصالات نتيجة للخطأ في جزء الرسالة المتعلق بالمرسل أو المتلقي ، وأهم المعيقات البشرية أو معيقات الاشخاص هي ما يأتي..
 - **الافتقار إلى الاهتمام أو الرغبة (lack of attention or interest)** : عندما يكون المتلقي غير مهتم بالرسالة فإنه يفشل في فهم معانيها، في بعض الأحيان لا يرغب المرووس الاتصال مع الأعلى ، بسبب الخوف من انزعاج المسئول الأعلى ، قد يعود عدم الاهتمام أو عدم الرغبة إلى أسباب متعددة أخرى.
 - **الفشل في الاتصال (failure to communicate)** : قد يفشل المدير في الاتصال الفعال لأسباب متعددة منها ، (**أن يكون كسولا**) ، أو يعتقد أن الحالة معروفة للجميع ، أو يتخوف من أن مشاركة الآخرين في المعلومات تقلل من هيئته وقوته الإدارية ، وقد يتوفر له القليل من الوقت للتكلم مع المرووسين ، وقد يكون غير مدرك بأهمية الرسالة للمرووسين) .
 - **الاحكام أو الاستنتاجات المتسريعة (hasty conclution)** : ربما يكون المتلقي متعجلا أو ربما عادته الاستعجال في الاستنتاج قبل أن يحلل الرسالة كاملة ، مثل هذه التقييمات غير الناضجة توقف من تحويل المعلومات وتفقد إلى تفسيرات خاطئة .
 - **ضعف ثقة المتصل (distruts of communicator)** : عندما يكون المتلقي غير واثق أو مطمئن إلى استقامة المرسل ، عندها يكون المتلقي في شك أو ريبة من الرسالة المستلمة ، التجارب المتكرره لمثل هذه الحالات تجعل المتلقي يؤخر أو يؤجل العمل .
 - **البقاء على الحالة الراهنة (Love for statusque)** : يميل الناس بطبيعتهم إلى الوضع الذي هم عليه ، إذا كان التغيير يحمل بين طياته حالة عدم التأكد ، عندما تتجه الرسالة نحو تغيير الحالة الحالية ، أو تتعارض مع مصالح المتلقي مما يجعله يرغب في مقاومتها أو اهمالها .

4 . مقاييس التغلب على معوقات الاتصالات (measures to overcome)

(communication barriers) : فيما يأتي بعض مقاييس التغلب على معوقات الاتصالات..

- التغلب على المعوقات الشخصية (Overcoming personal barriers) : ينبغي أن تؤثر المعوقات الشخصية مبكرا ، من أجل التغلب عليها ، وذلك عن طريق تحسين قوة لغة التخاطب وسلامتها ، والتمتع بالثقة بالنفس ، وما شابه ذلك ، فضلا عن خضوع المعنيين إلى دورات قصيرة في مجال الاتصالات .
- قنوات الاتصال الأقصر (Shorter Communication channels) : تقود القنوات الطويلة إلى التأخير في إرسال أو استلام المعلومات ، كما أنها تفسح المجال لغربة مثل هذه المشكلات ، في حين أن القنوات القصيرة لا تساعد على تجنب التأخير فحسب و إنما تحتفظ بسلامة المعلومات.
- الاتصال المباشر (Direct contact) : أينما يكون الأمر ضروريا ، فإنه من الممكن تأسيس اتصال مباشر مع الموظفين ، و اصحاب المصالح ، والزبائن ، والدانين ، و ما شابه ، لأن هذا يوفر مجال للتواصل بين الاشخاص ، وهو مهم جدا لفاعلية الاتصالات .
- استخدام الاجهزة الالكترونية (Use of electronic devices) : تعتمد الاتصالات لمنظمات الأعمال في المرحلة الحاضرة كثيرا على الاجهزة الالكترونية ، كل منظمة معاصرة تستخدم مثل هذه الاجهزة (مكانن الفاكس ، الحواسيب ، الهاتف النقال) ، فضلا عن الهاتف الاعتيادي ، من أجل أن يكون نظام الاتصالات كفوءا و فاعلا .
- استخدام المصادر السرية للمعلومات (Use of grapevine) : غالبا ما يحدث تأخير في إرسال واستلام الاتصالات الرسمية ، ومن أجل التغلب على مثل هذه المشكلة ينبغي استخدام الاتصالات غير الرسمية ، أو المصادر السرية أينما كان الأمر ضروريا ، للمساعدة على سرعة الوصول للمعلومات .
- التخلص من العيوب الميكانيكية (Removing mechanical defects) : الاجهزة الميكانيكية المستخدمة في مجال الاتصالات بما فيها الهاتف ، يجب أن يحتفظ بها في ظروف تشغيلية مناسبة
- التغذية العكسية (Feedback) : أنها اسلوب يستخدم في الاتصالات لضمان الاستلام الصحيح للرسالة ، قد يسأل الشخص الذي يرسل الرسالة ، الشخص المتلقي بعض الأسئلة التي يعتقد أنها تخص الرسالة المحولة إليه ، من أجل أن يكون متأكدا من أن المتلقي قد فهم الرسالة بوضوح .
- الثقة المتبادلة (Mutual trust) : تتطلب الاتصالات الفعالة أجواء من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ، عندها أي رسالة ترسل وتستلم تكون مبعث الشعور الودي بين الاثنين.

الأسئلة ...

القسم الأول : اختار الجواب الصحيح لكل سؤال مما يأتي..

- 1 - (-----) يصف جهود الشكل الأساسي للتنظيم .
(المنفرد ، التعاوني ، المخطط ، ولا أي واحد من أعلاه ..)
- 2 - يعرض المخطط العمودي الهيكل التنظيمي بصورة (-----) .
(الهرم ، الجبل ، البرج ، ولا أي واحد منهم ..)
- 3 - يعرض المخطط التنظيمي فقط العلاقات (-----) .
(غير الرسمية ، الرسمية ، الجانبية ، النازلة ..)
- 4 - يمكن أن يكون التفويض (-----) .
(نازل ، صاعد ، جانبي ، كل الحالات المذكورة ..)
- 5 - يشار للتفويض بأنها فن لأنها عملية (-----) .
(إبداعية ، مبنية على الممارسة ، موجهة بالنتائج ، كل الحالات المذكورة ..)
- 6 - تعني المركزية تركيز الصلاحية في المستوى التنظيمي (-----) .
(الأدنى ، الأعلى ، الوسط ، ولا أي واحد من هذه المستويات ..)
- 7 - تصبح الاتصالات كاملة عندما يتحقق (-----) .
(التعبير اللفظي ، الاتصال وجها لوجه ، الجواب الخطي ، الفهم المتبادل ..)
- 8 - إعادة نظرة الازدراء بدون تعليق من قبل شخص غير سعيد تعني (-----) .
(الجواب الشفوي ، الصورة النمطية ، الاتصال غير اللفظي ، الدلالات ..)

الأجوبة : (١ - التعاون ، ٢ - الهرمي ، ٣ - الرسمي ، ٤ - النازلة ، ٥ - كل الحالات

المذكورة ، ٦ - العليا ، ٧ - الفهم المتبادل ، ٨ - الاتصال غير اللفظي) ..

القسم الثاني : أجب بكلمة أو كلمتين عن كل سؤال مما يأتي..

- 1 - ما الذي يجب وضعه في الاعتبار عند تخصيص الواجبات للعاملين (المؤهلات ، الخبرة ، الاستعداد لدى العاملين) ؟
- 2 - ماهي أنواع التنظيم ؟
- 3 - ما هي أنواع الهيكل التنظيمي ؟
- 4 - ما هي العوامل الحيوية لعمل المنظمة الرسمية ؟
- 5 - ما هو النوع الأكثر شيوعا لتفويض السلطة ؟
- 6 - ما هو أهم المعوقات اليكانيكية لعملية الاتصال ؟
- 7 - متى تتحقق الاتصالات الأفقية أو الجانبية ؟
- 8 - ما هي الأداة التي تستخدمها الإدارة للحصول على المعلومات وتبادلها مع الآخرين ؟

الأجوبة : (١ - الخبرة والاستعداد ، ٢ - الرسمي وغير الرسمي ، ٣ - الهيكل الرأسي والهيكل الأفقي

، ٤ - الصلاحية والمسئولية ، ٥ - باتجاه المستوى الأدنى ، ٦ - التحميل المفرط ، ٧ - في المستوى الواحد للعاملين ، ٨ - الاتصالات) .

القسم الثالث : أجب باختصار عن كل سؤال من الأسئلة الآتية..

- 1 - ما هي خصائص التنظيم ؟
- 2 - وضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ؟
- 3 - ما هي مبادئ تفويض السلطة ؟
- 4 - وضح الفرق بين المركزية واللامركزية ؟
- 5 - ما هي خطوات عملية تفويض السلطة ؟
- 6 - ماهي مزايا ومساوئ المركزية ؟
- 7 - اشرح باختصار المعوقات الرئيسية لعملية الاتصال ؟
- 8 - وضح باختصار عناصر نموذج مهارات الاتصال ؟

القسم الرابع : أجب بما لا يقل عن صفتين عن كل سؤال من الأسئلة الآتية..

- 1- اشرح الكيفية التي يتم من خلالها التغلب على معوقات الاتصال ؟
- 2- **صف** الهياكل المتنوعة للتنظيم مع توضيح الأساس المعتمد لبناء أي منها ؟

٤ - فسر العبارة الآتية (تفويض الصلاحية يحسن من أداء القيادة)

- 1 - D. ValjayaNthI , M. A Zelka Jabeen , V.S James Sahayam ; Management principles ; Tamil NADU Text Book Corporation , 2010 : 60 - 65
- 2 - Ellen A. Benowitz , Cliffs quick Review Principle of management , Hungrey Mind INC , 2001 : 70 - 83 : 158 - 167
- 3 - Blau, P.M. Decentralization in bureaucracies. In M. N. Zald (Ed.), *Power in organizations*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press , (1970) .
- 4 -Gerwin, D., & Kolodny, H. *Management of advanced manufacturing technology: Strategy, organization, and innovation*. New York: Wiley-Interscience(1992) ,
- 5 -Ruekert, R.W., Walker, O.C. Jr., & Roering, K.J ;The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance; *Journal of Marketing* 49, (1985) : 13-25.
- 6 - Germain, R. The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35, (1996) : 117-127.
- 7 - Thompson, V.A. Bureaucracy and innovation. *Administrave Science Quarterly*, 10, . (1965) : 1-20.
- 8 -Walton, R.E. From control to commitment: Transforming workforce management in the united states. In K. Clark, R. Hayes & C. Lorenz (Eds.), *The uneasy alliance: Management the productivity-technology dilemma*. Boston: Harvard Business School Pres , (1985).
- 9 - Saylor URLorg/bus208 , The Saylor Foundation , Saylor Orq .
- 10 - **Kate Williams and Bob Johnson ; Introducing Management A Development Guide ; 2 ng Ed , Elsevier Butterworth-Heinemann ,, London , 2004**
- 11 - Robert Kreitner ; Management , Eleventh Edition ؛ Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. All rights reserved , 2009 : 301 - 323
- 12 - Stephn P . Robins & Marry Couter; Management 11 TH Ed ; Pearson Education , INC- Publishing , 2012 : 404 - 421

- 13 - Petter F . Druker & J . Maciariello ; Management ; Rivesed Edition , Harper Collins Books , 1999 : 317 - 320
- 14 - Chuck Williams ; Management , 4 TH Ed ; Thomson South Westren , 2007 : 484 - 506 .
- 15 - Rishard Dafit ; Management 9 th Ed ; South Westren , Cengage Learning , 2010 : 470 - 494 .
- 16 - Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation* (New York: Doubleday, 1993), p. 21.
- 17 - Patricia Sellers, "Now Is the Time to Invest," *Fortune* (October 16, ..241 :)6002
- 18 - Andy Reinhardt, "Nokia's Next Act," *Business Week* (July 1, 2002): 56.
- 19 - Hodge, William P. Anthony, and Lawrence M. Gales, *Organization Theory: A Strategic Approach*, 5th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1996), p. 10.
- 20 - Marc Cecere, "Drawing the Lines," *Harvard Business Review*, 79 (November 2001) : 24.
- 21 - Keith Davis , *Human Behavior atWork: Organizational Behavior*, 6th ed. (New York:McGraw-Hill, 1981), p. 399.
- 22 - Phillip G. Clappitt, *Communicating for Managerial Effectiveness* (Newbury Park, Calif.: Sage, 1991), pp. 1–24.
- 23 - Larry Bossidy, "The Job No CEO Should Delegate," *Harvard Business Review*, 79 (March 2001): 46–49; and Sharon Gazda, "The Art of Delegating," *HR Magazine*, 47 (January 2002): 75–78.
- 24 - Marion E. Haynes, "Delegation: There's More to It Than Letting Someone Else Do It!" *Supervisory Management*, 25 (January : 1980 : 9–15. Three types of delegation— incremental, sequential, and functional— are discussed in William R. Tracey, "Deft Delegation: Multiplying Your Effectiveness," *Personnel*, 65 (February 1988): 36–42. (بتصرف)
- 25 - William H. Newman, "Overcoming Obstacles to Effective Delegation," *Management Review*, 45 (January 1956): 36–41; (بتصرف)

26 . see Michael Frese, Wolfgang Kring, Andrea Soose, and Jeanette Zempel, “Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany,” *Academy of Management Journal*, 39 (February 1996): 37–63;

الفصل السادس

القيادة الإدارية ، والتحفيز

Managerial Leadership , & Motivation

تعني القيادة الإدارية قوة تأثير المدير في التابعين ، وتتمد هذه القوة على عوامل متعددة من أهمها (قوة التأثير الشخصية وقوة التأثير الرسمية) ، إلا أن تأثير هذه القوى يعزز من خلال عملية التحفيز ، لأنها تستثير دوافع الشخص وتوجه سلوكه نحو الأهداف المرغوبة ، من خلال المحركات الأساسية للشخص (الجهود ، الحاجات ، المكافآت الداخلية والمكافآت الخارجية) ، يهدف الفصل إلى تعريف الطالب بالآتي ..

1 - مفهوم القيادة الإدارية وأساليب تطويرها.

2 - مداخل دراسة القيادة الإدارية وأنماطها.

3- دور القيادة الإدارية في المنظمة.

4 - المداخل المتعددة للتحفيز .

5 - تأثير الحوافز في الانتاجية ورضا العاملين.

المبحث الأول

القيادة الإدارية والتوجيه

أولاً: القيادة الإدارية (Managerial leadership) :

تعني عبارة الإدارة تقليدياً ممارسة الوظائف الإدارية الخمسة (التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ، والقيادة ، والرقابة ،) ودور المدير هو أن ينجز ويوفق بين هذه الوظائف الخمسة ، أظهرت الاتجاهات الحديثة في دراسة الإدارة ، أن قيادة الناس تختلف عن إدارتهم ، ويعتقد الكثير أن القيادة تعني أكبر قوة يملكها الشخص ، ولكن القيادة في المنظمة تعني شيئاً آخر مختلف ، فالقيادة نظريات وأنماط ، وسمات وخصائص ينبغي أن يظهرها القائد . والقيادة بصفة عامة هي (القدرة على بناء الثقة والمساندة من خلال الأشخاص الذين تحتاجهم المنظمة لإنجاز أهدافها التنظيمية (W. Chan Kim and Renee A. Maubourgne ، 1992) .

١ - معنى القيادة وتعريفها..

تعرف القيادة بأنها (عملية التأثير في الآخرين لإنجاز أهداف الجماعة أو الأهداف التنظيمية)

(450 : 2007 ، Chuck Williams) ، ويشار للقيادة بأنها نوعية سلوك الشخص الذي يستطيع عن طريقه أن يقتنع الآخرين على إنجاز الأهداف بحماس ، أو مستوى تأثير الشخص في الآخرين من أجل بلوغ الأهداف بفاعلية . وتعني القيادة الإدارية أيضاً (عملية توجيه سلوك الآخرين نحو إنجاز بعض الأهداف)

(20 : 1998 ، Elise Goldman) وهذا يعني أن القيادة تركز على (التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل متابعة الاتجاه نحو الأهداف المحددة) . يعتمد تعريف القيادة على الفكرة التي مفادها (أن القائد هو الشخص الذي تستطيع الجماعة عن طريق أعماله أن تتحرك باتجاه الأهداف المشتركة بينها أو أهداف المنظمة ،) وعليه فإن القيادة تعرف (بأنها عملية تأثير) ، والفرق بين القائد والقيادة ، هو أن القائد شخص ، والقيادة وظيفة القائد ، يعرف (George R. Terry) القيادة بأنها (النشاط الذي يؤثر في الآخرين من أجل إنجاز الأهداف المتبادلة ،) ويعرفها (Koontz and O'Donnell) بأنها (امكانية المدير على حث المرؤسين على العمل بثقة وحماس) . ويرى (Robert Appleby) أن القيادة (هي وسائل التوجيه ، و أنها قدرة الإدارة على حمل المرؤسين على العمل بثقة وحرص باتجاه المثل العليا للجماعة) .

يستخلص مما سبق أن القيادة هي قوة التأثير في الآخرين ، ويقصد بالقوة (القدرة على تحشيد الموارد للقيام بعمل معين) (Victoria Markham , 6002 : 231) ، ويعني التأثير (أي محاولة لتغيير سلوك الآخر)

(Kreiter , 2009 : 397) ، تؤثر القوة في أعضاء المنظمة من خلال ثلاثة مجالات هي (القرارات ، التسلكات والمراكز ،) ومن التصنيفات الشائعة لمصادر القوة هو تصنيفها إلى خمسة مصادر (قوة المكافأة ، قوة العقاب والثواب ، القوة القانونية ، القوة المرجعية ، قوة الخبرة) (Betsy Morris , 2006 : 70 - 87) ، ورغم الاختلاف في عدد مصادر قوة القيادة الإدارية فقد تم عرضها في الآتي..

- ✓ قوة المركز (positional power) : وتأتي من شرعية الصلاحية التي يمنحها المركز الوظيفي للقائد ، مثلاً الرئيس التنفيذي أو المدير العام يملك أعلى قوة يمنحها المركز الوظيفي.
 - ✓ قوة الخبرة (Expert Power) : القدرة على إدارة المعلومات والمعارف والخبرات ، و تأتي عندما يمتلك القائد معارف ومهارات مهمة للأعمال ، مثلاً المحاسب صاحب الخبرة له تأثير على كيفية تأدية المحاسبين الجدد لأعمالهم.
 - ✓ قوة المكافأة (Reward Power) : وهي امكانية المدير على منح أو حجب المكافأة ، يمكن للمدير أن يؤثر في سلوك التابعين عن طريق العلاوات الإضافية - أو أي مبالغ مالية ، أو أساليب أخرى تبعث البهجة في نفوس العاملين .
 - ✓ قوة الاكراه (Coercive Power) : تظهر هذه الممارسة عندما يمتلك القائد سلطة التهديد ، القائد يمتلك قوة التهديد عندما يعتقد التابعين أنه يشدد على الإجراءات التأديبية.
 - ✓ القوة الشخصية (Personal Power) : وهي قوة تأثير القائد عن طريق الاقتناع ، لا يعتمد المدير على أي شئ سوى الكلمة الطيبة والاحترام المتبادل في اقناع المرؤسين على أداء العمل. تحقق شخصية القائد وسلوكه القناعة الذاتية لدى المرؤسين بقدرته على القيادة.
 - ✓ القوة المرجعية (Refrent power) : وهي القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للشخص ، والتي تثير إعجاب الآخرين بشخصيته ، وتدفعهم نحو احترامه ، والمرجع هو الشخص الذي يتمنى كل فرد في المنظمة أن يكون مثله ، تعتمد قوة المرجع على الخصائص الشخصية للقائد أكثر من الاعتماد على مركزه الوظيفي ، وهي أكثر وضوحاً في مجال القيادة الكارزمية أو الأبوية.
 - ✓ قوة الخبرة (expert power) : وهي القوة الناتجة عن معارف القائد الخاصة ومهاراته ، بالعلاقة مع المهمات التي ينجزها التابعين ، إذا كان القائد صاحب خبرة حقيقية ، فإن المرؤسين يستجيبون بسرعة إلى تعليماته وتوصياته .
- ٢ - الإدارة والقيادة : السؤال المهم في دراسة موضوع القيادة هو (هل تختلف القيادة من حيث الوظيفة والنشاط عن الإدارة ؟) ، يرى (Harvard's John Kotter) أن (الإدارة تركز على المطابقة مع التعقيد ، في حين أن القيادة

تركز على المطابقة مع التغيير) ، و أوضح أيضا أن القيادة جزء مهم من الإدارة ، في الوقت الذي تتطلب فيه الإدارة التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ، والرقابة ، وأكد (Kotter) أيضا أن القيادة والإدارة القوتين الضروريتين لتحقيق أعلى فاعلية تنظيمية ممكنة. يجب أن يعرف المدير كيفية القيادة بمثل معرفته للإدارة ، من أجل أن تكون منظمته فعالة ، (ينبغي أن يمارس المدير القيادة في نشاطاته الإدارية كل من - التخطيط ، التنظيم ، والرقابة) ، هناك ثلاثة اختلافات جوهرية بين الإدارة والقيادة ينبغي معرفتها هي :-

(John P. Kotter , 1990) ، (David Fagiano , 1997 : 5) ..

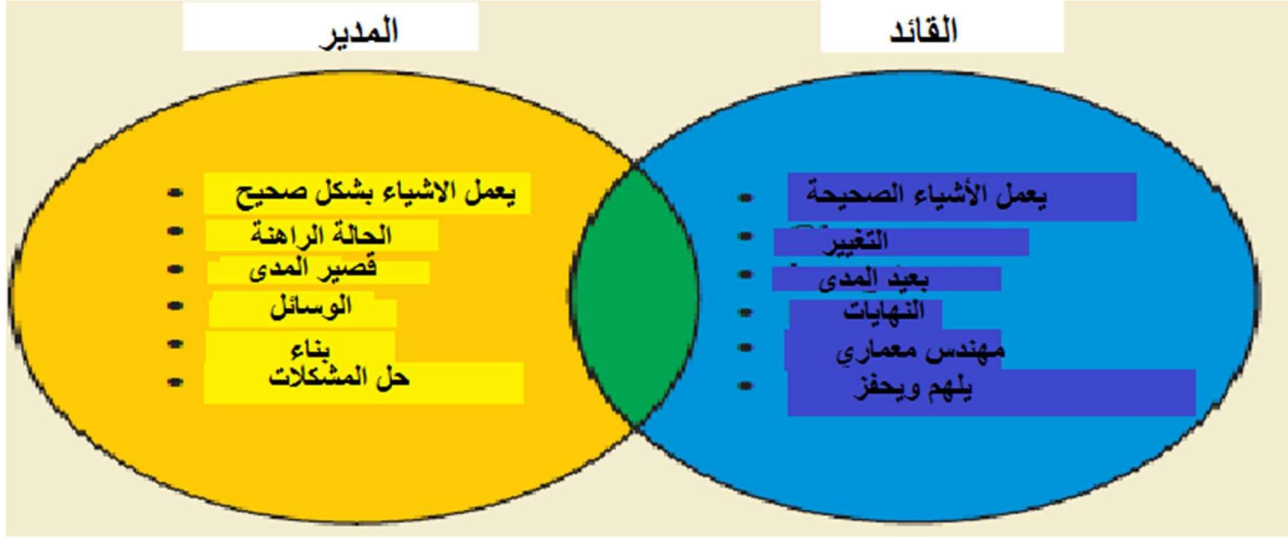
- الإدارة أكثر رسمية وعلمية مقارنة بالقيادة ، إنها تعتمد مهارات تتصف بالشمولية ، مثل (التخطيط ، الموازنة ، الرقابة) ، وتوصف الإدارة بأنها مجموعة من الأدوات والأساليب الواضحة على أساس المنطق والاختبار ، و يمكن أن تستخدم في تشكيلة متنوعة من الحالات.
- تنطوي الإدارة على رؤية ما يمكن أن تكون عليه المنظمة مستقبلا ، في حين أن القيادة تحتاج إلى كسب التعاون ، والفريق من خلال الشبكة الواسعة من الناس ، والاحتفاظ بالعناصر الرئيسية منهم في هذه الشبكة المحفزة ، وذلك عن طريق استخدام كل حالات الإقناع.
- تركز الإدارة على التحسين المستمر للحالة الراهنة ، بينما القيادة عبارة عن قوة التغيير التي تجبر الجماعة على الإبداع ، وتجاوز الروتين ، وتتطلب أيضا توفر رؤية. لذا أصبح من الضروري تقديم تفصيل أكثر للفرق بين القيادة والإدارة ، وتكون البداية بالفرق بين المدير والقائد..

٢ - ١ : الفرق بين المدير والقائد : حدد (Kates & Bob , 2004 : 68-69) الفرق بين المدير والقائد ، في أن المدير يكون مسنولا عن (المصنع والمكان والمعدات ، الجودة ، حجم المخرجات ، التكاليف ، التخطيط قصير وبعيد المدى ، بعض قرارات الاستثمار) ، في حين أن القائد يكون مسنولا عن (تنمية طموح العاملين وتحفيزهم ، وشعور العاملين الجيد حول أنفسهم ، وعملهم ، ومنظمتهم ، تشجيع المشاركة والإشراك ، المساعدة على النمو والتطور) ، وهذا يعني أن المدير مسنول عن عملية التنفيذ ، في حين أن القائد مسنول عن التنفيذ مع بعضا من المبادرة والإبداع ، وهناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن (القائد يركز على عمل الأشياء الصحيحة ، بينما يركز المدير على أن تعمل الشئ صحيح ، بمعنى آخر أن القائد يبدأ بسؤال ما لذي يجب عمله ؟ ، بينما يبدأ المدير بسؤال كيف يمكن عمل جيدا ما نحن جاهزون لعمله ؟) (W. Bennis , 1989) ، يركز القائد على الرؤية والرسالة والأهداف ، بينما يركز المدير على الانتاجية والكفاءة ، يرى المدير نفسه جزءا من الحالة القائمة ، في حين يرى القائد نفسه مشجعا على تحدي وتغيير الحالة القائمة ، فهو يشجع على الإبداع ، وتحمل المخاطر . في ضوء ما تقدم ، واستنادا لما عرضه (Krieter , 2009 : 404) ، و (Chuck Williams , 2007 : 451) تم تلخيص الفرق بين القائد والمدير بما يأتي..

جدول (١٠) الفرق بين القائد والمدير

ت	القائد	المدير
١	يعمل الأشياء الصحيحة	يعمل الأشياء بشكل صحيح
٢	يتعامل مع التغيير	يتعامل مع ما هو قائم
٣	يركز على الغايات	يركز على الوسائل
٤	ينمي الموارد	يحتفظ بالموارد
٥	يبني الثقة	يمارس المراقبة
٦	يبحث عن الاسباب	يبحث عن الطرائق
٧	ملهم ومحفز	يحل المشكلات

منظوره بعيد المدى	منظوره قصير المدى	٨
يبحث عن الحل الأمثل	يبحث عن أي حل	٩



شكل (٣٥) الفرق بين القائد والمدير

2 - : التمييز بين القيادة والإدارة : حدد (2 : 2007 , Bohoris & Vorria) نقاط التمييز بين القيادة والإدارة كما في الجدول الآتي..

جدول (١١) الفرق بين القيادة والإدارة

النشاط	الإدارة	القيادة
١ - تأسيس الرؤية	- الخطط والموازنات تطوير خطوات العملية والأفق الزمني . - عرض الاتجاهات الموضوعية حول الرؤية والأهداف .	- تحديد الاتجاه وتطوير الرؤية - تطوير الخطط الاستراتيجية لبلوغ الرؤية - عرض الاتجاهات الأكثر أهمية للرؤية والأهداف

٢ - التنمية البشرية	• التنظيم والتوظيف • الاحتفاظ بهيكل الموارد البشرية • تحديد المسؤولية وتحويل الصلاحية • تنفيذ الرؤية ، • ووضع السياسة والاجراءات المتعلقة بالتنفيذ • تقديم معنويات منخفضة • توافر فرص محدودة للعاملين	• توحيد اتجاهات الاشخاص • التوصيل بين الرؤية والرسالة والاهداف • التأثير في بناء التحالفات ، الفريق ، الشراكة التي تمكن من فهم الرؤية وقبولها • الدفع نحو المعنويات العالية • توافر فرص أكبر للعاملين
٣ - تنفيذ الرؤية	• الرقابة وتشخيص المشكلات وحلها • التحكم في النتائج • اعتماد الطريقة الأقل مخاطرة في حل المشكلات	• التحفيز و رفع المعنويات • تشجيع العاملين في التغلب على معوقات التغيير • اشباع الحاجات الانسانية الاساسية • اعتماد الطريقة ذات المخاطرة الأعلى
٤ - النتائج	• تحقيق النتائج المتوقعة للإدارة • ولأصحاب المصالح القدرة على الرؤية والتنبؤ	• احداث التغيير الجذري والنافع للمنظمة ، مثل تقديم المنتجات الجديدة ، وضع طريقة لتحسين العلاقات العامة

3 - صفات القيادة (Characteristics of leadership) : تتصف القيادة بما يأتي..

- القيادة عملية تأثير (Leadership is a process of influence) : إنها تأثير القائد في أعضاء الجماعة، يقع التأثير على سلوك ، واتجاهات ، ومعتقدات التابعين .
- القيادة دالة الاستثارة (Leadership is a function of stimulation) : إنها تستثير دافعية العاملين للعمل **برغبة** من أجل انجاز الاهداف التنظيمية ، القائد الناجح هو الذي يوفق بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة.
- تعطي شعور بالاسهام في **الاهداف** المشتركة للجماعة
- تصنع القيادة الناجحة البيئة التي يشعر من خلالها الشخص بالمساهمة في بلوغ الاهداف التنظيمية : (Leadership gives a feeling of contribution to common objectives)
- القيادة ترتبط بموقف معين (Leadership is related to a particular situation) : يتحدد نمط القيادة في نقطة زمن محددة وتحت ظرف خاص ، فالقيادة تختلف من موقف لآخر.
- القيادة خبرة مشتركة (Leadership is a shared experience) : القائد الناجح هو الذي يشارك المرؤوسين الافكار والخبرات ، يعمل على أن يؤثر المرؤوسين في سلوكه ، بما يجعلهم مقتنعين بقيادته .
- القيادة ليست رئاسة (Leadership is not headship) : تعني الرئاسة استخدام السلطة والتحكم ، بينما تعني القيادة استخدام الاقتناع في التأثير على السلوك .

■ القيادة نشاط مستمر للمنظمة (Leadership is an ongoing activity in an organization) : أي أنها لا تنتهي في حدود مدة زمنية محددة ، أو ظروف خاصة وإنما تستمر وتتطور طيلة حياة المنظمة..

■ القيادة تعتمد على وجود التابعين (Leadership implies existence of followers) : إن استعداد المرؤسين لتقبل تأثير القائد ، تعني اضعاف الشرعية على سلطة القائد ، بما يجعل عملية القيادة ممكنة.

■ القائد الناجح يقود نحو انجاز الاهداف

(Successful leadership leads to goal accomplishment) : تهدف جهود القائد في التأثير في المعية إلى تحقيق بعض مستويات الانجاز.

٤ : وظائف القائد الإداري (Functions of Managerial Leader) : القيادة جزء لا

يتجزأ من وظيفة التوجيه (directing function) ، وعامل مهم في الفاعلية التنظيمية ، بدون القيادة لا تستطيع المنظمة النجاح في عملها ، يمكن الحكم على دور القيادة عن طريق الوظيفة التي يؤديها القائد ، واجب القائد الأخذ بالمعية نحو اهداف المنظمة ، لهذا فإن الأداء المميز يحتاج إلى قائد حيوي (فعال) . و من أهم وظائف القائد (تحديد الاهداف ، والتوجيه ، وتحفيز التابعين ، وتمثيل التابعين ، والتنسيق) . وسوف يتم توضيح وظيفة التوجيه ببعض التفصيل لاحقاً ، لأنها تعبر عن المهمة الرئيسية للقائد .

٥ - أنماط القيادة (leadership styles) : تسهم سمات القائد ومهاراته في قدرته على تنفيذ أدواره من خلال مدى واسع من لأنماط القيادية . بعض القادة أوتوقراطي (استبدادي) ، والآخر ديمقراطي ، والبعض مشاركون ، والبعض لا يتدخل ، وعليه فإن نمط القيادة يعتمد على طبيعة الموقف أو الحالة ، بما في ذلك مرحلة دورة الحياة التي تمر بها المنظمة .

تأسيساً على ما سبق ذكره سوف يتم عرض الانماط الشائعة من القيادة في الآتي..

✓ الاستبدادية (Autocratic) : يقوم المدير باتخاذ جميع القرارات و يسيطر على كل أعضاء الفريق ، يترتب على هذا الأسلوب مقاومة سلبية من أعضاء الفريق ، ويحتاج في الوقت نفسه إلى ضغط وتوجيه مستمرين من القائد من أجل تنفيذ العمل ،

✓ المشاركة (Participative) : يزج المدير المرؤوسين في عملية صنع القرار من خلال الاستشارة (مع بقاء احتفاظهم بالرقابة) ، بما يشجع مالكي المشروع على تبني القرارات . القائد المشارك الجيد هو الذي يشجع على المشاركة والتفويض الحكيم للسلطة ، على أن يبقى نظره مركزاً على الحقائق التي تقع ضمن المسؤولية المهمة للقيادة .

✓ المتسببة أو الفوضوية (Laissez - faire) : يشجع القائد في هذا المدخل المرؤوسين على الاستقلالية في العمل ، وحل مشكلات عملهم بأنفسهم ، مع بقاء القائد جاهز لتقديم الاستشارة والمساعدة ، يمتلك القائد القليل من الرقابة على المرؤوسين أو أعضاء فريق العمل ، تاركاً لهم حرية ممارسة أدوارهم ومعالجة مشكلات عملهم دون أي تدخل شخصي من قبله ، هذا النمط من القيادة يضع المرؤوسين في حالة من التخبط والفوضى ، بسبب محدودية التوجيه والتحفيز . لا يصلح هذا النمط من القيادة إلا إذا كان المرؤوسين لديهم دافعية ومهارة عاليتين ، وتأريخ جيد في أداء العمل.

الانماط الأساسية للقيادة

Basic Leadership Styles from the Ohio State Study



شكل (٣٦) الانماط الأساسية للقيادة

جدول (١٢) محاسن ومساوئ انماط القيادة المختلفة

نمط القيادة	المحاسن	المساوئ
الاستبدادية	١ . تصلح عندما يكون المرؤوسين كسالى ولا توجد لديهم رغبة نحو العمل. ٢ . تساعد القائد على الحسم في اتخاذ القرار. ٣ . تساعد على تجنب المرؤوسين الوقوع في الخطأ نتيجة للإجراءات الانضباطية الشديدة.	١ . مقاومة المرؤوسين لهذا النمط من القيادة. ٢ . تقتل المبادرة وتنشط عزيمة العاملين واندفاعهم نحو العمل . ٣ - قد تؤدي في بعض المراحل إلى تمرد العاملين على الأوامر - والقيم عن طريق الاحنجاجات والاضطرابات
الديمقراطية	١ . شعور التابعين بالدافعية نتيجة لمشاركتهم في صنع القرار. ٢ . يؤدي القبول المتبادل للقرار إلى تنفيذه بصدق من التابعين. ٣ . التخلص نهائيا من مقاومة المرؤوسين للقرار . ٤ - تحسن من اتجاهات المرؤوسين نحو العمل.	١ . التأخير في اتخاذ القرار ، لضرورة الاتفاق حوله . ٢ . تكون القيادة الديمقراطية ملزمة فقط في حالة كون المرؤوسين قادرين على أن يكون لهم مقترحات ذات قيمة للمنظمة . ٣ . في بعض الاحيان قد يكون من الصعوبة الوصول إلى الحل المقبول من الجميع .

المتسببة (الفوضوية)	١ . ينتج عن الحرية الكاملة للمرؤوسين في العمل مستوى عالي من الفوضى	١ . لا يمكن لمثل هذه القيدة أن تحقق نتائج جيدة إلا إذا كان المرؤوسين على درجة عالية من الكفاءة والقدرة على العمل باستقلالية تامة .
	2 . يمكن للمرؤوسين الكفونين الاستفادة من الحرية لتحقيق التميز. 3 . تميل علاقة الرئيس - المرؤوس لأن تكون جيدة جدا.	2 . صعوبة السيطرة على المرؤوسين. 3 . يفقد موقع العمل صفته الرسمية بسبب عدم ممارسة القائد لصلاحيته الرسمية. 4 . يفقد المرؤوسين الاستفادة من خبرة القائد ودعمه المعنوي.
الموقفية	1 . لديه السلطة الرسمية في إدارة العمل. 2 . يمكن أن يحافظ على استمرارية أداء المرؤوسين نتيجة لاستجابة المرؤوسين رسميا لطلباته .	1 . عندما يفتقد القائد الخبرة في مجال ممارسة نشاطه ، فإنه سيكون في الموقع الذي لا يستطيع أن يقدم من خلاله التوجيهات الصحيحة للتابعين . 2 . قد يمتلك القائد الحق الرسمي بمطالبة المرؤوسين بالأداء ، إلا أنه لا يمتلك الحق المعنوي بسبب النقص في مؤهلاته .

٦ - المداخل الموقفية للقيادة (Situational Approaches to Leadership) :

بدأ التوجه القيادي الجديد نحو دراسة وتطبيق القيادة التي تكون فاعلة أكثر في موقف معين أوحالة معينة ، تختبر النظريات الموقفية (situational) أو الظرفية (Contingency) التلاؤم بين القائد والموقف ، وتوفير أدلة **استرشادية** للمديرين لانجازها التلاؤم بفاعلية ، يعتقد منظري الإدارة أن المديرين هم اللذين يختارون نمط القيادة ، يعدل المدير عملية صنع قراراته ، وتوجيهه ، ومداخله التحفيزية على أساس الترابط المميز بين عوامل الموقف (خصائص العاملين ، أنماط العمل ، الهياكل التنظيمية ، التفضيلات الشخصية ، وتأثيرات المستويات الإدارية العليا) ، سوف يتم تلخيص القيادة الموقفية في ثلاثة نظريات رئيسية..

الأولى : نظرية فيدلر الظرفية (Fiedler's contingency theory) : تركز هذه

النظرية على اعتقاد مفاده (لا توجد طريقة أحسن للقيادة يعمل على أساسها المدير ،) يترتب على المواقف المختلفة أنماط مختلفة من القيادة ، النمط الذي يعمل في بيئة معينة قد لا يعمل في بيئة أخرى ، تؤثر النظرية ثلاثة عناصر تشير إلى القيادة في موقف معين هي :-

✓ هيكل المهمة (Task structure) : هل ينبغي أن تكون الوظيفة مهيكلة بشكل عالي ، أو بشكل متساوي أو بين الحالتين ؟ ، ليس هذا ولا ذاك ، وإنما تتم على أساس تأثيرات المرؤوسين التي تتطلبها هيكل المهمة .

✓ علاقة القائد / المرؤوس (Leader/member relations) : يبنى هذا العنصر على أساس كمية

الولاء ، والاعتمادية ، والمساندة التي يتلقاها القائد من التابعين ، ينبغي في العلاقة المفضلة أن يمتلك القائد تشكيلة رسمية عالية للمهمة ، ويستطيع أن يكافئ أو يعاقب التابعين بدون أي مشكلات ، في العلاقة غير المفضلة هيكل المهمة يفتقر للتشكيل ، ويمتلك القائد صلاحية محدودة .

✓ **قوة المركز (Positioning power)** : وتعني مدى القوة أو السلطة التي يتلقاها القائد من المركز الوظيفي الذي يشغله ، من أجل توجيهه ، ومكافأة ، ومعاقبة المرؤوسين ، تعتمد قوة المركز التي يمتلكها المدير على رغبته أو عدم رغبته في القوة التي يمتلكها المرؤوسين في صنع القرار ، على هذا الأساس فإن (Fiedler) نظر إلى المدير من زاويتين (المدير الموجه بالعلاقة ، والمدير الموجه بالمهمة) يتجه المدير الموجه بالمهمة نحو العمل الأحسن في المواقف المحددة ، مع توفر علاقة جيدة بين القائد والتابعين ، ومهام مهيكلية ، فضلا عن قوة مركز قوية أو ضعيفة ، وإنه أيضا يستطيع أن يعمل جيدا عندما تكون المهمات غير مهيكلية مع توفر قوة مركز قوية ، وأيضا عندما تكون علاقة القائد مع التابعين تتدرج من المتوسطة إلى الضعيفة والمهام غير مهيكلية ، فإن القائد الموجه بالعلاقة يعمل جيدا في المواقف الأخرى ، بمعنى آخر أنه يعمل جيدا في جميع المواقف . تولد تجارب نمط القائد المحفز نحو المهمة الفخر والرضا نحو انجاز مهمات المنظمة ، لأنه يبحث عن العلاقات بين الأشخاص ، والتوسع في تقديم مساعدة إضافية لتطوير فريق العمل في المنظمة ، الحكم **على** نمط القيادة فيما إذا كان جيد أو غير جيد من الأمور الصعبة ، لكل مدير تفضيلاته الخاصة نحو نمط القيادة الذي يرغبه ، يكون القائد الموجه بالمهمة أفضل عندما يكون أداء فريقه ناجحا ، مثلا قدرة الفريق على تحقيق مبيعات رئيسية ، أو التفوق على منافسين رئيسيين ، ويكون القائد الموجه بالعلاقة أفضل عندما يكسب رضا أكبر عدد من الزبائن ، ويحقق انطباع إيجابي عن المنظمة لدى الزبائن.

الثانية : النموذج الموقفى لهيرسي - بلانشارد (Hersey-Blanchard s situational model)

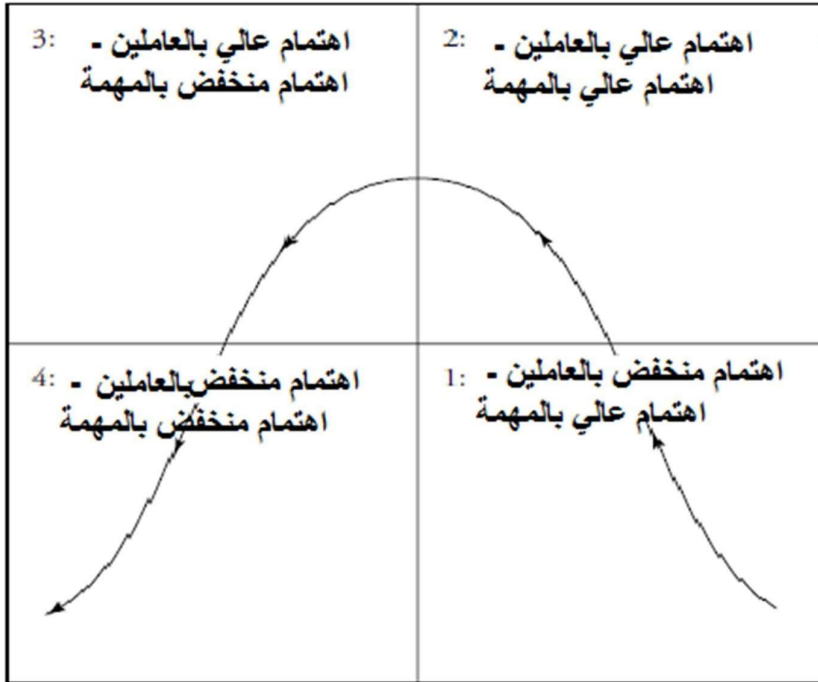
: يتأسس النموذج على كمية التوجيه (سلوك المهمة) من جانب ، وكمية الدعم المعنوي الاجتماعي (سلوك العلاقة) من جانب آخر ، على القائد أن يوفق بين طبيعة الموقف ومستوى نضج التابعين ، يقصد في (سلوك المهمة Task behavior) المدى الذي يشارك فيه القائد في توضيح واجبات ومسئوليات الشخص أو الجماعة ، يتضمن هذا السلوك اخبار العاملين حول ما يتوجب عمله ، وكيف يتم ذلك ، ومتى يتم العمل ، وأين ، ولكن عن طريق الاتصال من جانب واحد . أما (سلوك العلاقة relation behavior) من ناحية أخرى فيعني (إلى أي مدى يشارك القائد في الاتصالات ذات الاتجاهين أو الاتصالات المتعددة) ، يتضمن هذا السلوك الاستماع إلى كل ما يسهل ويساند عمل العاملين ، وتعميق الرغبة والقدرة لدى العاملين لتحمل مسؤولية توجيه العمل الخاص بأي منهم ، يميل العاملون إلى امتلاك درجات متنوعة من النضج الوظيفي ، بالاعتماد على مهماتهم ووظائفهم المحددتين ، أو الأهداف التي يعملون على انجازها . لتحديد النمط الملائم للقيادة في موقف معين ، ينبغي على القائد أولا تحديد مستوى ادراك المرؤوسين للمهمة المخصصة لهم ، عندما يرتفع مستوى ادراك المرؤوسين للمهمة يجب على القائد أن يبدأ بتخفيض سلوك المهمة والزيادة في سلوك العلاقة ، حتى يبلغ التابعين مستوى متوسط من الإدراك ، عندما يتجاوز التابعين المستوى المتوسط من الإدراك ، عندها لا يخفض القائد سلوك المهمة فقط ، وإنما سلوك العلاقة أيضا . ما أن يتم تحديد مستوى الادراك (النضج) على المدير أن يحدد النمط القيادي المناسب (للمخاطبة ، البيع ، المشاركة ، أو التفويض) .

✓ **المخاطبة (Telling)** : يعكس هذا النمط سلوك المهمة العالي مقابل سلوك علاقات منخفض ، يوفر القائد تعليمات واضحة ، وتوجيه محدد ، هذا النمط يكون الأفضل عندما يكون مستوى استعداد التابعين منخفض.

✓ **البيع (Selling)** : ويعكس هذا النمط سلوك مهمة عالي مقابل سلوك علاقات عالي أيضا ، يشجع القائد الاتصالات ذات الطريقتين ، ويساعد على بناء الثقة والدافعية لدى العاملين ، وعلى الرغم من احتفاظ القائد بالمسؤولية والسيطرة على عملية صنع القرار ، فإن نمط البيع يكون الأفضل في حال مستوى الاستعداد المتوسط لدى التابعين.

- ✓ المشاركة (Participating) : يعكس هذا النمط سلوك علاقة عالي مقابل سلوك مهمة منخفض ، يتقاسم في هذا النمط من القيادة ، القائد مع التابعين عملية صنع القرار ، وبعد فترة ليست بالطويلة قد لا يحتاج القائد إلى العلاقة التوجيهية مع الاتباع ، النمط المشارك يكون هو الأفضل مع مستوى الاستعداد المتوسط لدى التابعين.
- ✓ التفويض (Delegating) : يعكس هذا النمط من القيادة سلوك علاقة منخفض مقابل سلوك مهمة منخفض أيضا ، يكون النمط التفويضي ملائم للقائد حتى يكون أتباعه مستعدين لانجاز مهمة معينة ، وكليهما مؤهل ومستعد لتحمل المسؤولية كاملة ، يكون هذا النمط الأحسن عندما يكون على مستوى عالي من الجاهزية.

Hersey-Blanchard's Model of Situational Leadership.



شكل (٣٧) نموذج القيادة الموقفية (لهرسي - بلانشارد

الثالثة : نظرية الهدف والمسار لهاوس (House's path - goal theory) :

طورها (Robert House) ، في اعتقاد أن المدير يقوم بوظيفة تدريب أو ارشاد العاملين نحو اختيار افضل المسارات لبلوغ الاهداف ، معتمدا على نظرية وضع الأهداف ، يمارس المدير أنواع مختلفة من السلوك القيادي ، معتمدا على الطبيعة والطلب الخاص بكل حالة أو موقف ، يكون سلوك القائد مقبول من المرؤوسين عندما يعرض بصفته مصدر لرضا المرؤوسين ، يتحقق التحفيز عندما تكون الحاجة للرضا مرتبطة بالأداء ، والقائد يسهل و يدرب ويكافئ من أجل الأداء الفعال ، **تحديد**

نظرية الهدف والمسار انماط متعددة من القيادة منها القيادة..

- ✓ الموجهة بالانجاز (Achievement-oriented) : وفيها يضع القائد للتابعين مجموعة من **الاهداف** التي تحمل طابع التحدي ، متوقعا منهم الانجاز بأعلى المستويات ، واثقا من قدراتهم في الاستجابة لهذه التوقعات ، يكون هذا النمط من القيادة مناسب عندما يفتقر التابعين للتحدي الوظيفي .

- ✓ **التوجيهية (Directive)** : يعمل القائد على أن يجعل التابعين على معرفة بما يتوقع منهم ، ويخبرهم عن كيفية أدائهم لمهامهم ، يكون هذا النمط ملائما عندما تكون وظائف التابعين غامضة وغير واضحة .
- ✓ **المشاركة (participative)** : يتشاور القائد مع المرؤوسين ، ويسألهم عن مقترحاتهم قبل اتخاذ القرار ، يتلاءم هذا النمط من القيادة عندما يستخدم التابعون الإجراءات غير المناسبة ، أو اتخاذ قرارات رديئة .
- ✓ **المساندة (Supportive)** : هو القائد الذي يكون صديقا وقريبا من التابعين ، يهتم بالراحة النفسية للتابعين ، يصلح هذا النوع من القيادة عندما يفتقر التابعين للثقة بالقائد .
- ✓ **البيئية (Environment)** : تتحدد الخصائص البيئية التي تقع خارج سيطرة التابعين بكل من (هيكل المهمة ، نظام الصلاحية ، جماعة العمل) ، و تحدد العوامل البيئية نمط السلوك القيادي المطلوب لتعظيم النواتج المستهدفة من التابعين. تفترض نظرية الهدف والمسار أن القادة يتصفون بالمرونة ، لذلك يمكن تغيير الانماط القيادية حسب متطلبات الموقف ، أما هذه النظرية فإنها تفترض متغيرين شرطين تساعد على تلطيف العلاقة بين سلوك القائد والنواتج المتوقعة ،
- **خصائص البيئة (environment characteristics)** : وتعني الخصائص التي تقع خارج سيطرة التابعين ، وهيكل المهمة ، ونظام الصلاحية ، وجماعة العمل ، تحدد العوامل البيئية نمط السلوك القيادي الذي يتطلبه تعظيم نواتج التابعين .
- **خصائص التابعين (Follower characteristics)** : وتعني الصفات التي تركز على السيطرة ، والخبرة ، والإمكانية المدركة ، والصفات الشخصية للمرؤوسين التي تحدد كيفية تفسير السلوك البيئي والقيادي ، يوضح القائد الفعال المسار من أجل مساعدة التابعين على إنجاز أهدافهم ، ويجعل عملهم أسهل عن طريق تخفيض الحواجز والمعوقات التي تعترض مسار العمل ، أثبتت البحوث إيجابية العلاقة بين رضا العاملين ومستوى أدائهم ، عندما يعوض القادة عن النقص في العاملين ، أو متطلبات العمل .

٧ - أنواع أخرى من القيادة (Other types of leadership) :

- تواجه منظمات اليوم بيئة مضطربة ، وسريعة التغيير ، تفرض طلبات متعددة على القادة ، فهي تتطلب منهم الإفصاح عن الرسالة ، واستباق التغيير ، واتخاذ قرارات صعبة ، تقتضي إدارة المنظمات في مثل هذه الحالة أن يتصف القادة بالمرونة ، والقدرة العالية على التكيف ، وهذا يتطلب أنماط أخرى من القيادة منها ..
- ✓ **قيادة التغيير (Change leadership)** : يتصف عالم الأعمال في هذه الأيام بالتنافسية العالية ، والطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل البقاء هي إعادة تشكيلها لتستجيب لحاجات التغيير السريع ، وتعد مقاومة التغيير النهائية المميتة للطريق الذي تسلكه المنظمة والعاملين فيها، يحتاج القادة إلى وضع توكيدات على الإجراءات التي تجعل من التغيير سريعا وبسيطا ما أمكن ، تحاول المنظمة أن تدير التغيير عبر مراحل دورة حياتها الأربعة ، يعني الفشل في ملاحقة متطلبات التغيير في أي مرحلة من المراحل الأربعة نهاية حياة المنظمة ، يركز القائد خلال فترات التغيير هذه على امتلاك العاملين معه قبول التغيير بدلا من تجنبه ، وتتم هذه العملية عن طريق المديرين اللذين يمتلكون القدرة على تحويل المنتسبين من تساؤلات تجنب التغيير إلى تساؤلات قبوله ، وعلى وفق ما يأتي : -
- **من " لماذا ؟ إلى ما هي الفرص الجديدة التي يوفرها التغيير ؟ " ("Why?" to "What new opportunities will this change provide?")** : يركز المدير على المنافع التي يوفرها للعاملين ، عندما يسأل العاملون لماذا التغيير ؟ ،
- **من " كيف يؤثر التغيير في العامل أو الموظف إلى أي المشكلات تتطلب الحل ؟ "**

(from how will this come ? to what problems will this solve ?) : يترك المديرون مسألة تعلم ماذا تعني المشكلة للعاملين ، وكيف يمكن أن يكونوا جزءا من الحل.

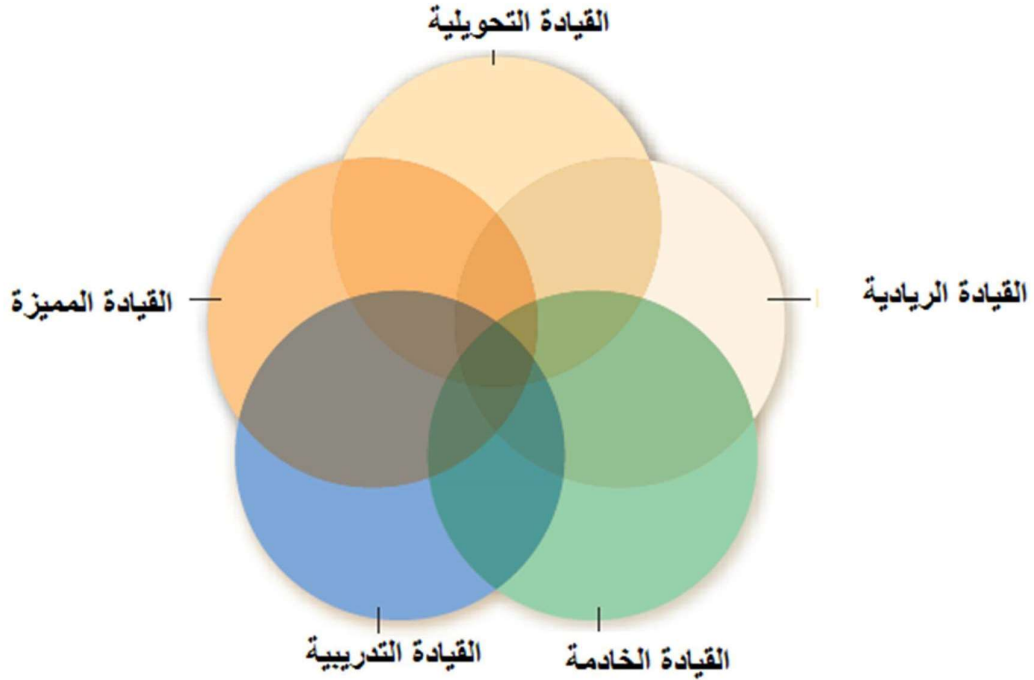
-- من الذي " لا يمكن عمله وفقا لهذه الطريقة " إلى " ما هي النتائج المتوقعة إذا تم العمل وفقا للطريقة الجديدة ؟

" from " we do not do it this way " to " what will be the result we " (do it this new way?) : رد الفعل الأول هو أن العملية لا يمكن عملها وفقا لهذه الطريقة ، وعلى المديرين تقديم تفسيرات و مساندة عاطفية .

-- من " الوصول إلى الطريق المسدود الذي لا رجعة بعده للعمل إلى ما الذي يمكن عمله من أجل المساعدة ؟

" from " when will this be over so that we can get back to work " to " what can i do to " (help?) : يعمل المديرون على دفع العاملين على المشاركة في التغيير . يحتاج المديرون إلى التفاؤل بنجاح عملية التغيير ، وإلى الترويج الإيجابي للتغيير ، وإلى أي ممارسات أخرى تجعلهم جزء من التغيير ، فضلا عن تزويدهم بالصلاحية والرقابة الضروريتين من أجل المساعدة على نجاح تنفيذ التغيير ، وعلى المديرين أيضا إثارة الشعور بالرغبة والحماس لدى فريق العمل من جانب ، وعلى جعل العاملين يشعرون بأن التغيير لا يتم بدونهم من جانب آخر .

✓ القيادة التحويلية (Transformational leadership) : تمزج القيادة التحويلية النظريات السلوكية مع لمسة قليلة من نظريات السمات ، يرشد القائد التحويلي التابعين نحو الاتجاه الذي يمكنهم من وضع الأهداف ، عن طريق توضيح الأدوار المطلوب ممارستها من قبلهم ، و متطلبات المهمة ، يتصف القائد التحويلي بالقيادة الأبوية ، والقيادة بالرؤية ، يثير من عزيمة التابعين نحو تجاوز المصلحة الذاتية من أجل تعزيز المصلحة العامة ، يرسخ القائد التحويلي المثل والقيم لدى التابع ، ويحثهم على التفكير حول المشكلات بطرائق جديدة أو مختلفة ، يؤثر هذا القائد في التابع من خلال الرؤية ، والتنظير ، وإدارة الانطباع ، أما الرؤية فتعني في هذا المجال (إمكانية القائد من تحقيق التفاعل بين الأشخاص والأفكار) ، وأما (التنظير فهو العملية التي يحدد من خلالها القائد الغرض من التحرك في عبارة ذات معنى معقول وواضح) ، و أما إدارة الانطباع فيقصد بها (محاولة السيطرة على الانطباعات الأخرى التي تتشكل لدى القائد عن طريق السلوكيات المشتركة التي تجعل منه أكثر جذبا وجاذبية للآخرين) ، القائد التحويلي يغرس الثقة والاعجاب والالتزام لدى التابعين ، يوضح الرؤية لتابعه الخاصين وفي أولئك اللذين هم على استعداد للعمل ، كل واحد من التابعين يراقب ، وينصح وتفوض له بعض الصلاحية ، القائد التحويلي يستثير ألتابعين فكريا ، ويشجعهم على تطوير طرائق جديدة في التفكير حول المشكلات ، يشترط القائد منح المكافئة بالتعزيز الإيجابي للأداء الذي يتجانس مع توقعاته ، يتبع طريقة الإدارة بالتوقعات ، يأخذ القائد التحويلي زمام المبادرة فقط عندما تظهر المشكلة ، ولا يتدخل بفاعلية عندما تسير الأمور على ما يرام ، القائد التحويلي يلزم الآخرين بالإشادة للعمل ، ويسعى من أجل تحويلهم إلى قادة . يتصف القائد التحويلي بأنه يخفض دوران العمل بدرجة عالية ، وهو ذي إنتاجية عالية ، يتمتع برضا العاملين العالي . يميل إلى العمل الميداني اليومي ، لأنه مرن ومبدع ، ومهم أيضا أن يمتلك التوجيه المناسب لتعريف المهمات و إدارة العلاقات المتبادلة بين العاملين ، القائد التحويلي هو جوهر الابداع ، والميزة التنافسية المستدامة .



شكل (٣٨) الترابط بين الأنواع الأخرى من القيادة

- ✓ القيادة في المنظمة المتعلمة (leading in the learning organization) : **يشار إلى المنظمة التي تشجع التعلم بين أفرادها بالمنظمة المتعلمة** ، يشارك العاملون في المنظمة المتعلمة في تشخيص وحل المشكلات ، لتمكين المنظمة من اكتساب الخبرة ، والقدرة على التغيير والتحسين باستمرار ، مثل هذه المنظمات ممكن أن تزيد طاقة النمو ، والتعلم ، وبلوغ الأهداف . في المنظمات المتعلمة ينظر الجميع إلى المشكلات ، مثل فهم احتياجات الزبون الخاصة ، وعليهم أيضا العمل على حلها ، وهذا يعني وضع الأشياء سوياً بطرائق مميزة للاستجابة لحاجات الزبون ، تعزز المنظمة المتعلمة تبادل المعلومات بين العاملين ، الذي يساهم في تكوين قوة العمل الأكثر تعلماً . تظهر المنظمات المتعلمة المرونة ، وذلك لقبول العاملين وتكيفهم للأفكار الجديدة ، وللتغيير من خلال تقاسم الرؤية . ينظر في هذه الأيام إلى الزيادة في رقعة التغيير بأنها أحد الأسباب التي جعلت من المنظمة المتعلمة تحظى بقبول واسع . الشركة التي تستطيع أن تتشكل بسرعة ، و أن تحفز عاملها هي الأقدر على تحويل ممارسات العمل لما يتوافق والتغيير المستمر في البيئة . تتطلب القيادة في المنظمات المتعلمة شينما أكثر من المدخل التقليدي في وضع الأهداف ، وصنع القرارات ، وتوجيه القوى . يتعلم المدير في المنظمات المتعلمة كيف يفكر وفقاً لعبارة (الرقابة مع الآخرين) ، بدلا من (الرقابة على جميع العاملين) ، تتم الرقابة مع الآخرين عن طريق العلاقات المبنية على أساس تقاسم الرؤية ، وتشكيل الثقافة لهذه المنظمات ، لهذا يمكن للجميع المساعدة من أجل انجاز الرؤية نفسها . يمكن للقائد في مثل هذه البيئة المتعلمة أن يساعد على تسهيل مهمة فريق العمل ، و على المبادأة بالتغيير ، والتوسع في طاقة العاملين لتشكيل مستقبل منظمتهم ، يستطيع القائد الذي يفهم كيف تعمل المنظمة المتعلمة ، مساعدة القادة الآخرين على التكيف لهذا النمط التنظيمي ، القيادة بالرؤية هي الهيكل المعتمد على الفريق ، واستراتيجية المشاركة ، والقوة ، والثقافة الداخلية المتكيفة ، وتمكين العاملين ، ومعلومات مفتوحة تصف المنظمة المتعلمة . حدد المستشار (Peter Senge) مؤلف كتاب (The Fifth Discipline الخمسة التخصصات) حدد العناصر الرئيسة للمنظمة المتعلمة بما يأتي.
- **النماذج الذهنية (Mental models)** : الوضع جانبا الطرائق القديمة في التفكير .

- الاتقان الشخصي (Personal mastery) : الوعي الذاتي والاحتفاظ بالاتفتح عل الآخرين .
- تفكير النظم (Systems thinking) : فهم خطة العمل .
- تقاسم الرؤية (Shared vision) : الرؤية المشتركة حول خطة العمل .
- تعلم الفريق (Team learning) : يتعلم الفريق كيف يعمل سوية من أجل استكمال خطة العمل ، يؤكد مفهوم (Senge) للمنظمة المتعلمة على القيمة العالية لتطوير الامكانية على التعلم ، و من ثم يصبح هذا التعلم متوفر باستمرار لكل أعضاء المنظمة .

ثانيا : التوجيه (Directing) :

١ - معنى التوجيه وتعريفه : يعني التوجيه (Directing) حسب وجهة (Dale) أرشاد الناس نحو العمل وضمان إنجازهم بأفضل حالة ممكنة ، يعرف (Konntz and O Donnell) التوجيه بأنه وظيفة معقدة تتضمن كل النشاطات المصممة لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية. وعرفه (Newman & Warren) بأنه تعامل المدير بخطوات منظمة مع المرؤوسين والآخرين من أجل تنفيذ الخطط . ويتضمن بشكل عام النشاطات الآتية ..

- ✓ تخصيص الواجبات.
- ✓ تفسير منهجية العمل.
- ✓ اصدار الأوامر والتعليمات.
- ✓ تحفيز المرؤوسين نحو إنجاز الأهداف بتوفير المحفزات والبيئة الملائمة للعمل
- ✓ تصحيح الانحرافات
- ✓ الإشراف على المرؤوسين لضمان الالتزام بالخطة .

٢ - عناصر التوجيه (element of directing) :

✓ اصدار الأوامر والتعليمات (Issuing orders and instructions) : ينبغي أن تتصف التعليمات التي يعطيها المدير من خلال عملية توجيه المرؤوسين بالمعقولية والتمامية والوضوح ، ويجب أن تكون مكتوبة لتجنب الوقوع في حالة الغموض و عدم الفهم.

✓ توجيه ونصح وتعليم المرؤوسين (Guiding, counselling and teaching the subordinates) : يجب على المدير تقديم التوجيه والنصيحة والتعليم للمرؤوسين حول الطريقة المتعلقة بأدائهم العمل ، لتمكينهم من تنفيذ العمل بكفاءة وفاعلية .

✓ الإشراف على عمل المرؤوسين (Supervising the work of subordinates)

: يجب على المدير الإشراف على كل الاعمال التي يقوم بها المرؤوسون ، لضمان مطابقة أدائهم للخطة .

✓ تحفيز المرؤوسين (Motivating the subordinates) : يعد تحفيز المرؤوسين على الاستجابة لتوقعات الرؤساء ، عنصرا آخر من عناصر التوجيه .

✓ الاحتفاظ بالانضباط (Maintaining discipline) : يسهم التوجيه في إدامة ضبط العمل وانتظامه وفي مكافأة الأداء الفعال.

✓ التوجيه الاستشاري (Consultative direction) : قبل اصدار أي أمر ، يجب تقديم الاستشارة للأشخاص المسؤولين عن تنفيذه والمتضمنة بصفة عامة ما يتعلق بالجدوى ، وإمكانية تنفيذ الأمر ، وأحسن طريقة للوصول للنتائج .

3 - مبادئ التوجيه (principles of directing) : ويعتمد التوجيه المبادئ الآتية..

✓ الملاءمة بين الشخص والمنظمة (Reconciliation of personal and organization)

تساعد مسئولية المدير عن نشاط التوجيه على فض النزاعات بين أهداف الأشخاص العاملين والأهداف التنظيمية .

✓ الاسهام الشخصي في الأهداف (Individual contribution to objective) : ويعني اسهام كل شخص في المنظمة بكامل طاقته من أجل بلوغ الأهداف.

✓ وحدة الأمر (Unity of Command) : ويعني تلقي المرؤوسين الأمر من رئيس واحد ، ويساءلون من قبله فقط .

✓ الأساليب المناسبة (Suitable Techniques) : يسمح التوجيه للمدير باستخدام الأساليب المناسبة له وللمرؤوسين .

✓ استخدام التنظيم غير الرسمي (Use of informal organisation) : يسهم التنظيم غير الرسمي الملائم لنشاط التوجيه في تحسين فاعلية التوجيه ، لأن العلاقات الشخصية بين المدير والمرؤوسين تزيد من فاعلية التوجيه .

✓ الاتصالات الفعالة (Effective communication) : يعتمد نجاح التوجيه كثيرا على فاعلية نظام الاتصالات ، لأن المدير ينقل الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه ، وبالمقابل يحول المرؤوسون تقاريرهم حول مستوى الانجاز للمدير .

✓ القدرة على الفهم (Comprehension) : ينبغي أن تكون الرسالة المحولة للمتلقى واضحة ، ومهذبة ، وذات معنى جوهري ، بما يجعل المتلقى يفهم معانيها بوضوح .

✓ المعلومات (Information) : ينبغي أن تحوّل المعلومات المفيدة لكل أقسام ووظائف المنظمة ، وبعبارة أخرى يصبح الاتصال غير فعالا .

✓ القيادة الفعالة (Effective Leadership) : يعتمد نجاح التوجيه على مدى المؤهلات القيادية للمدير ، يجب أن يكون المدير المثال الجيد للمرؤوسين .

4- دور التوجيه (The role of directing) : يقع التوجيه في قلب الإدارة ، وهو أساسي لأداء

العمل ، ويؤدي التوجيه الفعال الأدوار الآتية..

✓ الشروع بالعمل (Initiates action) : يولد التوجيه شرارة الحياة في المنظمة ، مثل ما يفعل التيار الكهربائي في الأشياء الأخرى ، أنه يوضع من أجل حركية المنظمة .

✓ ضمان التنسيق (Ensures co-ordination) : كل شخص في المنظمة له علاقة مع الآخرين ، وعمله الوظيفي يؤثر في الآخرين ، ويتأثر بهم ، يساعد التوجيه على التنسيق بين عمليات المنظمة كافة .

✓ يحسن الكفاءة (Improves efficiency) : كل شخص في المنظمة لديه طاقة وجهد فطري وكامن ، يشجع المدير من خلال التوجيه ويؤثر في العاملين للمساهمة بأعلى طاقة ممكنة من أجل انجاز الأهداف .

✓ تبسيط عملية التغيير (Facilitates change) : يجب أن تكيف المنظمة نفسها للتغيرات البيئية من أجل أن تكون فعالة ، وقادرة على توحيد وتنفيذ مثل هذه التغييرات ، وعلى المدير أن يرشد ويحفز الموظفين ،

- ✓ المساعدة على الاستقرار والنمو الفعال للمنظمة (Assists Stability and growth) .
- (Effective) : يزود التوجيه المنظمة بالاستقرار ، ويساعد على ضمان تناسق عمل أجزائها .

5 - الحاجة للتوجيه (need for directing) :

- تحدد حاجة القيادة للتوجيه في ضوء ما يأتي ..
- ✓ للتغلب على الخلل في الهيكل التنظيمي.
- ✓ للتنبؤ بالتغيرات في المنظمة و تنفيذها .
- ✓ قيادة المنظمة خارج الاختلالات بسبب النمو والاستقرار .
- ✓ حل النزاعات بين اعضاء المنظمة نتيجة الاختلاف في المصالح ، والقيم ، والمعتقدات ، والأمزجة.

المبحث الثاني

التحفيز أو الدافعية (Motivating)

تحتاج المنظمات إلى عاملين ملتزمين بالعمل ومتحمسين له ، ولديهم الرغبة لأداء وظائفهم بصورة جيدة ، يتطلب من المديرين لتكوين مثل هذه البيئة الفهم الواضح لبعض المفاهيم المتعلقة بالسلوك الانساني ، ومنها معرفة مفهوم التحفيز والبحث عن الطرائق والاساليب التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتحفيز العاملين أو حثهم على العمل ،

اولا : تعريف التحفيز او الدافعية (Defining Motivation) : يعرض الكثير من الناس التحفيز

بصورة غير صحيحة ، وذلك باعتباره سمة شخصية ، وإن بعض الناس يمتلكون هذه الصفة والبعض الآخر لا يمتلكها ، إلا أن التحفيز أو الدافعية يعرف بأنه (عملية نفسية توضح غرض السلوك وتوجهه (Krietner : 533 : 9002 ,) ، أي أنها تؤثر في دافعية الشخص من أجل تحديد الغرض من السلوك ، وتوجيه السلوك نحو ذلك الغرض ، بمعنى آخر أنه (القوة التي تجعل من الشخص يتصرف بطريقة محددة) ، تجعل ببساطة من الشخص الذي يمتلك دافعية عالية تحركه للعمل بجدية أكبر في أداء مهمته ، أما الشخص الذي لم يزود بالدافعية أو التحفيز فإنه لا يستطيع عمل ذلك . غالبا ما يلاقي المديرون صعوبة في حث منتسبيهم على العمل ، غير أن التحفيز عملية داخلية ، هو نتيجة تفاعل حاجات الشخص ، وامكانياته لعمل الاختيارات حول كيفية الاستجابة لهذه الحاجات ، وتسمح البيئة التي تكونها الإدارة على الاستجابة لهذه الحاجات ، والخيار الممكن عمله ، التحفيز ليس أي شئ يمكن أن يعمل المديرون للشخص ، بناء على ماعرضه كل

(Ellen Benowitz , 2001 : 128 - 136) ، (Krietner , 2009 : 335 - 342)

، وآخرون في قائمة المصادر ، تم النظر إلى التحفيز أو الدافعية من منظورين (منظور الحاجات ، ومنظور السلوك)

ثانيا : نظريات الدافعية (التحفيز) التي تركز على الحاجات

(Motivation Theories That Focus on Needs) : ، يوصف التحفيز بأنه ظاهرة معقدة ، حاولت الكثير من النظريات تفسير الكيفية التي يتم على أساسها التحفيز ، التفسير الشائع في حلقات الإدارة للتحفيز هو (التحفيز المبني على حاجات الأشخاص) ، يعود نموذج الحاجات الأساسية إلى نظرية المحتوى (content theory) للدافعية أو (التحفيز) ، بتسليط الضوء على عوامل معينة تستثير الدافعية لدى الشخص ، مع أن هذه العوامل توجد داخل الشخص ، وقد تؤثر الاشياء التي من حوله فيه أيضا ، باختصار فإن كل شخص لديه حاجات يحتاج إلى اشباعها ، بعضها تعرف :-

- بالحاجات الأولية (primary needs) ، مثل الغذاء ، والماء ، وهي الحاجات المتعلقة بالجوانب المادية من السلوك ، والمعروفة **بالدوافع غير المتعلمة** ، هذه الحاجات عضوية (بايولوجية) بطبيعتها ، ومستقرة نسبيا ، تأثيرها على السلوك واضح ، ويسهل تحديده .
- أما الحاجات الثانوية (Secondary needs) : فهي ذات طبيعة نفسية ، ويمكن تعلمها من الخبرات ، هذه الحاجات تتباين بشكل ملحوظ عن طريق الثقافة وعن طريق الاشخاص ، وتتكون هذه الدوافع الداخلية نتيجة لحالات مثل الرغبة للقوة ، أو الانجاز ، أو الحب ، تحديد وتفسير هذه الدوافع صعب كثيرا ، لأنها توصف بطرائق متنوعة ، الدوافع الثانوية مسنولة عن معظم جوانب السلوك ، وهي التي يركز عليها المشرف ، وعلى المكافآت التي يبحث عنها الشخص في المنظمة. وقد قدم كل من

Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, and Clayton Alderfer

تفسيرا للحاجات بصفاتها مصدرا للدافعية

١. نظرية هرم الحاجات (براهام ماسلو) (Abraham Maslow's hierarchy of needs theory)

: عرف (ماسلو) الحاجات (بأنها نقص مادي أو نفسي لدى الشخص يجعله يشعر بضرورة الاستجابة له) ، بمعنى آخر نقص مادي او نفسي يجعل الشخص مضطرا للاستجابة له ، هذه الحاجات قد تولد توتر في سلوكيات الشخص واتجاهاته نحو العمل ، طور ماسلو نظرية تعتمد على تعريفه للحاجات ، مقترحا أن الإنسان يستثار عن طريق حاجات متعددة ، وتظهر هذه الحاجات في تسلسل هرمي ، عرف (بهرم ماسلو للحاجات) ، معتمدا على فرضية مفادها (أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك ، و أما الحاجات المشبعة فأنها لا تعد دافعا أو مثيرا للسلوك) ، تتأسس نظرية ماسلو على مبدئين هما :-

✓ مبدأ النقص أو القصور (Deficit principle) : الحاجات المشبعة لا تستثير السلوك لمدة أطول ، لأن الناس تميل إلى اشباع الحاجات المحرومة منها.

✓ مبدأ التدرج (Progression principle) : حدد ماسلو خمسة حاجات ، تتدرج على شكل هرم ، ويعني التدرج الهرمي ، هو أن الحاجة في أي مستوى تظهر بعد اشباع الحاجة للمستوى الأدنى منه ، حدد ماسلو خمسة مستويات للحاجات ، موضحة في الجدول (١٣) ..

جدول (١٣) هرم ماسلو للحاجات

١ - الحاجات في المستويات العليا	الاستجابة المقترحة
✓ حاجات تحقيق الذات	الابداع والتحدي في العمل
	المشاركة في صنع القرارات
	مرونة واستقلالية الوظيفة
✓ حاجات التقدير	المسئولية عن الوظائف المهمة
	الترقية إلى مركز وظيفي أعلى
	الثناء والتقدير من الرئيس الأعلى
٢. الحاجات في المستويات الدنيا	

✓ الحاجات الاجتماعية	الصدقة مع الزملاء
	التفاعل مع الزبائن
	طبية الاشراف أو المشرف الطبي
✓ حاجات السلامة	سلامة ظروف العمل (بيئة العمل)
	ضمان الوظيفة
	اعتماد المنافع والمكافآت
✓ الحاجات النفسية	فترات الراحة والانتعاش
	الراحة الجسدية في العمل الوظيفي
	ساعات العمل المعقولة (الطبيعية)

لا زالت البحوث لم تتحقق بعد من كل مبادئ القصور أو التقدم في هذه النظرية ، يمكن أن تساعد فكرتها المديرين على فهم حاجات العاملين والعمل على اشباعها.

٢ - نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's two-factor theory) : قدم

(فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg) نظرية أخرى لمعرفة المضامين التحفيزية لبيئة العمل ، هي نظرية العاملين وضع (هيرزبرج) عاملين يعتقد أنهما يؤثران في حافزية موقع العمل هما..

✓ العوامل الصحية أو النظافة (Hygiene factors) : ويقصد بها أيضا العوامل العامة ، وتتضمن الأجور والرواتب ، وضمان العمل ، وظروف العمل ، والسياسات التنظيمية ، والجودة الفنية للمشرفين ، هذه العوامل قد لا تحفز العاملين مباشرة ، وإنما نسيان أي منهم قد يتسبب في نقص اشباع حاجة معينة ، وعليه فإن التحسينات الناتجة عن العوامل الصحية قد لا تكون ضرورية **لزيادة** اشباع الحاجة .

✓ المرضيات والمحفزات (Satisfiers or motivators) : وتتضمن حالات مثل (المسنولية ، الانجاز ، فرص النمو ، الشعور بالتميز) ، وهي العوامل الرئيسية للتحفيز والرضا عن العمل ، مثلاً قد يكتشف المدير أن العمل الفعلي الذي يمارسه العاملين في وظائفهم ، يجري في ضوء التحسينات المحددة ، وهذا دون شك سيزيد من الرضا الوظيفي ، والأداء الوظيفي ، وتتطلب ملاحقة نظرية العاملين سابقة الذكر من المديرين ضمان كفاية العوامل الصحية ، والقدرة على بناء العوامل الدافعة أو المحفزة للوظيفة.

3 - نظرية الدرر (Alderfer's ERG theory) : وهي نظرية (ERG) أو (الوجود Existence ،

الانتماء Relatedness ، النمو Growth) ، وتم بنائها على أساس نظرية ماسلو للحاجات ، جزء (Alderfer) في البداية مستويات الحاجات الخمسة (لماسلو) إلى ثلاثة طبقات هي : -

✓ حاجات الوجود أو البقاء (Existence needs) : وهي مطلوبة للجوانب العضوية والمادية للكانن الحي ، وهي في نظرية (ماسلو) ، بقصدتها الحاجات تتضمن الحاجات العضوية أو المادية ، وحاجات السلامة والأمان.

✓ حاجات الارتباط أو العلاقة (Relatedness needs) : وهي مطلوبة لاشباع العلاقات الشخصية أو (بين الأشخاص) ، وهي في سلم (ماسلو) تعزى للحاجات الاجتماعية.

✓ حاجات النمو (Growth needs) : وهي نظرية (Alderfer) وهي مطلوبة من أجل استمرارية النمو النفسي والتطوير ، وتعني في سلم (حاجات تقدير وتحقيق الذات) . يفترض هذا المدخل أن الحاجات غير المشبعة

تستثير السلوك ، وهذه هي حاجات المستوى الأدنى التي ينبغي اشباعها ، وتقل أهميتها في نفس المستوى عندما يتم اشباعها ، تصبح الحاجات في المستوى الأعلى أكثر أمينة عندما يتم اشباعها ، وعندما لا يستجاب لمثل هذه الحاجات ، ربما ينتقل الشخص إلى الحاجات الأدنى في السلم ،

✓ (مبدأ الاحباط والتراجع *frustration-regression principle*) ، وتعني (ما أن يتم الاستجابة إلى الحاجات في المستوى الأدنى وتصبح فعالة في التأثير على السلوك ، عندها لا تصبح حاجة لاشباع الحاجات في المستوى الأعلى ، وكنتيجة لذلك يجب أن يوفر المديرين فرص للعاملين للاستفادة من أهمية الحاجات في المستوى الأعلى) .

4 - نظرية الحاجات المكتسبة لماكلاند (McClelland's acquired needs theory) :

تشير النظرية إلى أن اسبقيات الحاجات تختلف من شخص لآخر ، وإن هذه الحاجات لا تولد مع الاشخاص ، وإنما يتم تعلمها من خلال تجارب الحياة الواقعية ، وحدد (ماكلاند McClelland) ثلاثة حاجات هي..

✓ الحاجة للإنجاز (Need for achievement) : وهي المحرك نحو التفوق

✓ الحاجة للقوة (Need for power) : وهي الرغبة التي تجعل الآخرين يتصرفون بطريقة معينة و لايمكنهم التصرف بخلاف ذلك.

✓ الحاجة للانتماء (Need for affiliation) : هي الرغبة في تكوين الصداقة ، والعلاقات الشخصية القوية ، وتجنب الصراع. قارن (ماكلاند) كل حاجة من هذه الحاجات مع مجموعة متميزة من التفضيلات في موقع العمل ، وهذا يساعد المديرين على الكشف عن البيئة التي تستجيب لهذه الحاجات ، **يتميز أصحاب الانجاز العالي أنفسهم عن الآخرين عن طريق رغبتهم في عمل الأشياء بشكل جيد ، هؤلاء الأشخاص يحفزون بقوة عن طريق المراكز الوظيفية المقترنة بالمسئولية الشخصية ، والتغذية العكسية ، ودرجة متوسطة من المخاطرة ، فضلا عن ذلك فإن أصحاب الانجاز العالي ، يتصرفون بالسلوك الآتي..**

✓ تحمل المسئولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشكلات.

✓ اعتماد التغذية العكسية السريعة فيما يتعلق بالأداء من أجل اعطاء الرأي في إجراء التحسين أو عدم إجرائه .

✓ وضع أهداف معتدلة التحدي ، مقترنة بأفضل إنجاز ، عندما يكون هناك تصور مسبقا لاحتمالية النجاح بنسب 50% . **يرغب الشخص الذي لديه حاجة عالية للقوة أن يتبع المسار المستمر للتحسين أو (التعزيز) طيلة الوقت ، فضلا عن الحاجة إلى المعرفة الواضحة بالسلوكيات الآتية..**

✓ ارتياح الشخص كونه مسئول .

✓ الرغبة في التأثير بالآخرين.

✓ يفضل أن يكون في المواقف التنافسية والمعتمدة على الموقف .

✓ يميل أن يكون تركيزه أكثر على الهيبة ، وكسب التأثير في الآخرين من التركيز على الأداء الفعال . **يسعى الناس اللذين هم بحاجة إلى الانتماء إلى الرفقة (الصداقة) ، والموافقة الاجتماعية ، والعلاقات الشخصية المرضية ، و يعرض الناس اللذين هم بحاجة إلى الانتماء السلوكيات الآتية :-**

✓ أخذ المنافع الخاصة من العمل الذي يوفر الرفقة ، والقبول الاجتماعي.

✓ السعي من أجل الصداقة.

✓ تفضيل الحالات التعاونية أكثر من الحالات التنافسية بين الأشخاص.

✓ الرغبة في العلاقات التي تتضمن درجة عالية من الفهم المتبادل .

✓ قد لا يكون المديرين في مثل هذه الحالة هم الأفضل ، لأن الموافقة الاجتماعية والصداقة قد تعقد من عملية صنع القرار الإداري. ومن المثير للاهتمام هو أن الحاجة للإنجاز قد لا تؤدي بالضرورة إلى تكوين مديرين جيدين ، خاصة في المنظمات

الكبيرة، يهتم الناس للذين هم من ذوي الحاجات العالية للإنجاز عادة بالكيفية التي تحقق نجاحهم الشخصي ، وليس في دفع الآخرين لأداء العمل الجيد ، من الناحية الأخرى فإن المدير الجيد يكون بحاجة عالية للقوة مقابل حاجة منخفضة للانتماء.

ثالثا : نظريات الدافعية التي تركز على السلوك (Motivation theories that focus on behavior)

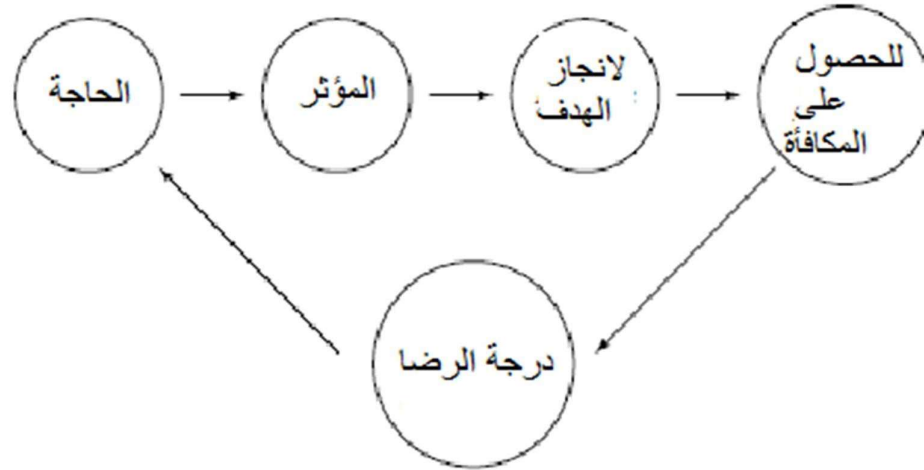
(behavior) : ظهرت نظريات أخرى لتفسير الدافعية ، مثل نظريات العملية التي تفسر كيفية اختيار العامل لأفعاله السلوكية من أجل تلبية حاجاته ، وتحديد إختياراته ، تقدم النظريات الآتية إرشادات وتصورات حول الكيفية التي يصنع بموجبها الناس خياراتهم الواقعية ، في العمل بجدية أو عدم الجدية في العمل ، معتمدين في ذلك على تفضيلاتهم الشخصية ، والمكافآت المتوفرة ، ونواتج العمل الممكنة.

١ - نظرية العدالة أو المساواة (Equity theory) : طبقا لنظرية العدالة المبنية على أعمال

(J. Stacy Adams) ، وهي (أن يقارن العمال بين المكافأة المحتملة والجهد الذي يجب أن يتوافق معها) ، بمعنى آخر توافق المكافأة مع الجهد المقابل لها ، تظهر العدالة عندما يرى العمال أن المكافأة مساوية للجهود ، أما بالنسبة للموظفين فإنهم لا ينظروا إلى المكافأة المحتملة للجهد فحسب ، و إنما ينظرون إلى مكافآت الآخرين أيضا ، يظهر الظلم أو عدم العدالة عندما يشعر الموظفون أن مكافآتهم أقل شأنًا من المكافآت المقدمة للآخرين اللذين يشاطرونهم نفس عبأ العمل . عندما يشعر الموظفون بالتعامل معهم معاملة غير عادلة ، فإنهم سيظهرون السلوكيات الآتية. :-

- ✓ تقديم أقل جهود وظيفية ممكنة .
- ✓ السؤال عن معالجة أو مكافأة أفضل .
- ✓ البحث عن طريقة تجعل من عملهم أفضل بالمقارنة مع سابقه .
- ✓ الانتقال من الوظيفة الحالية أو تركها.

نظرية العدالة



تضع نظرية العدالة نقطة جيدة لتصرف الأشخاص طبقا لتصوراتهم ، قد يكون تفكير المدير بعيدا عما يفكر به الموظفون ، لأن القضية الحقيقية هي الطريقة التي يدرك بها الموظف الحالة التي هو فيها ، عندما يدرك أن المكافآت منصفة فإن ذلك ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي و الأداء ، إما إذا أدرك الموظف أن المكافأة غير منصفة ، فإن هذا يولد عنده حالة عدم الرضا ، ويتسبب في مشكلات الأداء. يحتاج كل مدير إلى ضمان تجنب النتائج السلبية المترتبة على العدالة المقارنة

، أو تدنيتهما إلى أدنى حد ممكن على الأقل ، عندما توزع المكافآت ويخبر المديرين بان هذه المكافآت يتوقع أن تترتب عليها نتائج سلبية أو عدم الانصاف ، خاصة إذا كانت المكافآت الموزعة منظورة مثل (زيادة الأجور ، أو الترقيات) ، ويقصد منها الاحتفاظ بمنافع العدالة والانصاف ، عندها يقوم المديرين بتوصيل القيم المقصودة من اعطاء هذه المكافآت ، توضيح تقييم الأداء المبني على هذه المكافآت ، واقتراح نقاط مقارنة مناسبة.

- 2 - النظرية التوقعية (Expectancy theory) :** قدم (Victor Vroom) واحدة من التفسيرات الأكثر قبولاً للدافعية ، حملت عنوان نظرية التوقع ، ومفادها (أن الموظف يندفع نحو ممارسة مستوى جهد أعلى) عندما يعتقد أن :-
- ✓ جهوده تقود إلى تقييم أداء جيد .
 - ✓ المكافأة التنظيمية ترضي أهدافه الشخصية.
 - ✓ المكافأة التنظيمية تستجيب لأهدافه الشخصية. إن المفتاح لنظرية التوقع هو إدراك أهداف الشخص ، والعلاقة بين الجهد والأداء ، وبين الأداء والمكافأة ، وأخير بين المكافأة واشباع الأهداف الشخصية . عندما يكون مستوى توقع الموظف عالي ، والمكافأة مغرية ، التحفيز اعتيادياً يكون عالي . عندما تكون هناك رغبة لتحفيز العمال ، فعلى المديرين تعزيز تصورات العمال حول جهودهم فيما إذا كانت ممكنة وجديرة بالاهتمام ، التوقعات الواضحة عن الأداء ، ربط المكافأة بالأداء ، مع التأكد من أن المكافآت مجزية.

النموذج الاساسي لنظرية التوقع

كم هي كمية التأثير التي يجب وضعها ؟



- 3 - نظرية التعزيز (Reinforcement theory) :** تأسست نظرية التعزيز أو التقوية على قانون التأثير الذي وضعه (E . L. Thorndike) ، الذي ينظر ببساطة إلى العلاقة بين السلوك والنتائج ، هذه النظرية تركز على تعديل سلوك العاملين في عملهم الوظيفي ، من خلال الاستخدام الملائم لواحد من الاساليب الإدارية الآتية :-

✓ التعزيز الإيجابي (Positive reinforcement) : يتأسس على عبارة (المكافأة تصف السلوك ،) التعزيز الإيجابي مثل الزيادة في الأجور ، أو الترقية ، وهذه توفر المكافأة للسلوك الإيجابي مع الوضع في الاعتبار الزيادة في احتمالية تكرار السلوك المرغوب .

✓ التجنب (Avoidance) : ويعني محاولة اطلاع العاملين على النتائج المترتبة على السلوك غير اللائق ، إذا لم يزج العامل نفسه في السلوك غير اللائق ، فإنه لا يواجه مثل هذه النتائج .

✓ الإهمال أو عدم الاهتمام (Extinction) : ويعني بصورة أساسية تجاهل سلوك المرؤوسين وعدم تزويدهم بأي تعزيز (إيجابي أو سلبي) ، يستخدم المعلمون في الفصول الدراسية هذا الأسلوب ، وذلك بتجاهل الطلبة اللذين يتصرفون من أجل إثارة الاهتمام من حولهم ، يستخدم هذا الأسلوب فقط عندما يدرك المشرف أن السلوك مؤقت ، غير نموذجي ، وغير خطير .

✓ العقاب (Punishment) : ويعني (التهديد ، إيقاف الأجر ، أو الحرمان المؤقت من الامتياز الوظيفي) ، وهو محاولة لمنع تكرار حدوث السلوك الذي تترتب عليه نتائج سلبية تترك نظرية التعزيز الآثار الآتية على عمل الإدارة ..

✓ التعلم على قبول المنظمة لكل ما له علاقة في استثارة السلوك .

✓ يجب على المديرين اللذين يحاولون تحفيز عاملهم التأكد من إعلام الأشخاص ، عن كل عمل خطأ يقومون به ، والحرص على عدم مكافأة الجميع في نفس الوقت.

✓ يجب على المديرين إخبار الأشخاص عما يمكن القيام به من أجل الحصول على التعزيز الإيجابي .

✓ يجب على المديرين التأكد من أن إدارة التعزيز على أعلى قدر ممكن من الدقة في توقع حدوث السلوك .

✓ يجب أن يدرك المديرون أن عدم المكافأة قد يعدل السلوك أيضا ، الموظف الذي يعتقد أنه يستحق المكافأة إلا أنه لم يستلمها ، غالبا ما يصبح غير راضي عن كل من مديره والشركة.

٣ - نظرية تحديد الأهداف (Goal- setting theory) : تم تقديم نظرية تحديد الأهداف في أواخر عقد الستينات

عن طريق (Edwin Locke) ، تفترض النظرية (أن الاهتمام باتجاه الأهداف هو المصدر الرئيس لدافع العمل) ، تطلع الأهداف في جوهرها الموظفين حول ما يجب القيام به ، وكم حجم الجهد الذي ينبغي صرفه من أجل هذه الأهداف ، بصفة عامة الصعوبة الأكبر هي الارتفاع في مستوى الأداء المتوقع ، يمكن أن يحدد المدير الأهداف للموظفين العاملين معهم ، أو يحدد المدير والموظفون سوية الأهداف ، أحد المنافع من مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف ، هي إثارة رغبتهم للعمل باتجاه المساعدة على وضع هذه الأهداف ، بغض النظر عن من يضع الأهداف ، فإن الموظفين يعملوا جيدا عندما يتم تزويدهم بمعلومات التغذية العكسية عن تقدمهم في العمل ، فضلا عن التغذية

العكسية هناك أيضا أربعة عوامل أخرى تؤثر في العلاقة بين الأهداف والأداء هي : -

✓ يجب أن يلتزم الموظفون بالأهداف .

✓ يجب أن يعتقد الموظف أنه قادر على أداء المهمة.

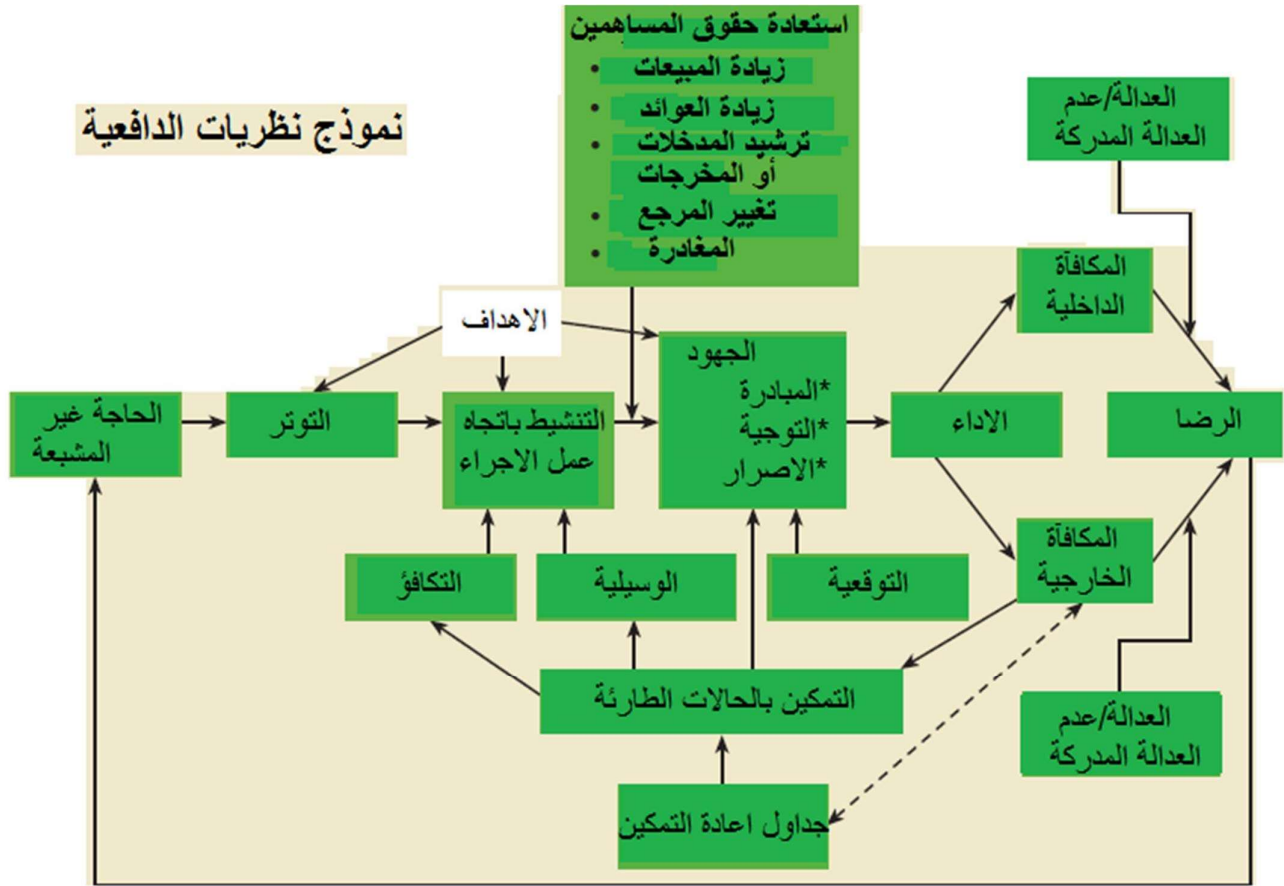
✓ المهمات المشاركة في انجاز الهدف يجب أن تكون بسيطة ، مألوفة ، ومستقلة.

إذا ما تم العمل وفقا لنظرية تحديد الأهداف ، فعلى المديرين العمل مع موظفيهم في تحديد الأهداف من أجل توفير المستهدفات للدافعية ، فضلا عن ذلك فإن الأهداف التي يتم تأسيسها يجب أن تكون محددة أكثر من كونها عامة ، ويجب على المديرين توفير تغذية عكسية عن الأداء.

نموذج كيفية تحسين الاهداف للاداء



خلاصة نظريات الدافعية



شكل (٣٩) خلاصة نظريات الدافعية

رابعاً : فلسفات الإدارة التي تؤثر في دافعية الموظف

(Management philosophies that effect motivation)

: تضع الفلسفة الإدارية الأساس لمناخ العمل الإيجابي وتأثيره على مدخل المدير للدافعية (التحفيز) ، طريقة عرض المدير وجهات نظره للموظفين ، و التواصل معهم تؤثر هي الأخرى في سلوكهم ، من أشهر النظريات التي تتحدث حول كيفية تكوين المديرين تنبؤاتهم المبنية على أساس طريقة تعاملهم مع موظفيهم هما (نظريتي دوكلاس ماكريكور .

النظرية الأخرى هي نظرية كريس أرجيريس (Chris Argyris theory) والتي تركز على (ما هي تفضيلات العامل التي تجعل منه عاملاً ناضجاً) ، اكتشف (أرجيريس) في كتابه الموسوم (الشخصية والمنظمة) تناقضات ممارسات الإدارة في التنظيم التقليدي مع حاجات وقدرات الشخصية الناضجة ، على سبيل المثال يفترض مفهوم التخصص في العمل أن يعمل الناس بكفاءة أكثر لأن المهمة معرفة بوضوح) ، يعتقد أرجيريس (أن هذا المفهوم قد يترتب عليه في الواقع نتائج عكسية ،

لأنه سيحد من وصول الموظف إلى تحقيق ذاته) . يركز (أرجيريس) مثل (ماكريكور) على طريقة تعامل المدير مع الآخرين ، ويعتقد أن المدير إذا تعامل مع موظفيه بالحالة الإيجابية - بصفتهم موظفين مسنولين (يتحملون المسؤولية) ، سيكون الموظفون أكثر إنتاجية ، ويعتقد أيضا أن العمال الناضجين يرغبون في مسؤوليات إضافية أخرى ، وفي التنوع في المهمات ، وفي القدرة على المشاركة في القرار ، وإذا لم يكن الأمر كذلك فإن النتيجة هي (التغيب عن العمل ، واللامبالاة ، والاغتراب) .

- خامسا : استراتيجيات الدافعية أو التحفيز (Motivation Strategies) :** تشتق المستويات العليا لدافعية (تحفيز) الموظفين إلى حتما من ممارسات الإدارة الفعالة ، لتطوير موظفين أو عمال محفزين ، على المديرين التعامل معهم على الأساس الفردي ، تمكين العمال يوفر نظام مكافأة فعال ، وإعادة تصميم الوظيفة ، ويكون بيئة عمل مرنة .
- ١ . **تمكين العاملين (Empowering employees) :** يظهر التمكين عندما يعطى الشخص في المنظمة الاستقلالية ، السلطة ، الثقة ، والتشجيع على إنجاز المهمة ، يصمم التمكين من أجل أن فك قيود العامل أو الموظف ، وأن تكون الوظيفة من مسؤوليته ، عند محاولة التمكين وتغيير بعض الأفكار البيروقراطية القديمة ، على المديرين أن يحثوا المالكين من داخل وخارج المنظمة على تشجيع الموظفين على ملاحقة الأفكار الجديدة ، وإعطائهم الصلاحية لتعزيز هذه الأفكار ، وخاصة الجديدة في ما يتعلق بروح المبادرة الداخلية ، لأن الأفكار الجديدة ستقلب الهياكل والعمليات رأسا على عقب .
- ٢ - **توافر نظام مكافأة فعال (Providing an effective reward system) :** غالبا ما يستخدم المدبرون المكافأة لتعزيز سلوك العاملين الذي ترغبه الإدارة ، المكافأة هي ناتج العمل ذي القيمة الإيجابية للشخص ، تكون المنظمة سخية في المكافآت للناس الذين يساعد أداءهم المنجز في الاستجابة للأهداف التنظيمية ، يمنح الناس المكافآت في واحدة من الطريقتين أدناه .

✓ **المكافآت الخارجية (Extrinsic rewards) :** وهي المكافآت التي تدار خارجيا ، هي تقدير للنواتج التي يحققها الشخص وتدفع له من قبل شخص آخر ، وخاصة المشرف أو الإدارة في المستويات العليا ، وتلاحظ في موقع العمل بكل من (العلاوات ، الترقيات ، التعيينات الخاصة ، المدح والثناء ، وما أشبه) .

✓ **المكافآت الذاتية أو الجوهرية (Intrinsic rewards) :** وهي التي تدار ذاتيا من قبل الشخص نفسه وقد يواجه الشخص ضرورة ممارسة التفكير بحيادية عالية بعد إنجازه لمهمته الوظيفية ، يكون شعور الشخص جيدا عن عمله ، لأنه يشعر بالكفاءة ، والتطور الذاتي ، والرقابة الذاتية على العمل ، وعلى النقيض من المكافآت الخارجية فإن الاستثارة التحفيزية للمكافأة الداخلية لا تعتمد على أفعال الآخرين . من أجل تحفيز أو استثارة السلوك على المنظمة توفير نظام مكافأة فعال ، يتكون نظام المكافأة الفعال من أربعة عناصر هي : -

- ينبغي أن تلبي المكافآت الحاجات الأساسية لجميع العاملين .
- ينبغي أن تثبت المكافآت ضمن النظام ، وتقارن بالمكافآت التي تمنحها المنظمات المنافسة في نفس القطاع .
- ينبغي أن تكون المكافآت ذات قيمة للأشخاص في نفس المركز الوظيفي ، وأن توزع عليهم بطريقة عادلة ومنصفة .
- ينبغي أن يكون نظام المكافأة الشامل متعدد الوجوه ، لأن الناس مختلفين ، وعلى الإدارة أن توفر مدى من المكافآت يمتد من - المكافآت النقدية ، الإجازات ، التميز ، وحتى العلاوات والترقيات ، فضلا عن توفير الإدارة طرائق مختلفة للحصول على هذه المكافآت . النقطة الأخيرة الجديرة بالذكر ، هي الاتجاه الواسع نحو التمكين ، الكثير من العاملين وأرباب العمل ، بدأوا يشيرون إلى عدم كفاية نظام الأجور التقليدي ، لأنه في النظام التقليدي تدفع الإيجور طبقا للمركز الوظيفي الذي يحتله الشخص ، وليس حسب مستوى الإسهامات التي يقدمها ، اختارت المنظمات مناهج جديدة تعتمد على الفرق ، رضا الزبون ، والتمكين ، يحتاج العاملين إلى الدفع بطرائق أخرى مختلفة ، وقد استجابت العديد من الشركات لهذا من خلال تصميم خطط دفع متنوعة ، تصمم هذه الخطط عن طريق فرق تصميم المكافآت للعاملين ، التي تبني المكافآت على أساس مستويات

المهارة ، تمنح المكافآت للموظفين أصحاب السلوك المرضي في أداء العمل ، ويمكن تكرار المكافآت إذا تبين للموظفين أن عملهم غير مقيم بالشكل المرغوب ، فإن دافعتهم سوف تميل نحو الإنحدار أو التنازل.

٣ - إعادة تصميم الوظائف (Redesigning jobs) : كثيرا ما يؤدي الناس أعمالهم بشكل روتيني ، وهذا يترتب عليه حالة من الفتور أو الملل في الأداء الوظيفي ، غالبا ما يشير الأشخاص لهذه الظروف (بالنضوب burnout) ، ولكن الإدارة الجيدة تستطيع أن تفعل شيئا لتحسين هذه الظروف ، قبل أن يسيطر على العاملين الممل ، ويفقدوا دافعتهم للعمل ، مفهوم إعادة تصميم الوظيفة (job redesign) يتطلب معرفة واهتمام بالصفات الانسانية التي يجلبها الناس معهم للمنظمة ، من خلال تطبيق نظريات الدافعية في مجال هيكل العمل لتحسين الانتاجية والرضا الوظيفي . تنظر الإدارة عند إعادة تصميم الوظيفة إلى كل من نطاق العمل ، وعمق العمل ، يتضمن إعادة التصميم الآتي :-

✓ إعادة تصميم الوظيفة أو العمل (job redesign) : غالبا ما يشير إلى التوسع الأفقي في الوظيفة ، يزيد التوسع في الوظيفة (enlargement) من تنوع مهمات الوظيفة أو إضافة مهمات جديدة لشاغل الوظيفة ، على الرغم من أن هذه الزيادة لا تعني زيادة في جودة هذه المهمات أو في التحديات التي تواجهها ، قد يقلل التوسع في العمل من بعض الرتبة في العمل ، وما أن تنخفض حالة الملل عند الموظف فإن جودة عمله بصفة عامة ترتفع . تعني هذه الممارسة تنسيب الشخص إلى وظائف مختلفة أو تخصيص المهمات إلى أشخاص مختلفين على أن يكون التخصيص على الأساس المؤقت ، تعني الفكرة إضافة تشكيلة متنوعة من المهمات أو الوظائف ، من أجل اطلاعهم على اعتمادية أي وظيفة على الوظائف الأخرى ، تشجع المداورة على مساهمة المستويات العليا على تجديد الحماس والاندفاع لدى العاملين ، وتحقق المنظمة منافع من التدريب عبر الوظائف في مكان العمل.

✓ الأثراء أو الإغناء الوظيفي (Job enrichment) : ويدعى أحيانا التحميل العمودي للوظيفة ، هذا التطبيق لا يشمل مجموعة متنوعة من المهمات فقط ، ولكنه يوفر أيضا مسؤلية وصلاحيات أكثر للموظف ، إذا كانت المهارات المطلوبة للقيام بالمهمة تتلاءم مع قدرات شاغل الوظيفة ، فإن الإثراء الوظيفي قد يحسن الروح المعنوية والأداء .

٥ - تكوين المرونة (Creating flexibility) : يهتم العاملون اليوم بقيم الوقت الشخصي أو الوقت

الخاص بالشخص) ، بسبب الاحتياجات العائلية ، قد لا يعمل الكثير من الناس بحدود الوقت التقليدي للعمل من (٩ إلى ٥) أيام عمل ، لذا فإن (الوقت المرن flexitime) هو الذي يسمح للعاملين من التحديد والسيطرة على ساعات عملهم الشخصية ، أنه أحد طرائق الاستيعاب الكامل لحاجات العاملين ، هناك بعض الخيارات الأخرى التي تحاول المنظمة العمل على وفقها :-

- اسبوع العمل المضغوط (A compressed workweek) : وهو أحد أشكال الوقت المرن الذي يسمح للوظيفة المقدر لها أن تنجز بدوام كامل ولمدة خمسة أيام عمل، يمكن إنجازها بأقل من الوقت القياسي (٤٠) ساعة اسبوعيا ، والجدولة الأكثر شيوعا في هذا المجال هي (جدولة ٤/٤٠) ، إعطاء العاملين ثلاثة أيام كل اسبوع ، هذه الجدولة تفيد الموظف أو العامل من خلال حصوله على وقت فراغ أكبر ، وعلى خفض في كلفة التنقلات ، أما منافع المنظمة فتتوضح من خلال الخفض في الغياب ، وتحسين الأداء . ولكن الخطر المترتب على هذا النوع من الجدولة هو إمكانية الزيادة في تعب العامل أو الموظف.

-- تقاسم الوظيفة أو التوأمة (Job sharing or twinning) : يحدث تقاسم الوظيفة أو التوأمة عندما يتم تقاسم الوقت الكامل للوظيفة بين شخصين أو أكثر ، ينطوي التقسيم على كل شخص يعمل نصف يوم العمل ، و يمكن أن يتم تقاسم ترتيبات العمل على الأساس الاسبوعي أو الشهري ، عندما يتم تجزأة العمل وتقاسمه ، فإن المنظمة سوف

تستفيد من توظيف المواهب التي قد لا تكون مستعدة للعمل بدوام كامل ، قد لا يرغب بعض الموظفين الرئيسيين من ذوي الكفاءات العمل في المكتب بدوام كامل ، وإنما العمل بنصف ساعات الدوام ، على الرغم من ظهور مشكلات عند التعديل ، إلا أن هذه الترتيبات ضرورية لجميع المساهمين في العمل .

-- العمل خارج المكتب (Telecommuting) : ويعنى بعض الأحيان (المكان المرن flexiplace) ، ويعني أن ترتيبات العمل تسمح على الأقل بعمل بعض من ساعات العمل المقررة خارج المكتب، وأن العمل في البيت يعد أحد هذه الخيارات ، الاتصال عن بعد يحرق صاحب الوظيفة من الحاجة إلى العمل وفقاً لساعات محددة ، أو ارتداء ملابس العمل الخاصة ، أو التقيد بالقيود العادية للتنقل ، أو لديه اتصال مباشر مع المشرفين ، العمال الذين يمارسون العمل في البيت غالباً ما يعرفوا بالإنتاجية الزائدة ، وتسجيل إنحرافات أقل ، والتمتع بالحرية التي تجعل منه هو الرئيس لنفسه ، والانتفاع من المزيد من وقت الموضوع تحت تصرفه الخاص ، بالطبع عندما تكون هناك إيجابيات ، فتقابلها أيضاً سلبيات ، يشعر الكثير من الذين ينفذون العمل في البيت أنهم يعملون كثيراً ، وهم معزولون عن عوائلهم وأصدقائهم ، فضلاً عن الشعور بالعزلة ، فأنهم يشعرون بعدم وضوح الرؤيا عن المكتب والذي قد يؤدي إلى فقدان الترقيات.

الأسئلة ..

القسم الأول : اختار الجواب الصحيح لكل سؤال من الأسئلة الآتية ..

- 1 - الشخص الذي يوجه الآخرين هو (-----) ..
(القائد ، المحفز ، الرئيس ، المروؤوس)
 - 2 - القائد (-----) ربما يكون خبيراً في حقل نشاطه ..
(الوظيفي ، الموقفي ، الديمقراطي ، الأوتوقراطي)
 - 3 - الذي يمتلك صلاحية إصدار الأحكام هو (-----) ..
(المروؤوس ، أعضاء الجماعة ، القائد ، كل الأشخاص في المنظمة)
 - 4 - (-----) يحول الخطأ إلى نتائج ..
(الرقابة ، التحفيز ، اتخاذ القرار ، التوجيه)
 - 5 - (-----) يجب أن يستخدم الأساليب الملائمة للتوجيه ..
(المدير ، الموظفون ، اتخاذ القرار ، التوجيه)
 - 6 - نظريات الدافعية التي تؤكد على الحاجات التي تحفز العاملين هي (-----) ..
(نظريات المحتوى ، نظريات تحديد الهدف ، **نظريات الحاجات** ، نظريات المسار والهدف)
 - 7 - لا يكون القائد ناجحاً إذا فقد (-----)
(الصحة البدنية ، الثقة بالنفس ، التفكير السلبي ، المشاعر)
 - 8 - طبقاً لنظرية التوقع - كثافة وظيفة التحفيز - هي التي (-----) ..
(من الصعب جداً تحديدها ، تتناسب بشكل غير مباشر مع المكافأة المدركة ، تتناسب بشكل مباشر مع المكافأة المدركة أو المتوقعة ، تتناسب بشكل غير مباشر مع المكافأة المتوقعة)
- الأجوبة (: ١ - القائد ، ٢ - الوظيفي ، ٣ - القائد ، ٤ - التوجيه ، ٥ - المدير ، ٦ - الثقة بالنفس ، ٧ - نظريات المحتوى ، ٨ - تتناسب بشكل غير مباشر مع المكافأة المدركة أو المتوقعة) ..**

القسم الثاني: أجب بكلمة واحدة أو كلمتين عن كل سؤال مما يأتي ..

- 1 - من هو الشخص الذي يمثل الجماعة ؟
- 2 - أي نمط من القيادة يناسب المروؤسين الكسالي والذين يتجنبون الواجبات ؟
- 3 - ماهو الأسس الآخر للقيادة المشاركة ؟
- 4 - من هو القائد الخبير في حقل معين من النشاط ؟
- 5 - كيف ينظر إلى التوجيه في الإدارة ؟
- 6 - من هو الشخص الذي يفترض أن يكون قدوة حسنة للمروؤسين ؟
- 7 - من هو الشخص الذي تقع عليه عملية التوجيه ؟
- 8 - من هو الشخص الذي يوصف بسيد المهمة ؟
- 9 - ماهي أنواع الحوافز المالية التي تدفع للعاملين ؟
- 10 - من الشخص الذي طور نظريتي X , Y ؟

- 11 - كم هو عدد الحاجات في الجانب الأعلى من سلم الحاجات ؟
- 12 - تحت أي نظرية يكون للعاملين كراهية متأصلة للعمل ؟
- 13 - ماهي الأمور الأساسية لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة ؟
- 14 - ما هي وسائل الدوافع الأكثر فاعلية ؟

الأجوبة (: ١ - القائد ، ٢ - القائد الأوتوقراطي ، ٣ - القائد الديمقراطي ، ٤ - القائد الوظيفي ، ٥ - القلب
٦ - المدير ٧ - المرووس ٨ - القائد الوظيفي ٩ - الزيادات ، العلاوات ، الحوافز ، ١٠ - دوكلاس ماكريكور ،
١١ - اثنان ، ١٢ - نظرية X ، ١٣ - أعلى مخرجات مقابل أدنى كلفة ، 14 - المكافآت المباشرة) ...

القسم الثالث: أسئلة للمراجعة

- 1 - وضح ما هو المقصود بالقيادة ؟
- 2 - من هو القائد الذي يعرف باسم القائد المؤسسي ؟
- 3 - أكتب باختصار عن القائد الديمقراطي ،
- 4 - ما هو المقصود بنشاط التوجيه ؟
- 5 - ماهي النشاطات التي يتضمنها التوجيه ؟
- 6 - فسر دور التوجيه في الإدارة ؟
- 7 - اذكر مزايا ومساوئ القائد الديمقراطي ؟
- 8 - ما هي ملامح الدافعية ؟
- 9 - اذكر الخطوات التي تحتويها الدافعية ؟
- 10 - وضح الأنواع المختلفة من الدافعية ؟

القسم الرابع : أجب بما لا يقل عن صفحة واحدة عن الأسئلة الآتية..

- 1 - وضح من وجهة نظرك القائد الأفضل في ظل ظروف البيئة المستقرة ؟
- 2 - ناقش ببعض التفصيل مؤهلات القائد الجيد ؟
- 3 - أكتب ببعض التفصيل معنى وتوجهات نظرية هرم الحاجات (لماسلو) ؟
- 4 - أشرح ببعض التفصيل نظرتي (مكروكر X , Y) ؟

المصادر..

- 1 -D. ValjayaNthI , M. A Zelka Jabeen , V.S James Sahayam ; Management principles ; Tamil NADU Text Book Corporation , 2010 : 94 -102
- 2 - Ellen A. Benowitz , Cliffs quick Review Principle of management , Hungrey Mind INC , 2001 : 128 - 136 , 141 - 155 ,
- 3 - Kate Williams and Bob Johnson ; Introducing Management A Development Guide ; 2 ng Ed , Elsevier Butterworth-Heinemann ,, London , 2004
- 4 - **ROBERT KREITNER ; Management , Eleventh Edition ; Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. All rights reserved , 2009 : 397 - 404 , 335 - 342**
- 5 - W. Chan Kim and Renee A. Maubourgne, “Parables of Leadership,” *Harvard Business Review*, July–August 1992, p. 123.
- 6 - Chuck Williams ; opcit , 2007 : 450
- 7 - Elise Goldman, “The Significance of Leadership Style,” *Educational Leadership* 55, no. 7 (April 1998): 20–22.
- 8 - W. Bennis, “Why Leaders Can’tLead,” *Training & Development Journal* 43, no. 4 (1989).
- 9 - Victoria Markham, “America’s Supersized Footprint,” *Business Week* (October 30, 2006): 132. Also see Fareed Zakaria, “A Cure for Oil Addicts,” *Newsweek* (August 6, 2007): 34
- 10 - See Betsy Morris, “The New Rules,” *Fortune* (July 24, 2006): 70–87; and Geoffrey Colvin, “Managing in Chaos,” *Fortune* (October 2, 2006): 76–82.
- 11 - Ko erman, J., (2006), “Leadership vs Management: What’s the difference?”, *Journal for Quality & Par cipa on*, Vol. 29 Issue 2, p.13-17 George A . Boharis ; Leadership vs management ; Lund University . 2007 : 2

- 12 - Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and Debra L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory," *Academy of Management Review*, 29 (July 2004): 379–387
- 13 - Maslow, "A Theory of Human Motivation," p. 382.
- 14 - Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1959).
- 15 - B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (New York: Free Press, 1990) .
- 16 - K. B. Lowe, K. G. Kroeck, & N. Sivasubramaniam, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature," *Leadership Quarterly* 7 (1996): 385–425.
- 17 - John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990);
- 18 - David Fagiano, "Managers versus Leaders," *Management Review*, November 1997, p. 5;

الفصل السابع

الموارد البشرية والتوظيف

Human resource and Staffing

تحتاج المنظمة بعد أن تستكمل تصميم الهيكل التنظيمي إلى المورد البشري ذي المهارات والمعارف والإمكانات الجيدة لملاؤ الوظائف في الهيكل التنظيمي ، (يعد المورد البشري المورد الثمين للمنظمة والذي يتطلب انتباه خاص ، إذ يشدد المدخل المرتكز على الموارد البشرية على القضايا الاعتبارية والقانونية لأعضاء المنظمة ، والأكثر من هذا فإن الفرص العالمية والضغوط التنافسية أضفت أهمية جديدة للإدارة الماهرة (Yun Sun et al , 2007 : 558) ، لأن المورد البشري أما أن يعزز سمعة وجودة منتجات أو خدمات المنظمة أو يقوضها ، فضلا عن أهمية استجابة المنظمة للتغيير بفاعلية ، من أجل الاحتفاظ بقدرتها التنافسية ، يمكن أن يسهم الموظف الجيد في نجاح عملية التغيير في المنظمة ، وأن يضمن نجاحها للمستقبل ، ولذا ينظر إلى وظيفة الموارد البشرية في المنظمة بأنها (هي التي تضمن أن استراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها قد تم توظيفها والاحتفاظ بها لتلبي كل ما يتعلق بالتوظيف ، والتطوير ، والرفاهية الاجتماعية ، والعلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين ،) يعد التوظيف ، والاحتفاظ بالتزام وكفاءة الموظفين ، وإدارة الموارد البشرية الفعالة من العوامل الحاسمة لنجاح كل المنظمات ، تحتاج المنظمة من أجل بلوغ أهدافها إلى جذب الموارد البشرية ، وتطويرها ، ومكافأتها ، والاحتفاظ بها ، علما أن هذه النشاطات هي أساس وظيفة الموارد البشرية ، و سوف يتم التطرق إليها بحالة أكثر تفصيلا ، يهدف الفصل إلى تعريف الطالب بما يأتي ..

١ - مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها للمنظمة.

٢ - القوانين والتشريعات التي تحكم عمل إدارة الموارد البشرية.

3 مفهوم عملية التوظيف ومراحلها.

4 مصادر التوظيف واستراتيجياته.

5 أدوات الاختيار واختباره.

6 مفهوم التدريب ومتطلباته.

7 نظم تقييم الأداء.

المبحث الأول

أولا : إدارة الموارد البشرية ..

يشار إلى إدارة الموارد البشرية بأنها (وظيفة مكرسة لاكتساب الموارد البشرية ، وتدريبها ، وتقييمها ، ومكافأتها) (99 - 98 : 2001 , Ellan A . Bonowitz) ، وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها (عملية التوظيف ، والتدريب ، والمكافأة ، وتطوير السياسات المتعلقة بجميع العاملين بالمنظمة ، وبناء الاستراتيجيات من أجل الاحتفاظ بهم) (Kristen B Frasch , 2009) ، ويقصد بها أيضا (عملية تحليل وإدارة الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لضمان الاستجابة لأهدافها الاستراتيجية) (Hellriegel et al , 2009) وبالنسبة فأن كل الإدارات هي موارد بشرية ، والموارد البشرية

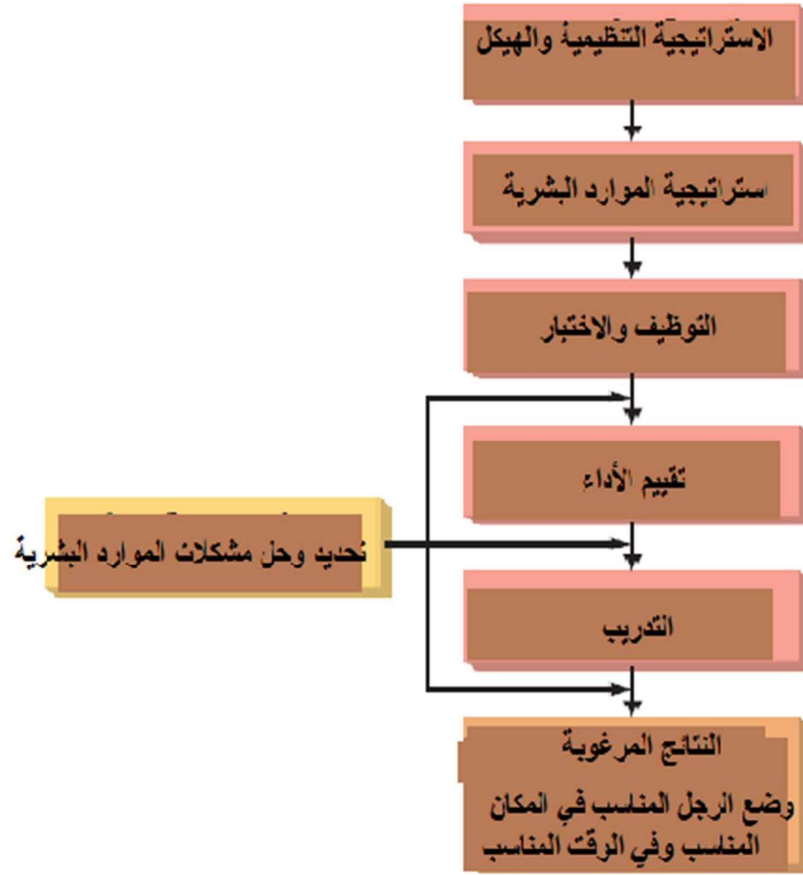
الاختصاصية هي الأخرى تقوم ببعض هذه النشاطات في المنظمات الكبيرة ، • تمارس الإدارات صاحبة الخبرة في الموارد البشرية أربعة أدوار هي (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، إدارة اسهامات العاملين ، إدارة التحول والتغيير ، إدارة البنى التحتية للموارد البشرية المساندة الإدارات التنفيذية) (Armstrong , 2009 : 106) ، وتحتوي سياسات وممارسات الموارد البشرية على تنفيذ مجالات المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية ، متضمنة التوظيف ، الاختيار ، التدريب ، التقييم (Dessler , 2007) ، وعليه فإن الممارسات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون لها دورا رئيسا في صياغة قوة العمل للشركة ، على نحو فريق ملتزم ومحفز وقادر على إدارة التغيير ، وإنجاز أهداف المنظمة بفاعلية ، يساعد فهم أساسيات إدارة الموارد البشرية المدير على قيادة المجال المسنول عنه بفاعلية أكثر، يفترض من كل مدير فهم المبادئ الآتية..

✓ مسنولية كل المديرين الرئيسة هي إدارة الموارد بشرية.

✓ يعد العاملون هم المورد الأكثر أهمية مقارنة بالأبنية و المعدات . لأن العاملين الجيدين يمنحون الشركة ميزة تنافسية .

✓ الموارد البشرية عملية تلاؤمية ، أنها تلائم كثيرا بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين فيها. تؤدي إدارة الموارد البشرية سبعة أدوار رئيسة هي (التوظيف ، تطوير سياسات موقع العمل ، إدارة المنافع والمكافآت ، الاحتفاظ بالموارد البشرية ، التدريب والتطوير ، التعامل مع القوانين المؤثرة في حماية ، العاملين (Laura ،Protolese Dias , 2012 : 13 - 15) ، (KREITNER R , 2009 : 271) ، يتجه العاملون نحو الرغبة في العمل عندما يتم التعامل معهم بعدالة واحترام ، ويبدو ذلك واضحا عند التعرف على الفرق بين العاملين وفق نظام (الالتزام الذاتي) ، و (العاملين تحت نظام السيطرة الإدارية) ، حيث أثبت العاملون وفقا للالتزام الذاتي القدرة على تحقيق (انتاجية عالية ، أقل معدل من التلف أو السكراب ، خفض واضح في دوران العمل) ، مقارنة بالعاملين تحت نظام السيطرة الإدارية ، والشكل (٣٩) يعكس الإطار العام لإدارة الموارد البشرية ، موضحا التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، الذي يصف التسلسل المنطقي لنشاطات إدارة الموارد البشرية ، والمتضمن (استراتيجية الموارد البشرية ، التوظيف ، الاختيار ، تقييم الأداء ، والتدريب) ، وكلها تشتق من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ، بدون التوجه الاستراتيجي يصبح العاملون في المنظمة غير كفونين وغير فاعلين ، وكما موضح في الشكل أيضا يتبع استمرارية العملية قرارات التعيين التي تنطوي على تحديد وحل مشكلات الموارد البشرية.

النموذج العام لإدارة الموارد البشرية



شكل (٤٠) النموذج أو الاطار العام لإدارة الموارد البشرية

٢ - أهمية الموارد البشرية ، والعوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية..

تعتقد الكثير من المنظمات إن الناس هم الموجود الأكثر أهمية ، ومن الضروري معرفة الدور الذي يؤديه هؤلاء الناس لتحقيق النجاح التنظيمي، ولكن السؤال هو : لماذا إدارة الموارد البشرية (HRM) مهمة ؟ ، وماهي العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية الموارد البشرية ؟..

■ أهمية الموارد البشرية..

وتتجلى أهمية الموارد البشرية اعتمادا على ثلاثة اسباب هي : - (Robens et al , 312 : 2012-313)

✓ لأنها مصدر مهم جدا للميزة التنافسية ، كما أوضحت ذلك دراسات متعددة

(Bassi and D. McMurrer , 2004 : 18) ، : (A. Carmeli and J. Shaubroeck , 2005 : 412)

- إذ اظهرت دراسة شاملة لأكثر من ٢٠٠٠ شركة عالمية أن مؤشر رأس المال البشري المتعلق بالناس المعتمدة الموارد البشرية تعطي المنظمة قدرة تنافسية عن طريق توليد قيمة مميزة للمساهمين.
- ✓ تعد الموارد البشرية جزء مهم في الاستراتيجيات التنظيمية، لأن الانجاز الناجح للتنافس يتم من خلال الناس ، لأن على إدارة الموارد البشرية أن تغير طريقة تفكيرها عن الأفراد، ونظرتهم عن علاقات العمل، يجب على الإدارة أن تعمل مع العاملين وتتعامل معهم بصفقتهم شركاء ، وليست تكاليف ينبغي تخفيضها أو تجنبها .
- ✓ يتأثر الأداء التنظيمي بطريقة تعامل المنظمات مع الناس العاملين فيها .
- (691 - 351 : 0102 C. H. Chuang and H Liao) ، على سبيل المثال فإن أحد الدراسات سجلت أن تحسين ممارسات العمل يمكن أن يزيد قيمة السوق بأكثر من (٣٠ %) .

■ العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية إدارة الموارد البشرية (External Factors That Affect the HRM Process) : تشير الحقائق الجديدة التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، إلى أن العملية الكلية لإدارة الموارد البشرية تتأثر بعوامل البيئة الخارجية ، ومن أهم هذه العوامل التي تؤثر مباشرة في إدارة الموارد البشرية هي : الاقتصاد ، نقابات العمال ، القوانين والتشريعات الحكومية ، الاتجاهات السكانية،

يمكن ملاحظة التأثير الاقتصادي على الموارد البشرية (THE ECONOMY'S EFFECT ON HRM) ، من خلال الانكماش الاقتصادي العالمي الذي خلف اعتقادا لدى الكثير من الخبراء بأنه (ترك بصمات واضحة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستوى العالمي) ، ففي اليابان مثلا يضع العمال شينين بعين الاعتبار : الوظيفة مدى الحياة ، والراتب التقاعدي المجزي ، أما الآن فإن ضمان العمل مدى الحياة أصبح صعبا ، وخطط الواتب التقاعدية في البلدان الأعضاء في الاتحاد الأوروبي بدأت تنهار (J. Clenfield, 2010 : 60-61) ، واصبح التوقع واضحا حول استمرارية التزايد في معدل البطالة ، وتوصف اسبانيا بأنها الأكثر تضررا (EU , 0102 : 1) ..

أما فيما يتعلق (بنقابات العمال EMPLOYEE LABOR UNIONS) ، فإن ظروف العمل أصبحت تتصف

(بالتوفقات عن العمل ، ونزاعات العمل ، والتفاوض بين الإدارة والعاملين ، وما شابه) ، وهذه تشكل بعض التحديات التي تواجه المنظمات والإدارات عن طريق النقابات ، تعرف النقابات العمالية (labor union) بأنها عبارة عن تنظيم يمثل العمال ويسعى لحماية مصالحهم من خلال المساومة الجمعية ، في المنظمات النقابية الكثير من قرارات إدارة الموارد البشرية تدار من خلال اتفاقات المساومة الجمعية ، والتي تحدد عادة مجموعة أشياء مثل مصادر التوظيف ، معايير التوظيف والترقيات ، التسريح ، التدريب من أجل التأهيل ، والممارسات الانضباطية،

وفي مجال البيئة القانونية لإدارة الموارد البشرية (LEGAL ENVIRONMENT OF HRM) فهناك العديد من القوانين والتشريعات المهمة التي تؤثر على ما يستطيع المدير أو لا تستطيع عمله قانونا ، بسبب الدعاوى القضائية في موقع العمل و التي تستهدف المشرفين ، وكذلك منظماتهم ، لذا يجب على المديرين معرفة ما يمكن ، أو لا يمكن القيام به وفقا لهذه القوانين (S. Armour , 2002) ، لذا يحاول المديرون الموازنة (بين ما ينبغي وما لا ينبغي عمله وفقا لهذه القوانين) ، وغالبا ما يندرج العديد من هذه القوانين ضمن مجال العمل الإيجابي ، تمتلك العديد من المنظمات الأمريكية برامج تخص الإجراءات الإيجابية، التي تضمن أن القرارات والممارسات تعزز من فرص العمل وترتقي بها ، فضلا عن الاحتفاظ بأعضاء الجماعات المحمية مثل الأقليات والأناث ، هناك صيغتين شائعتين لتمثيل المشاركة هما (مجلس العمل ، وممثلي مجلس الإدارة) ، يعمل مجلس العمل على تحقيق الترابط بين الإدارة والعاملين ، وهو عبارة عن مجموعة من العاملين يتم تعيينهم أو انتخابهم ، ويجب التشاور معهم عندما تتخذ الإدارة القرارات المتعلقة بالعاملين ، أما ممثلي مجلس الإدارة فهم العاملين اللذين يجلسون جنباً إلى جنب مع مجلس المديرين العاملين في الشركة ، ممثلين عن مصالح العاملين في الشركة . ويقصد

بالاتجاهات السكانية (DEMOGRAPHIC TRENDS) الاتجاهات التي تؤثر بشكل واسع على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، هناك ثلاثة أسباب وراء الظهور الواضح لإتجاهات العمل في النصف الأول من القرن الواحد والعشرين وهي : (

- التغيير في التركيب العرقي والأثني ، التزايد الهائل في المواليد بين ١٩٤٦ و ١٩٦٤ ، والتوسع في أفواج المواليد بين ١٩٧٨ ، ١٩٩٤) ، والتي يمكن تحليله على وفق ما يأتي (B. Tulgan , 9002) .
- ✓ الأقدم والأكثر خبرة في هؤلاء العمال هم اللذين ولدوا قبل عام (١٩٤٦) ، ويشكلون (٦ %) من قوة العمل.
 - ✓ المواليد ما بين (١٩٤٦ ، و ١٩٦٤) ، واللذين يشكلون ٥ . ٤١ % من قوة العمل .
 - ✓ ويشكل المواليد ما بين (١٩٧٨ - ١٩٩٤) نسبة ٢٤ % من قوة العمل . تعد هذه وغيرها من الاتجاهات السكانية مهمة ، بسبب تأثيراتها على حاضر ومستقبل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٣ - القوانين والتشريعات المؤثرة في إدارة الموارد البشرية..

(Laws and Regulations Affecting HRM) ..

تنظم القوانين والتشريعات الكيفية التي تدير بها الشركات عاملها ، ثلاثة **مناطق** مهمة بالعلاقة مع البعد القانوني ، وينبغي على المديرين الالتزام بها ، وهي (تكافؤ الفرص ، الإجراءات الإيجابية ، مشكلات الجنس) ، إنها جميعا تؤثر في ممارسات الموارد البشرية بصفة عامة ،

■ **تكافؤ فرص الموظفين (Equal Employment Opportunity)** : شمول الموظف أو العامل بقوانين تكافؤ الفرص (EEO) لحمايته من التمييز غير القانوني ، الذي يظهر عندما يتقاسم الناس صفات معينة تميز بينهم مثل الجنس ، العمر ، العرق ، إن الناس اللذين لديهم صفات معينة يدعون (**الصف المحمي** protected class) ، وحددتها القوانين الفدرالية الأمريكية بكل من ،

-- العرق ، الإنتماء القومي ، اللون..

-- الجنس (الذكر ، الأنثى بما فيها الحوامل..)

-- العمر (٤٠ سنة فما فوق) ..

-- المعوقون (بدنيا وعقليا)

-- الدين وخاصة المعتقدات و الممارسات .

الغرض الرئيس من قوانين تكافؤ الفرص هو ضمان أن كل شخص يمتلك نفس الفرصة للحصول على الوظيفة أو الترقية إنشاء العمل ، أو بمعنى آخر تكافؤ الفرص بين الأشخاص في الحصول على الوظيفة أو الترقية ..

■ **الإجراءات الإيجابية أو المميّزة (Affirmative action)** : بينما تهدف تكافؤ الفرص إلى ضمان المساواة في التعامل في العمل ، فإن الإجراءات أو العمل الإيجابي يتطلب من رب العمل بذل جهود إضافية في مجال توظيف وتعزيز قدرات العاملين اللذين ينتمون للجماعة المحمية ، يتضمن العمل الإيجابي إتخاذ إجراءات خاصة مصممة للتخلص من التأثيرات الحالية لتمييز الماضي . وتتم حماية العاملين أيضا عن طريق (**هيئة تكافؤ فرص العاملين EOC**) ، التي تم تأسيسها ١٩٦٤ في ضوء قانون الحقوق المدنية الباب السابع ، وقد تم توسيع سلطة هذه الهيئة (**EEOC**) الآن لتتضمن سلطة تعزيز القوانين الآتية ..

-- **قانون الحقوق المدنية لسنة 1964 (Civil Rights Act of 1964)** : وهو يحظر التمييز على أساس الجنس أو اللون أو العرق أو الأصل القومي أو الدين.

-- **قانون الحقوق المدنية لسنة 1991 (Civil Rights Act of 1991)** : يؤكد ويشدد من جديد على حظر التمييز ، ويسمح بمقاضاة الأشخاص عن الأضرار الجزائية الناتجة عن حالات التمييز المتعمد و نقل مسؤولية الإثبات إلى صاحب العمل.

- قانون تساوي الأجر لسنة 1963 (Equal Pay Act of 1963) : يحظر التمييز في الأجر على أساس الجنس عندما يكون العمل متساويا .
- قانون التمييز على أساس الحمل لسنة 1978 (Pregnancy Discrimination Act of 1978) النساء بسبب الحمل فقط ، ويضمن حماية الوظيفة من خلال إجازة الأمومة.
- القانون الأمريكي للمعاقين (Americans with Disabilities) : يحظر القانون التمييز بين الأشخاص : يحظر التمييز أو طرد على أساس الإعاقة الجسدية أو العقلية ، أو الإصابة بالأمراض المزمنة ، وحالات الإعاقة التي تتطلب رعاية معينة .
- قانون إعادة التأهيل المدني (Vocational Rehabilitation) : يحظر التمييز على أساس الإعاقة الجسدية أو العقلية ، وينبغي أن يكون الموظف على علم بخطط الإجراءات الإيجابية .

■ التحرش الجنسي (Sexual harassment) : ويقصد به أيضا المشكلات المترتبة على إختلاط الجنسين (الرجال والنساء) في مكان العمل ، إذ أصبحت مشكلات إختلاط الجنسين في مكان العمل مثار اهتمام الباحثين وأرباب العمل ، فقد أوضح البوفسور (professor HillAnita) عدد من شكاوى التحرشات الجنسية في مواقع العمل في الولايات المتحدة الأمريكية ، في عام ١٩٨٠ وطبقا لإرشادات (هيئة تكافؤ فرص العاملين EEO) تم تعريف التحرش الجنسي بأنه (تصرفات بدوافع جنسية غير مقبولة وغير ذلك من السلوك اللفظي أو الجسدي ذي الطبيعة الجنسية ، وتحرشات جنسية أخرى جسدية أو لفظية غير مرغوب فيها) ، سمح قانون الحقوق المدنية لسنة ١٩٦١ لضحايا العنف الجنسي بإقامة الشكاوى في المحاكم والحصول على التعويضات عن الأضرار في حال تصرف صاحب العمل بسوء نية أزاء حقوق الشخص المعني بالحدث ، يمكن أن يعمل أصحاب العمل وفقا للخطوات التالية للتقليل من المسؤولية عن دعاوى التحرش الجنسي..

- توافر لائحة سياسة التحرش الجنسي (Offer a sexual harassment policy statement) : تتضمن اللائحة الكيفية التي تقدم بها شكاوى الموظفين عن التحرشات الجنسية ، على أن تكون الشكاوى محاطة بالسرية التامة ، وبالوعود التي تؤكد اتخاذ الإجراءات التأديبية.
- توافر الاتصالات والبرامج التدريبية للمشرفين والمديرين (provide communication and training programs for supervisors and managers) : يجب التأكيد على أن هذه البرامج لا تتسامح أبدا مع أي حالات تحرش جنسي
- اجراء عادل ، وتحقيقات نزيهة ، وأفعال مبنية على أساس جمع الحقائق الموضوعية
- (Conduct fair, impartial investigations and base actions on objectively gathered facts) : يجب أن يميز بين مقدم الشكاوى وبين أنواع السلوك التي دفعت للشكاوى ،

المبحث الثاني

التوظيف

يقصد بعملية التوظيف (إيجاد وإشراك الناس اللذين تحتاجهم المنظمة ، وإما الاختيار فيقصد به الجزء من عملية التوظيف المعني بتقرير أي المتقدمين أو المرشحين يمكن أن يعين في الوظيفة المحددة ، وتتم عملية التوظيف والاختيار بأربعة مراحل هي : تحديد الاحتياجات ، التخطيط للحملة الاعلانية للتوظيف ، جذب المرشحين ، اختيار المرشحين) (Armstrong , 2009 : 515) ، وعليه تم تناول مراحل عملية التوظيف بمعناها الواسع وفقا لما يأتي :-

1 - تحديد احتياجات الموارد البشرية (Determining Human Resource Needs) :

يشار إلى التوظيف بأنها عملية مستمرة تبدأ من التعرف على الناس الجيدين من خلال التخطيط والتعبئة والاختيار المناسبين ، والتوظيف ليس هو نهاية الاستخدام ، وإنما على الإدارة الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم بواسطة التدريب ، والتقييم ، والمكافأة ، وتنفيذ قرارات الاستخدام التي تحدد هذه الأشياء مثل الترقيات ، النقل ، والتسريح .

■ تخطيط الموارد البشرية (Human resource planning) : تتضمن الخطوة الأولى من عملية التوظيف تخطيط الموارد البشرية ، ويبدأ تخطيط الموارد البشرية بتحليل الوظيفة (analysis job) ، الذي يتضمن وصف كل الوظائف (المهمات) والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة ، ويعرف الوصف الوظيفي (job description) بأنه (لائحة مكتوبة تتضمن ما يجب أن يعمل عليه شاغل الوظيفة ، وكيف يعمل ، ولماذا يقوم بهذا العمل) ، وعادة ما يصور مضمون العمل ، وبيئته ، وظروفه ، يضع (التوصيف الوظيفي The job specification) الحد الأدنى من المؤهلات المقبولة للوظيفة والتي يجب على شاغل الوظيفة إنجازها بنجاح ، إنها تحدد المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للقيام بالوظيفة على نحو فعال . تتبع عملية التحليل الوظيفي بعملية حصر الموارد البشرية في المنظمة على أساس المؤهلات والاهتمامات ، بعدها يطور التنبؤ بالموارد البشرية من أجل التنبؤ باحتياجات الوظائف المستقبلية من الموارد البشرية ، والمبنية على أساس الخطط الاستراتيجية والتناقص الطبيعي للموارد ، ثم يقارن التنبؤ مع الموارد البشرية الموجودة فعلاً لتحديد مدى حاجة المنظمة للتوظيف (موظفين جدد ،)

■ التوظيف أو التعبئة (Recruitment) : هي العملية التي تهتم بتحديد مصادر الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة للتوظيف ، وتحفيزهم من أجل قبول العمل في المنظمة ، ويعرفها (William B Werther and Keith Davis)

بأنها (عملية إيجاد وجذب القادرين على العمل إلى العمل المطلوب ، وتبدأ العملية بتسمية المتقدمين الجدد وتنتهي بقبول طلباتهم) ، والنتيجة هي مجموعة من المتقدمين يتم من بينهم اختيار الموظفين الجدد ، تركز عملية التوظيف على تحديد المصادر الممكنة لتجهيز الموارد البشرية ، والاستفادة من هذه المصادر .

✓ مصادر التوظيف (Sources of Recruitment) :

هناك نوعين من مصادر التوظيف هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية كما موضحة في الشكل (٤٠) ، وفيما يأتي توضيح للمصدرين ..

■ المصادر الداخلية (Internal Source) : في حالة العمل وفقاً للمصدر الداخلي، عندها يتم اختيار المرشحين للوظائف من بين الموظفين الحاليين في المنظمة. ويمكن أيضاً أن تعطى الأفضلية لأفراد الأسرة والأقارب أو الأصدقاء من الموظفين الحاليين. أما إذا كان صاحب العمل يعتقد بمقولة " أن الشيطان المعروف أفضل من ملاك غير معروف " فإنه سوف يعتمد على المصدر الداخلي. ، وفيما يلي بعض الطرائق لملء الشواغر داخلياً:

-- النقل (Transfer) : وهذه هي الطريقة الأسهل لملأ الوظائف الشاغرة ، إذا كان لدى قسم عدد فائض من الموظفين ، والقسم الآخر لديه نقص في الموظفين ، فيمكن للقسم ذي الفائض من الموظفين أن ينقل الفائضين للقسم الآخر ، هذه الأساليب تجنب حاجة الاستغناء عن الموظفين الفائضين أو ما يعرف (بإجراءات التقشف) من جانب ، والتجديد في عملية التعبئة في المنظمة من جانب آخر

-- الترقية : عادة عندما تشغل وظيفة في مستوى أعلى في المنظمة ، عندها يتم ملأها عن طريق ترقية الشخص الذي يأتي بالمرتبة الثانية في الهرم التنظيمي ، مثلاً أصبح منصب مدير المبيعات شاغراً ، يمكن أن يملأ بمدير مكتب البيع ، وبالمقابل فإن مندوب المبيعات الأقدم يمكن أن يحل محل مدير مكتب البيع وهكذا .

■ محاسن المصادر الداخلية للتوظيف (Merits of Internal source of requirement) :

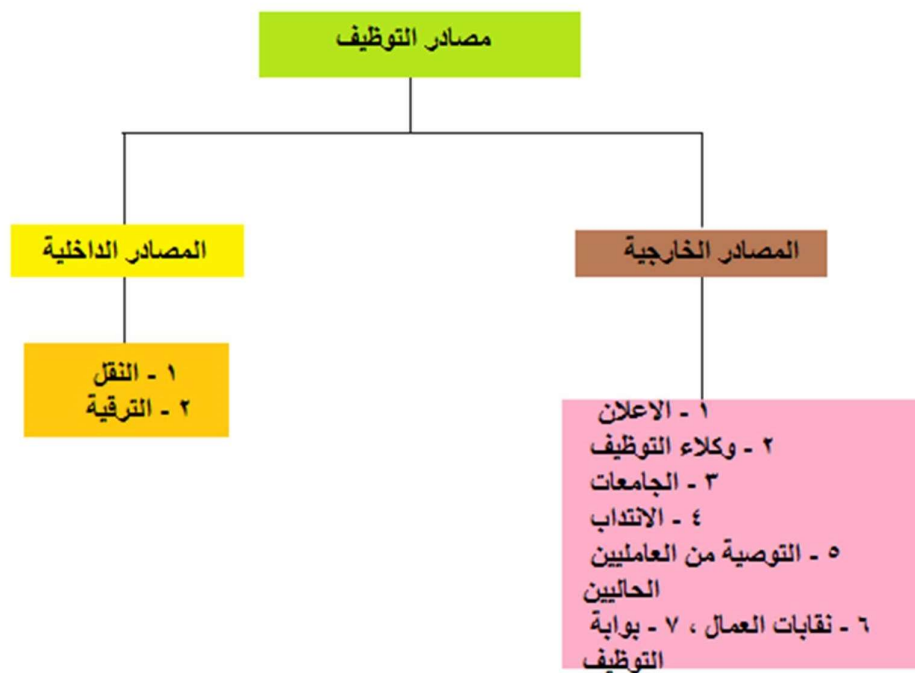
وهي :-

- تحسن معنويات الموظفين ، وتدفعهم على الاستمرار بتحديث المعارف.
- ما دامت الإدارة على معرفة تامة بالموظف ، فلا يوجد أي خطر من تعيينه في موقع وظيفي آخر.
- طالما الموظف على إطلاع تام بالسياسات التنظيمية ، والقواعد ، والانظمة ، فهو ليس بحاجة إلى شرحها ثانية.

-- وتوفر المصادر الداخلية للتوظيف الوقت والمال للإدارة.

■ المساوئ (Disadvantages) :

- أنها تحد من الاختيار ، لأن الفكرة هي (تعيين الشخص المناسب وليس الشخص المعروف)
- أنها تلغي فرص الاستفادة من القدرات الخارجية .
- تعود الموظفين على روتين تنظيمي محدد ، قد يفقدهم القدرة على التفكير أصلا.



شكل (٤١) مصادر التوظيف

✓ استراتيجيات التوظيف (Recruiting strategies) : يتضمن التوظيف نشاطات المنظمة التي تستخدم لتحشيد المرشحين الجديدين لملا وظائف المنظمة ، والتوظيف الفعال مهم جدا في المرحلة الحاضرة ، لأن الأشخاص في المرحلة الحاضرة أصبحوا أكثر تعقيدا مقارنة بالمرحلة السابقة ، فضلا عن اختلاف استراتيجيات التوظيف من منظمة لأخرى ، لذا فإن بعض المنظمات أخذت تهتم بتوظيف طلبة الجامعات ، وهناك استراتيجيات متعددة للتوظيف ، من أهمها ..

- الإعلان من خلال الصحف.
- وكلاء التوظيف (الاستخدام) مثل وكلاء القطاع الخاص ، ووكلاء القطاع العام ، والوكالات المؤقتة .
- شركات التوظيف (Executive recruiters) وتسمى أحيانا الباحثين عن الموظفين .
- النقابات

1- عملية الاختيار (Selection process) : يعد توظيف العاملين الجديدين من العوامل المهمة لنجاح أي منظمة ، تتوفر الكثير من أدوات الاختيار لمساعدة رب العمل على التنبؤ بالمتقدمين اللذين سيحرزون نجاحا بعد التوظيف ، هذه الأدوات تهدف لأن تكون صادقة وموثوق فيها أيضا ، ويقصد بالصدق (Validity) أنه (دليل الإثبات على ظهور علاقة بين جهاز الاختيار وبعض المعايير ذات الصلة بالوظيفة ، ويقصد بالثقة (Reliability) من زاوية أخرى بأنها (مؤشر يدل على أن الأداة تقيس الشيء نفسه باستمرار) ، على سبيل المثال (يعطى اختبار الضرب على الآلة الطابعة للمرشح لوظيفة إدارية ، وليس مناسباً أن يعطى للمرشح لوظيفة مدرس تربية رياضية) ، إذا أجري اختبار الآلة الطابعة لنفس الشخص في حالتين منفصلتين فيجب أن تكون النتيجة واحدة ، حتى يكون التنبؤ فعال فينبغي أن تكون أداة الاختيار على قدر مقبول من التجانس ، تنطوي عملية الاختيار على عدد من الخطوات ، والفكرة الأساسية منها الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المرشحين للتأكد من مدى صلاحيتهم للعمل ، وقد حدد (Del J. s II , 2000 : 43 - 44) عملية الاختيار بسبعة خطوات رئيسية هي (التهيئة أو التحضير ، المراجعة ، التنظيم ، الإدارة ، التقييم ، التبادل أي تبادل البيانات خلال جلسات المناقشة ، التقرير أو اعطاء القرار النهائي) ، في حين حددها (D. Valjayanthi et al , 2010 : 128 - 129) بكل من (استلام استمارة الطلب ، فرز استمارات الطلب ، الاختبارات ، المقابلة ، التحقق من الوثائق ، الاختبار ، الفحص البدني ، الموافقة من قبل السلطات المختصة وإصدار أمر التعيين) ، وفي ما يأتي شرحاً مختصراً لإجراءات الاختيار ..

■ استلام استمارة الطلب (Receiving Application Form) : تبدأ الخطوة الأولى من عملية الاختيار باستلام استمارات الطلبات من كل المتقدمين لطلب التعيين ، قد يطلب من المتقدمين (المرشحين) تقديم طلباتهم ومرفق معها البيانات الصحية على ورق عادي ، وأحيانا تقوم المنظمة نفسها بإعداد نموذج طلب مطبوع ، وهذه الطلبات قد تقدم بدون الحاجة إلى رسوم ، وقد يدفع المتقدم رسماً عن الطلب ، الآن يقدم المرشح استمارة الطلب عبر شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت) .

■ فحص الطلبات (Screening of Applications) : على الشخص المتقدم للوظيفة ملأ بعض استمارات طلب الوظيفة ، هذه الاستمارات تتضمن معلومات متنوعة حول صاحب الطلب مثل (البيانات الصحية ، الانجاز ، الخبرة ، الخ) ، تستخدم هذه المعلومات للتأكد من مدى ملائمة مؤهلات المتقدم للوظيفة التي يرغب في اشغالها ، وتحفظ هذه المعلومات أيضا في سجلات خاصة حول المتقدمين اللذين حظوا بالموافقة الأولية ، وللذين سيتم عرضهم لعملية اختيار لاحقة ، للتأكد من استجابتهم لمعايير الوظيفة في المنظمة . بأولئك الأشخاص اللذين تم اختيارهم على أساس نتائج فحص طلباتهم ،

■ اختبارات الاختيار (Selection Tests) : تجري الكثير من المنظمات أنواع مختلفة من اختبارات الاختيار لامتلاك معرفة أكثر عن المرشحين ، أو لرفض المرشحين اللذين لا يمكن استدعائهم للمقابلة ، اختبارات الاختيار عادة ما تكون مكتملة للمعلومات التي تم الحصول عليها من استمارات الطلب ، اختبارات الاختيار ربما تكشف عن معلومات أخرى متعلقة باتجاهات ، واهتمامات ، وشخصية المرشحين ، التي لا يمكن التعرف عليها من خلال استمارة الطلب.

■ **المقابلة (Interview)** : تشكل مقابلة التوظيف الحالة الأكثر صدقا عندما يكون الشخص الذي يقوم بالمقابلة مدربا وخبيراً ، ومزوداً بالارشادات التي إذا ما اتبعها يكون أكثر دقة في تنفيذ إجراءات المقابلة

(**Employment interview validity , 2002 : 42**) ، ويفترض أن يقوم المقابل بإجرائين مهمين هما (المعاينة

الواقعية للموظفة أو المقابلة الأولية ، والمقابلة السلوكية (**Andrews W. Dubrin , 2012 : 321**) ، ويقصد بالمعاينة الواقعية أو المقابلة الأولية بأنها (الكشف الكامل عن الجوانب السلبية المحتملة للموظفة إلى المرشح للموظفة)

(**Robert D . Bretz , 1998 : 330 – 337**) ، تأتي المقابلة الشخصية للمرشحين اعتيادياً بعد اختبارات الاختيار ، إن الفكرة الأساسية من المقابلة الكشف عن ملائمة المرشحين بصفة شاملة للموظائف المطلوبة ، كما أنها توفر أيضاً فرصة لاعطاء المرشح المعلومات ذات الصلة بالمنظمة ، وفي جميع الأحوال يمكن عمل مقابلة أولية قبل إجراء اختبارات الاختيار

■ **التحقق من مراجعة المعلومات أو مصادرها (Checking of References)** : تسأل العديد من المنظمات عن أسماء المراجع أو المصادر التي تم أخذ أكثر المعلومات عن المرشح منها ، بعض هذه المعلومات قد تكون متعلقة بخصائص العمل ، المراجع أو المصادر الشائعة للمعلومات هي (ارباب العمل السابقين ، الأشخاص المرتبطين بالمؤسسة التعليمية التي تخرج منها المرشح ، أو أي شخص آخر على معرفة تامة بسلوك المرشح وقدراته) .

■ **فحص اللياقة البدنية (Physical Examination)** : ينفذ الفحص من أجل التأكد من أن المرشح مستوفي لمعايير اللياقة البدنية ومناسب للموظفة.

■ **موافقة أو مصادقة السلطة المختصة (Approval by Appropriate Authority)** : بالاستناد إلى الخطوات سابقة الذكر ، ترفع اللجنة المختصة بالاختيار أو قسم الأفراد توصية بأسماء المرشحين المناسبين أو (اللذين اجتازوا الخطوات السابقة الذكر بنجاح) إلى الجهة صاحبة القرار لاتخاذ ما يلزم .

■ **التنسيب (Placement)** : بعد استكمال جميع الإجراءات ، ينسب المرشحون إلى وظائفهم الجديدة ، ويكونوا بداية تحت التجربة أو تحت الاختبار ، فترة الاختبار قد تمتد من ستة أشهر إلى سنتين ، خلال هذه الفترة يتم إخضاعهم للمراقبة الشديدة ، وعندما يجتازون هذه الفترة بنجاح ، عندها يصبح الجميع على الملاك الدائم للمنظمة.

٣ - **اختبارات الاختيار (SELECTION TESTS)** : يعرف الاختبار بأنه أداة مصممة لقياس العوامل النفسية (**selected psychological**) المحددة ، واستخدام الاختبار من أجل الاختيار واسع النطاق ، ويشار لاختبار الاختيار أيضاً بأنه إجراءات تستخدم في صنع قرارات التوظيف ، هناك إجراءات أخرى للاختبار منها (اختبار الجودة ، المقابلات الرسمية وغير الرسمية ، استمارات الطلب الخالية من التقديرات ، اختبارات الأداء ، المتطلبات البدنية والتعليمية ، أو متطلبات الخبرات المتعددة (**David Patel , 2002 : 112**) ، (**Claire Bush . 2007 : D5**) ، وينبغي أن تحمل الاختبارات محمل الجدية ، وأن يختبر صدقها احصانياً ، معتمداً في ذلك على مؤشرات نجاح الوظيفة (**John Bacon , 2002**) ، يظهر مما سبق أن اختبار الاختيار يصنف بطرائق متعددة ، ويعتمد ذلك على الاختلاف في الأهداف وفي الصفات أو الخصائص ، ومتطلبات نجاح الوظيفة ، معظم الاختبارات تقع ضمن التصنيف الآتي..

■ **اختبار الانجاز (Achievement Test)** : ويدعى أيضاً اختبار الأداء ، الانجاز يعني الاهتمام باستكمال الشخص المهمة الموكلة إليه ، قد يجري هذا الاختبار لاختيار الموظفين أو العمال في المستويات التشغيلية ، و يجري أيضاً لاختيار المديرين في المستويات الإدارية الدنيا .

■ **اختبار الذكاء (Intelligence Test)** : اختبار يحاول قياس مستوى الذكاء لدى المرشح ، ينطوي هذا الاختبار بصفة عامة على كل من (فهم التحدث ، الطلاقة في الحديث ، سرعة الإدراك ، التصور ، القدرة على الاستقراء والاستنتاج)

■ اختبار الشخصية (Personality Test) : ويهتم هذا الاختبار بأبعاد الشخصية مثل (الكفاءة الشخصية أو المؤهلات الشخصية ، حب السيطرة ، الثقة بالنفس ، القدرة القيادية ، الخبرة ، الطموح الذي يمكن قياسه من خلال الاختبارات الشخصية) ..

■ اختبار الاستعداد الشخصي (Aptitude Test) : يستخدم هذا الاختبار لقياس خصائص الأداء المتعلقة بتطوير المهارة في وظائف محددة ، يقيس هذا الاختبار الصفات الكامنة أو المحتملة التي تساعد على عمل أي شئ يسهم في توفير بيئة مناسبة للعمل ، يقدم التدريب المتعلق بتعزيز الاستعداد الشخصي للعاملين ، يكون هذا الاختبار أكثر مشروعية بالنسبة للمرشحين للذين لا يمتلكون الخبرة ، أو خبرة قليلة جدا بالوظائف في مستوى معين.

■ اختبار الاهتمام (Interest Test) : يصمم اختبار الاهتمام للكشف عن جوانب الاهتمامات عند الشخص ، وتحديد الوظيفة التي تستجيب لهذه الاهتمامات.

4 - المقابلة (INTERVIEW) : وهي أسلوب من أساليب الاختيار يساعد المقابل على المعرفة الشاملة بالشخص المرشح للوظيفة ، وتقييم شخصيته وسلوكه ، إنها تتكون من تفاعل الشخص المسئول عن المقابلة ، والمرشح الذي تتم مقابله ، إذا ما تم تناول المقابلة بشكل مضبوط فإنها ستكون أسلوب قوي في تحقيق الحصول على معلومات دقيقة ، والوصول إلى المواد الأخرى غير المتوفرة ، أما إذا لم يتم إدارة المقابلة بالصورة الصحيحة ، فإنها قد تكون مصدرا للتحيز أو التقييد ، أو تشوه عملية تدفق الاتصالات ، تستخدم المقابلة بشكل واسع في أساليب الاختيار ، لأنها الأسلوب الأسهل ، هناك أنواع متعددة من المقابلات منها :

■ المقابلة الأولية (Preliminary interview) : تجرى هذه المقابلة لمعرفة فيما إذا كان الأمر يتطلب أن يجرى للمرشح مقابلة أكثر تفصيلا.

■ مقابلة الإجهاد (Stress interview) : تجرى هذه المقابلة في حالات تتصف بالاجهاد لمعرفة فيما إذا كان مقدم الطلب قادرا على الأداء في ظروف الاجهاد والتوتر.

■ المقابلة النمطية (Patterned interview) : وهي مقابلة مهيكلية تحضر اسئلتها مسبقا ، يتم القيام بها من أجل تحقيق التجانس بين المجاميع المختلفة من المقابليين .

■ المقابلة المعمقة (Depth interview) : وتعني أيضا المقابلة غير الموجهة (non-directive interview) ، تغطي التاريخ الكامل لحياة المتقدم ، متضمنة مجالات مثل (خبرات العمل للمرشح ، مؤهلاته الأكاديمية ، حالته الصحية ، اهتماماته ، وهواياته) ، طريقة المقابلة غير رسمية ، يترك للمرشح حرية التعبير عند التحاور معه.

5 - التنسيب والمراقبة أو وضع المنسب تحت الاختبار (PLACEMENT AND INDUCTION) : بعد اختيار المرشح للتوظيف ، ينسب إلى الوظيفة المعينة له ، ويبقى تحت الاختبار أو التجربة ، تمتد فترة التجربة من ستة أشهر إلى سنتين ، بعد اجتياز فترة الاختبار بنجاح ، يثبت المرشح في الوظيفة ، وبعد التنسيب الأولي للموظف إلى الوظيفة ، تصبح عملية تعريف الموظف بالمنظمة ضرورية ، وتعني عملية التعريف بأنها أسلوب يؤهل من خلاله الموظف لمعرفة التغييرات في المناطق المحيطة بوظيفته ، ويعرف أيضا بمهام المنظمة ، وسياساتها ، وممارسة الموظف لوظيفته ، وشروط العمل ، والراتب ، والامتيازات.

6 - برامج التوجيه والتدريب (Orientation and Training Programs) : بعد أن يتم اختيار الموظفين ، يجب أن تتم تهيئتهم لإشغال الوظائف ، عن طريق تزويدهم بالتوجيه والتدريب الكافيين ، ويعني التوجيه (Orientation) تزويد الموظفين أو العمال الجدد بالمعلومات الأساسية عن صاحب العمل ، أما برامج التدريب فتستخدم لضمان امتلاك الموظف الجديد المعارف الأساسية المطلوبة لتحقيق الأداء المرضي للوظيفة ، ويهتم التدريب باكتساب وتطوير المهارات في مجال معين ، وعرف (Flippo) التدريب بأنه (عمل من أعمال زيادة المهارات عند المنتسب لعمل وظيفة معينة) ، وعليه فأن

التدريب عبارة عن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ، هذا السلوك يتم برمجته بالعلاقة مع ظاهرة معينة أو بالعلاقة مع وظيفة معينة، تعد برامج التوجيه والتدريب من المكونات المهمة في عمليات تطوير قوة عاملة ذات مستوى عالي من الالتزام والمرونة ، فضلا عن توفير التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد ، كذلك يمكن أن تسهم البرامج في توفير الأموال لصاحب العمل ، وتزويد المنظمة بعوائد مجزية ، لأن المنظمة التي تستثمر أموالها في برامج تدريب العاملين ، تحقق أرباح مريحة للمنظمة وللعاملين في وقت واحد.

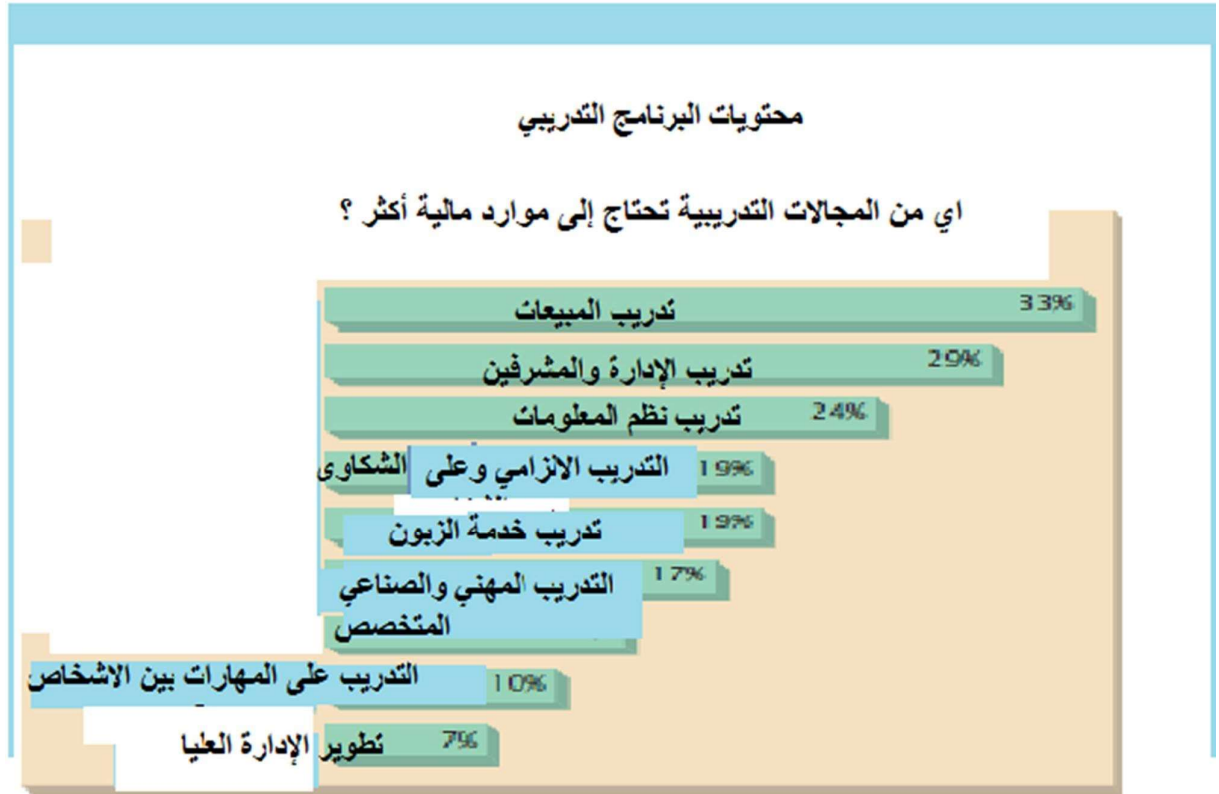
■ التوجيه (Orientation): يقصد بالتوجيه (تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة التي يشغلها فيها (2012 : 323 , Stephn P . Robbins et al) ، وعملية التحديد الجيد لتوجيه الموظف الجديد ،، ليستحول ما يتعلمه الموظف الجديد ويعمله فحسب ، وإنما أيضا حول ما يفعله المدير ، لأن المدير يمتلك الكفاءة والفاعلية التي تربط الموظف الجديد بالمنظمة ، لذا يجب أن توفر الإدارة المناقشة المفتوحة والالتزامات المتبادلة بين المنظمة والموظف (544 - 527 : 2009 , M.Jokisaari et al) ، لا تستخدم برامج التوجيه في تحسين معدل الانجاز الوظيفي لدى العاملين فقط ، ولكنها تساعد العاملين أيضا على اشباع رغباتهم الشخصية بالشعور بأنهم جزء من النسيج الاجتماعي للمنظمة ، غالبا ما يوجه قسم الموارد البشرية الداخلين الجدد للمنظمة فيما يتعلق بالقضايا التنظيمية الواسعة ، والمزايا الإضافية الأخرى ، يستكمل المشرفون عملية التوجيه عن تقديم العاملين الجدد إلى زملاء العمل وغيرهم من المشاركين في العمل ، يتم تعيين الاصدقاء أو المرشدين من أجل ضمان استمرارية العمل .

■ احتياجات التدريب (Training needs) :

توظيف وتنسيب العاملين للوظائف لا يضمن نجاحهم عند ممارسة العمل فعليا ، حتى العاملين المثبتين هم بحاجة إلى التدريب ، بسبب التغيير في بيئة العمل ، لذلك ينبغي على المنظمة قبل الشروع بأي برنامج تدريبي ، أن تحدد نوع التدريب الذي تحتاجه ، وإن فشل البرنامج التدريبي سواءا أكان تقليديا أو تعلم الكتروني فسببه عدم الترابط بين التعلم وتحديد الاحتياجات التدريبية (58 : 2003 , Sister Fister Gate) ، وفيما يأتي بعض التغييرات التي ينبغي الإشارة إليها عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الحاليين.

- التعريف بالمعدات أو العمليات الجديدة..
- التغيير في المسؤوليات الوظيفية للموظف أو العامل.
- الانخفاض في إنتاجية الموظف أو العامل ، أو الانخفاض في جودة المخرجات..
- زيادة المخالفات لتعليمات السلامة أو الزيادة في عدد الحوادث..
- التزايد في عدد التساؤلات والاستفسارات..
- شكاوى الزبائن أو الزملاء.

ما أن يقرر المديرون حاجة العاملين للتدريب ، عندها يحتاج هؤلاء المديرين إلى أهداف واضحة ، توضح النتائج المتوقعة ، كما يجب على هؤلاء المديرين أن يكونوا قادرين على توصيل هذه الأهداف بوضوح للعاملين ، وعلى الجميع أن يضع في الحسبان أن التدريب هو واحدة من الوسائل التي تحقق الاستجابة لأهداف الأداء ، إلى جانب وسائل أخرى قد تستجيب إلى مشكلات أخرى لا يغطيها التدريب ،



شكل (٤٢) محتويات البرنامج التدريبي

- أنواع التدريب (Types of training) : بعد تأسيس الاهداف المحددة للتدريب ، يجب أن تجدرول الدورات التدريبية لتزويد العاملين بفرص الاستجابة لهذه الأهداف ، وفي ما يأتي بعض البرامج التدريبية التي يفضل أن يوفرها صاحب العمل :
- التدريب الاساسي على محو الأمية (Basic literacy training) : تتزايد حاجة المنظمات إلى تزويد منتسبيها بالتدريب الأساسي على محو الأمية في مجالات القراءة والكتابة والمهارات في الرياضيات .
- التدريب الفني أو التقني (Technical training) : التكنولوجيا الجديدة ، والتصاميم الهيكلية تزيد من الحاجة إلى تطوير وتحسين مهارات العاملين في المنظمة جميعا ، سواءا كانوا موظفين أو عمال .
- التدريب على المهارات بين الاشخاص (Interpersonal skills training) : ينتمي معظم العاملين إلى فرق العمل ، ويعتمد أداءهم للعمل على قدراتهم في التفاعل الكفوء مع الزملاء ، يساعد تدريب المهارات الشخصية أو بين الاشخاص العاملين على بناء مهارات الاتصال .
- التدريب على حل المشكلات (Problem-solving training) : يعمل العاملون في هذه الأيام كأعضاء في الفرق المدارة ذاتيا (self-managed teams) ، وهذه الفرق مسنولة عن حل مشكلاتهم الخاصة ، أصبح التدريب على حل المشكلات جزء أساسي من كل جانب من جوانب الجهد التنظيمي الهادف إلى إدخال الفرق المدارة ذاتيا في المنظمة ، أو تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ،
- التدريب المتنوع أو التنوع الثقافي والمعرفي (Diversity training) : بصف التدريب المتنوع للمعرفة واحدة من مجالات التدريب الأسرع نموا ، ويبني مهارات التحسس الثقافي ، ويحاول التدريب المعرفي تكوين فهم واضح عما يحتاجه

الشخص أو المنظمة ، فيما يتعلق بمفهوم إدارة وقيمة التنوع المعرفي ، يعلم تدريب بناء المهارات العاملين على معرفة التنوع الثقافي المحدد في موقع العمل .

- طرائق التدريب (Training methods) : تتم الكثير من الطرائق التدريبية اثناء الوظيفة ، وذلك لسهولة إجرائها ، والخفض في تكاليفها ، وهناك نوعين شائعين من التدريب على الوظيفة أو اثناءها هما ..
- التناوب على الوظيفة (Job rotation) : أو المداورة على الوظائف ، وتعني تعيين الاشخاص لوظائف مختلفة أو تعيين المهمات لاشخاص مختلفين على الاساس المؤقت ، ويمكن لأرباب العمل اضافة تشكيلة من الوظائف المعتمد بعضها على البعض الآخر ، يساعد التناوب على الوظيفة على تحفيز العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الاسهامات ، وعلى تجديد اهتمامات العاملين وحماستهم ، وتشجيعهم على العمل أكثر بصفتهم فريق واحد .
- برامج التوجيه (Mentoring programs) : يجري تعليم العامل باستمرار على طبيعة عمل وظيفته تحت اشراف مدرب صاحب خبرة عالية ، يدعى في مصطلحات العمل من داخل المنظمة هذا النوع من التدريب (بالتدريب المهني an apprenticeship) ، وفي التدريب على الوظائف الإدارية فإنه يدعى (التدريب المتخصص أو علاقات الرصد mentoring relationship) ، وفي جميع الأحوال فإنه ينبغي أن يتم تدريب العمال تحت اشراف عامل خبير . في بعض الأحيان قد لا يتم الاستجابة إلى أهداف التدريب من خلال التدريب على الوظيفة ، لذا يصبح رب العمل بحاجة إلى البحث عن طرائق تدريبية اضافية أخرى منها ..

-- التدريب خارج الوظيفة وأثناءها (Off-the-job training) : وذلك بالاعتماد على المستشارين الخارجيين ، الهيئات التدريبية في الكليات ضمن المنطقة ، الاشخاص من داخل المنظمة أو الشركة ، إن الطريقة الأكثر شيوعا في هذا المجال من التدريب هي (المحاضرات) ، عروض الفيديو ، وتمارين المحاكاة ، تمكن أرباب العمل بفضل التكنولوجيات الحديثة ، من تسهيل بعض الطرائق التدريبية ، مثل تقديم الدروس للعاملين من خلال حواسيبهم الخاصة ، وهذا يساهم كثيرا في خفض الكلف الكلية للتدريب . الاساليب المختلفة من التعليم لا يستبعد بعضها عن البعض الآخر عند تصميم برنامج **التعليم المفضل** للموظفين ، تعظيم فوائد التدريب تتحقق من خلال قدرة الموظف على الاحتفاظ بالكثير مما تعلم ، فضلا عن **تدريب** رب العمل على توفير (خطط التطوير development plans) ، التي تتضمن سلسلة من الخطوات تساعد العاملين لاكتساب مهارات بلوغ الاهداف بعيدة المدى ، الترقية الوظيفية ، التدريب ، وهي تعد من جانب آخر مهمة ومحددة للوظيفة الحالية .

7 - تقييم أداء العاملين (Evaluating Employees Performance) : يعرف نظام تقييم الأداء بأنه (أداة لمعرفة فيما إذا كان الموظفين ينجزون وظائفهم بكفاءة وفعالية ، وينبغي أن توضع معايير الأداء التي تستخدم لتقييم أداء العاملين) (Stephn P. Robins , 2012 : 326) ، وغالبا ما تلاقي الإدارة صعوبة عند اعادة النظر في الأداء المنخفض للموظفين (K. Sulkowicz , 2007 : 16) ، وقد تتحول هذه الصعوبة إلى تحدي عندما يتفق شعور الإدارة والعاملين حول الأداء غير المجدي للموظف (J. Pfeffer , 2009 : 68) ، فضلا عن أن تقييم الموظف ليس سهلا ، خاصة مع العاملين اللذين لا يؤدون العمل بشكل جيد لذا ينبغي على المديرين البحث عن أي من طرائق التقييم المناسبة ، يجب أن يقيم الأداء بصيغة منتظمة (دوريا) ، يرغب العاملون تزويدهم بمعلومات التغذية المرتدة ، أنهم يرغبون معرفة الكيفية التي يفكر فيها المشرف حول عملهم ، التقييمات الدورية للأداء لا تزود العاملين بمعلومات التغذية العكسية فحسب ، ولكنها أيضا توفر لهم الفرص لتصحيح الخلل أو أوجه القصور في عملهم ، التقييمات أو المراجعات تساعد أيضا على صنع القرارات الشخصية مثل ..

-- تبرير الترقيات والتنقلات وانهاء الخدمة ..

--- تحديد الاحتياجات التدريبية ..

-- تزويد العاملين بمعلومات التغذية العكسية عن أدائهم ..

--- تحديد التعديلات اللازمة على الاجور ..

تستخدم معظم المنظمات نظم تقييم أداء العاملين ، والمعروفة بعنوان ..

✓ (نظم تقويم الأداء performance appraisal systems) : وهي عبارة عن نظام رسمي ومهيكل صمم لقياس أداء الموظف الفعلي للوظيفة مقابل معايير الأداء المحددة للوظيفة ، وتتنوع نظم تقويم الأداء تبعاً لتنوع المنظمات ، كل نظم تقويم أداء العاملين ينبغي أن تمتلك المكونات الآتية ..

--- المعايير المتعلقة بالوظيفة مقابل الأداء الذي ينبغي مقارنته ..

--- مدرج قياس يتيح للموظفين معرفة كيفية الاستجابة للمعايير ..

--- استخدام الطرائق الموضوعية والاشكال والاجراءات لتحديد تقديرات التقييم ، تقليدياً يجري الرئيس المباشر للموظف تقييماً لأدائه ، ومع هذا فإن بعض المنظمات تستخدم أدوات أخرى للتقييم مثل (تقييم الزملاء ، التقويم الذاتي ، تقييم الزبون ،) لإجراء مثل هذه المهمات الضرورية . أحدث طريق لتقييم الأداء هي طريقة (التغذية العملية ذات ٣٦٠ درجة) ، يوفر تقييم (التغذية العكسية ذات ٣٦٠ درجة) معلومات عن الأداء خلال دائرة كاملة من الاتصالات اليومية التي يقوم بها الموظف ، هذه الطريقة من تقويم الأداء تتناسب مع المنظمات التي لديها فرق داخلية للعمل ، اشراك العاملين ، وبرامج إدارة الجودة الشاملة .

8- اتخاذ قرارات التوظيف (Making Employment Decisions) : تتعدى قرارات التوظيف تحديد استحقاق

أي من الموظفين للعلو أو الزيادة ، من خلال تقويم الأداء الموضوعي والدوري ، تتعدى ذلك إلى اكتساب المعلومات التي تستخدم في صنع وتنفيذ القرارات المتعلقة بالترقيات والنقل وتنزيل الدرجة الوظيفية ، والفصل ، والتعويض ، في معظم المنظمات يتم التعرف على الموظفين المتميزين في ضوء عملهم الدؤوب ، وأدائهم المتميز ، واستحقاقهم للترقيات ، تعني الترقية بصفة عامة مكافأة الموظف على جهوده ، وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى تزيد من صلاحيته ومسئوليته ، يقود الترشيح (Downsizing) الكثير من الشركات إلى الاعتماد على التحركات الجانبية أو التنقلات بدلاً من ترقية الموظفين ، التحركات الجانبية يمكن أن تعمل بصفتها فرصة للتقدم العمودي المستقبلي ، لأنها توسع من خبرات الموظف وتمنحه مهارات إضافية ، يشير أداء الموظفين في بعض الأحيان إلى أنهم لم يتكيفوا بشكل جيد إلى وظائفهم ، وربما هم بحاجة إلى مسؤوليات قليلة ، أحد الخيارات هو تنزيل الدرجة ، أو إعادة التكليف إلى مركز وظيفي أدنى ، تنزيل الدرجة (demotion) من الاساليب الإدارية غير المرغوبة ، لأنها تسبب وصمة عار أو حالة غير مرغوبة تلاحق الموظف ، ثمة مفهوم آخر خاطئ هو استخدام تنزيل الدرجة لمعاقبة الموظف على الأداء الضعيف أو غير الفعال ، يشار إلى مغادرة الموظف المنظمة بعبارة الفصل (Separation) ، الفصل ربما يكون طوعياً أو إجبارياً ، يعني الفصل الطوعي الاستقالة من الوظيفة أو التقاعد ، أما الفصل الإجمالي فيعني التسريح أو الإقالة من العمل ، في بعض الأحيان ينهي عقد الموظف بسبب ضعف أدائه ، فصل الموظف أو تسريحه من العمل يجب أن يقوم على اسباب عادلة ومقتعة ، وبعد خطوات معقولة لإجراء إعادة تأهيل الموظف الفاشل ، تتطلب في بعض المخالفات أحياناً الفصل الفوري مثل العصيان أو السرقة ..

9 - مكافأة الموظفين أو التعويضات (Compensating Employees) : تعني مكافأة الموظف كل المبالغ المدفوعة للموظف متضمنة الاجور ، والعمولات والتأمين ، ومكافآت العمل الأخرى ، تعد الاجور والراتب المكافآت الأكثر أهمية للموظف ، وتبنى على أساس تقييم الوظيفة ، التقييم الذي يحدد القيمة النسبية للوظيفة بالعلاقة مع المنظمة ، تحت نظام الأجر بالساعة ، فإن الموظف يدفع له أجر ثابت عن كل ساعة عمل ، يستخدم هذا النظام بصفة عامة للوظائف الأقل مهارة ، الموظفون اللذين يستلمون رواتب محددة ، فهم اللذين تدفع لهم على الأساس الاسبوعي أو الشهري ، ، بغض النظر عن ساعات العمل التي يقضيها الموظف ، معظم الوظائف المهنية تكافأ على أساس الراتب ، عادة اصحاب هذه الوظائف يعملون على الأقل أربعين ساعة اسبوعياً ، بعض الوظائف تكافأ على أساس برامج دفع الحوافز ، مثلاً رجال البيع يستلمون عمولات على أساس الكميات المباعة ، بعض خطط مكافأة المبيعات تحتوي على كل من عناصر الرواتب والمكافآت ، مكافأة عمال الانتاج مثلاً هي مزج بين نظام الأجر بالساعة ، والحوافز التي تدفع لانتاج كل قطعة إضافية ، يمنح بعض الموظفين جوائز الجدارة بصفتها مكافأة على الاحتفاظ بالأداء المتميز ..

--- استحقاقات الموظف (Employee benefits) : وهي ملاحق أخرى للاجور أو الرواتب ، بعض هذه الاستحقاقات أو المنافع مثل تعويض العاطلين ، وتعويض العاملين فإنها تقع ضمن التكليف القانوني ، بعض الاستحقاقات الأخرى اختيارية ، تعطى من أجل بناء ثقة الموظف بالمنظمة ، وتتضمن الآتي ..

- التأمين أو الضمان الصحي (Health insurance) ..
 - خطط التقاعد (Pension plans) ..
 - الخصم الذي يعطى للموظف (Employee discounts) ..
 - الاجازة ، والمرض ، والأيام المتعلقة بالحالات الشخصية للموظف (Vacation, sick, and personal days) ..
 - المكافآت النقدية (Bonuses) : وهي مكافأة مالية تدفع للموظف إضافة إلى مكافآته الاعتيادية ..
 - تفاسم الأرباح (Profit-sharing) : وهي (جزء من أرباح الشركة تستخدم بصفتها مكملا للمكافأة الاعتيادية التي تعطى للموظف) ..
 - خيارات الاسهم (Stock options) : وهي خطة تسمح للموظف بشراء حصة من أسهم الشركة بنفس القيمة السوقية الحالية أو باقل منها ، ويعطى للإدارات العليا مكافآت متميزة تعتمد في قيمتها على المركز الوظيفي الذي يشغله المدير ، وتسمى هذه المكافآت الاضافية (بالامتيازات) .
-

الأسئلة:

القسم الأول : الاختيارات..

اختر الجواب الصحيح لكل سؤال من الآتي. .

- ١ - الغرض الأولي من التوظيف يحتوي كل الآتي ما عدا ...
 - ا - العقوبات التأديبية .
 - ب - العثور على الموظفين.
 - ج - توظيف الموظفين.
 - د - مكافأة الموظفين.
- ٢ - يعرف العمل الإيجابي بأنه : -
 - ا - قرار التوظيف الذي يسبب الضرر لشخص أكثر من الآخر ..
 - ب - أي قرار للشخص يبني على أساس التصرف الجنسي ..
 - ج - القانون الذي يطلب من أرباب العمل مجهودات اضافية لتوظيف الجماعات المحمية..
 - د - أي قرار توظيف يضر جماعة أكثر من غيرها من الجماعات الأخرى..
- ٣ - الدراسة المعمقة لكل الوظائف في المنظمة تعرف بأنها..
 - ا - التقييم الوظيفي.
 - ب - الوصف الوظيفي.
 - ج - التحليل الوظيفي.
 - د - التوصيف الوظيفي.
- ٤ - كل الإجراءات الآتية من شأنها أن تعتبر فصل للموظف ما عدا..
 - ا - خفض الدرجة الوظيفية.
 - ب - التسريح .
 - ج - التقاعد.
 - د - الموت .

الأجوبة (: ١ - الأول ، ٢ - الثالث ، ٣ - الثالث ، ٤ - الأول ..)
القسم الثاني : الاجابة المختصرة بكلمة أو كلمتين ..

- 1 - كم هو عدد مصادر التوظيف ؟
 - 2 - أي مصدر من مصادر التوظيف يحسن معنويات العاملين ؟
 - 3 - ماهي الطريقة التقليدية للتدريب ؟
 - 4 - إذكر اثنين من المصادر الخارجية للتوظيف ؟
- الأجوبة : (١ - اثنين ، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ، ٢ - التدريب الداخلي ، ٣ - التدريب المهني 4 - اختبار القدرات ، اختبار الشخصية) .

القسم الثالث : اسئلة للمراجعة..

- 1 - أكتب باختصار عن المصادر الداخلية للتوظيف ؟
- 2 - ماذا تعني عبارة التوظيف ؟
- 3 - وضح أنواع الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار ؟
- 4 - بين محاسن ومساوئ المصادر الخارجية للتعبئة أو التوظيف ؟
- 5 - صف أنواع التدريب التي تعطى للعاملين ؟

القسم الرابع : اسئلة متقدمة ..

- 1 - قارن بين المقابلة المهيكلية والمقابلة غير المهيكلية ؟
- 2 - إشرح أنواع الاختبارات التي يمكن استخدامها لتقييم المرشحين للوظيفة ؟
- 3 - عدد طرائق التدريب ، وبين أهداف أفضل طريقة من بينها ؟
- 4 - ماهي القرارات التي يواجهها المدير عندما يصمم مكافأة العاملين بمعينه ؟
- 5 - إشرح الطرائق المستخدمة في فصل الموظفين ؟

- 1 -D. ValjayaNthI , M. A Zelka Jabeen , V.S James Sahayam ; Management principles ; Tamil NADU Text Book Corporation , 2010 : 125 - 133
- 2 - Ellen A. Benowitz , Cliffs quick Review Principle of management , Hungrey Mind
INC , 2001 : 99 - 112
- 3 - Yun Sun, Samuel Aryee, and Kenneth S. Law, “High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Per - formance: A Relational Perspective,” *Academy of Management Journal*, 50 (June 2007): 558–577
- 4 – Robert Kreitner ; Management , Eleventh Edition ; Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. All rights reserved , 2009 : 269 – 292
- 5 – J . Coyle Shapiro . K. Hoque , I . Kessler , A . Pepper . Richardson , and L . Walker ; Human resource management . LSE , 2013 : 12
- 6 - Armstrong Micheal ; Humen resource Management Practice ; 11TH ED , Kogan pace, London , 2009
- 7 – Kristen B . Frasc & David Shadovitz , and Jared Shelly ; Ther is no win in HRM ; Human resource excutive on line , 2009
- 8 – Laura Protolese Dias ; Begning Management of Human Resource s V.I.o ; MacGraw- Hill . INC. 2012 . *Del J. Still, High Impact Hiring: How to Interview and Select Outstanding Employees, 2nd edition, revised*
- 9 - *Del J. Still, High Impact Hiring: How to Interview and Select Outstanding Employees, 2nd edition, revised (Dana Point, CA.: Management Development Systems, 2001), pp. 43– 44. Reprinted by permission.*
- 10 - Dave Patel, “Testing, Testing, Testing,” *HR Magazine*, 47 (February 2002): 112
- 11 - Claire Bush, “Handwriting Could Tell Employer Lots About You,” *Arizona Republic* (June 2) , 2007 ; D 5
- 12 - John Bacon, “Polygraphs Can Lie, Researchers Say,” *USA Today* October 9, : 2002
- 13 - Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends Over Time,” *Personnel Psychology*, Spring 2002, : 42.

- 14 - Robert D. Bretz Jr. and Timothy A. Judge, "Realistic Job Previews: A Test of the Adverse Self-Selection Hypothesis," *Journal of Applied Psychology*, April 1998, pp. 330– 333
- 15 - Andrew W J. Dubrin ; *Essentials of Management 9 TH ED* ; South-Western, a part of Cengage Learning , 2009 : 118 - 129 , 155 – 168
- 16 - Sister Fister Gale, "Making E-Learning More Than Pixie Dust," *Workforce*, March 2003, p. 58.
- 17 - K. Gustafson, "A Better Welcome Mat," *Training*, June 2005, pp. 34–14
- 18 - M. Jokisaari and J-E. Nurmi, "Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry," *Academy of Management Journal*, June 2009, pp. 527–544; D. G. Allen, "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer
- 19 - Stephn P . Robins & Marry Couter; *Management 11 TH Ed* ; Pearson Education , INC- Publishing , 2012 312 – 328
- 20 - . K. Sulkowicz, "Straight Talk at Review Time," *BusinessWeek*, September 10, 2007, p. 16.
- 21 - J. Pfeffer, "Low Grades for Performance Appraisals," *BusinessWeek*, August 3, 2009, p. 68.
- 22 - A. Carmeli and J. Shaubroeck, "How Leveraging Human Resource Capital With Its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations," *Human Resource Management*, Winter 2005, pp. 391–412 .
- 23 - Bassi and D. McMurrer, "How's Your Return on People?" *Harvard Business Review*, March 2004, p. 18
- 24 - C. H. Chuang and H. Liao, "Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers," *Personnel Psychology*, Spring 2010, pp. 153–196.
- 25 - "Human Capital a Key to Higher Market Value," *Business Finance*, December 1999, p. 15.
- 26 - J. Clenfield, "A Tear in Japan's Safety Net," *Bloomberg BusinessWeek*, April 12, 2010, pp. 60–61.
- 27 - "EU: Not Working," *Business Europe*, March 1, 2010, p. 1. 28 - S. Armour, "Lawsuits Pin Target on Managers," *USA Today* [www.usatoday.com], October 1, 2002.
- 29 - B. Tulgan, "Generation Y Defined: The New Young Workforce," *HR Tools Online* [www.hrtools.com/insights/bruce_tulgan], February 25, 2009.

الفصل الثامن

(CO-ORDINATION AND CONTROLLING) التنسيق والرقابة

يشار إلى الرقابة بأنها عملية منتظمة لوضع المعايير من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية ، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية ، تنجز الرقابة عند تطابق السلوك وإجراءات العمل مع المعايير ، أي بعد إنجاز أهداف المنظمة ، الرقابة لا تأتي بعد إجراء العملية فحسب ، وإنما المقاييس الوقائية هي الأخرى شكل من أشكال الرقابة ، تتدخل عملية الرقابة مع تنسيق جهود ونشاطات المنظمة ، وتشكل عملية التنسيق المجال الذي تغطيه عملية الرقابة ، والأساس الذي تعتمد عليه من أجل نجاحها ، يتوقع بعد نهاية الفصل أن يتعرف الطالب على ما يأتي..

- 1 - مفهوم التنسيق وأهميته لأداء المنظمة .
- 2 - طبيعة التنسيق وخصائصه .
- 3 - العلاقة بين التنسيق والتعاون .
- 4 - أنواع التنسيق وأساليبه .
- 5 - مفهوم الرقابة وعمليتها .
- 6 - تقنيات الرقابة وأساليبها

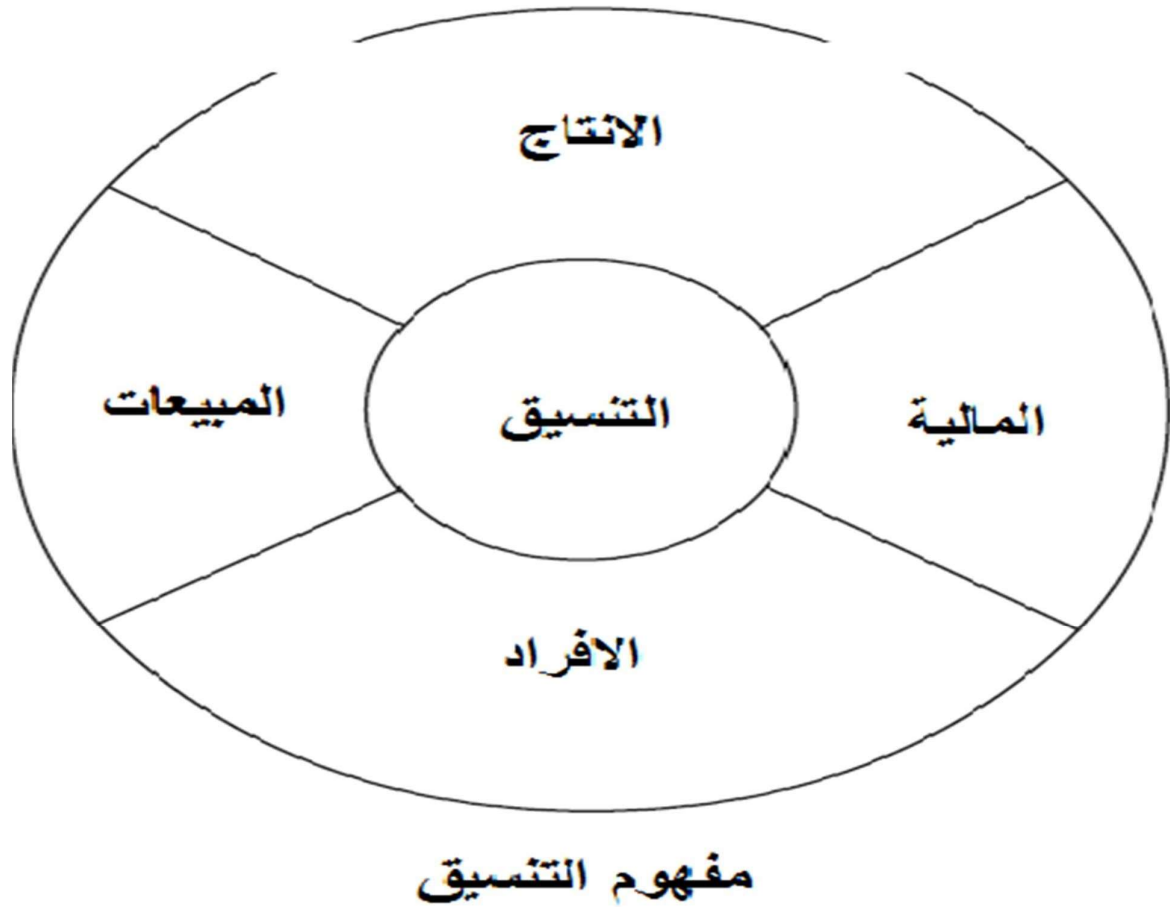
المبحث الأول

(CO-ORDINATION) التنسيق

المصدر: (D. VAIJAYANTHI et al , 2010)

أولاً : معنى التنسيق وتعريفاته (Meaning and Definitions of Co-ordination) :

- 1 - معنى التنسيق (Meaning) : تعرف المنظمة (بأنها نظام اجتماعي ينسق بين شخصين أو أكثر ويحقق التعاون فيما بينهم لبلوغ هدف مشترك (Hodge et al , 1996 : 10) ، ويعد التنسيق واحد من أربعة خصائص رئيسة ينبغي أن تتصف بها المنظمة (، 239 : 9002 Robert Kreitner) . ويعني التنسيق بصفة عامة (عملية ربط النشاطات المتنوعة للمنظمة) ، كل قسم في المنظمة مستقل في مسؤوليته الوظيفية عن أقسام المنظمة الأخرى ، ولكن نشاط أي قسم يؤثر في نشاطات الأقسام الأخرى ، على سبيل المثال نشاطات قسم الإنتاج تؤثر في نشاطات قسم المبيعات ، والعكس هو الصحيح أيضاً ، وبالمشابهة فإن قسم المالية يؤثر في نشاطات قسم الإنتاج ، وقسم المبيعات ، لذا أصبح واضحاً أن الأقسام المختلفة في المنظمة تتبادل العلاقة والاعتمادية ، يهتم التنسيق فقط في إقامة روابط بين نشاطات الأقسام المختلفة ،
- 2 - تعريفات التنسيق (Definitions of Co-ordination) : وردت تعريفات متعددة للتنسيق منها ، تعريف (Henry Fayol) التنسيق بأنه (المواءمة بين جميع نشاطات المنظمة من أجل تبسيط عملها وسهولة نجاحها) ، في المنظمة التي تعمل وفقاً للتنسيق الجيد ، فإن كل الأقسام تعمل بالتنسيق بين بعضها والبعض الآخر ، وعلى علم تام بدورها في المنظمة ، وعرفه (Mooney and Reily) بأنه (الترتيب المنظم لوحدة جهود عمل الجماعة سعياً إلى تحقيق الأهداف المشتركة أو (أهداف المنظمة) ، وعرفه (Haimann) التنسيق بأنه (التزامن المنظم لجهود المروّسين لتوفير متطلبات التنفيذ بالكمية والجودة والتوقيت الملائمين ، لذا فإن هذه الجهود تقود إلى بلوغ الأهداف المشتركة للمنظمة) ، وعليه فإن التنسيق هو ربط النشاطات المختلفة مثل (الإنتاج ، المالية ، الأفراد ، والمبيعات) ، كما موضح في الشكل..



مفهوم التنسيق

شكل (٤٢) مفهوم التنسيق

ثانياً : طبيعة وخصائص التنسيق (Nature/Characteristics of co-ordination:) : يتضح مما يأتي الخصائص المهمة للتنسيق..

- 1 - ينشأ التنسيق نتيجة الاعتمادية المتبادلة للفرد أو القسم في تنفيذ نشاطات محددة ، لأن نشاطات الاقسام المختلفة في منظمات الأعمال تتبادل العلاقة والاعتمادية . **وهي** بحاجة إلى التنسيق الملائم
- 2 - لا يمكن بلوغ الأهداف المشتركة للمنظمة ، مادامت الاقسام المختلفة تعمل وفقاً لأجنداتها الخاصة ، ولكنها تستطيع إنجاز هذه الأهداف من خلال تنسيق الأهداف والنشاطات لكل أقسام المنظمة .
- 3 - من واجبات كل مدير ضمان التنسيق ، لهذا لا يمكن النظر إلى نشاطات القسم المسنول عنه وحدها فقط ، ولكن عليه أن يضع بالاعتبار نشاطات الاقسام الأخرى التي تتأثر بنشاطات قسمه ، مثلاً مدير الانتاج ينسق نشاطات قسمه مع نشاطات قسم المبيعات ، عليه أن ينظم نشاطاته من أجل الاستجابة التامة لحاجات قسم المبيعات ،

- 4- التنسيق لا ينشأ تلقائياً (It does not arise spontaneous) : نشاطات التنسيق لا تنشأ تلقائياً ، وإنما على جميع الأقسام والأشخاص أن تعمل سوية لضمان التنسيق ، بمعنى آخر الحاجة إلى جهود مشتركة ،
- 5 - يمكن أداء التنسيق عن طريق مختصين يتم تعيينهم لهذا الغرض :

(It may be performed by specialists appointed for the purpose) : تنفذ مهمة التنسيق إعتيادياً عن طريق مديري الأقسام أنفسهم ، وبمساعدة المرؤسين ، ولكن في المنظمات الكبيرة فإن مهمة التنسيق تسند إلى مختصين أو جماعة من الخبراء ، وأحياناً تنشأ أقسام مستقلة من أجل هذا الغرض .

- 6 - التنسيق نشاط مستمر (It is an on-going activity) : ليس التنسيق شيئاً ما تحتاجه المنظمة في نقطة محددة من الزمن ، وإنما النشاطات المختلفة للمنظمة تحتاج إلى التنسيق عند التنفيذ ، فالتنسيق موجود ما دام هناك تخطيط وتنفيذ..

ثالثاً : نظريات التنسيق والتعاون (Co-ordination and Co-operation) :

افتترض الكثير من الدراسات أن التنسيق مهم لتصميم أدوات التعاون (

(1 : 1990 , Thomas W. Malone and Kevin Crowston) ، ويشار إلى التنسيق في هذا المجال بأنه (العمل سوية بشكل جدي (American Heritage Dictionary , 1891) ، ينظم التنسيق بين النشاطات وفقاً لصيغة الاعتمادية المتبادلة فيما بينها ، وتتم عملية التنسيق من خلال ، وبين (الأهداف ، النشاطات ، الأطراف المعنية بالعمل ، وأوجه الترابط بين النشاطات ،) واحدة من نتائج استخدام هذه المكونات هي المساعدة على تسهيل مفهوم عملية المناقشة بين التخصصات

(Malone, T. W , 1989) ، ولا تنفصل عملية التنسيق عن عملية تخصيص النشاطات والتي تنطوي على اختيار الأشخاص المناسبين لإنجاز هذه النشاطات ، وهنا ينبغي توضيح العلاقة بين التنسيق والتعاون من جانب ، والفرق بينهما من جانب آخر ، فالتعاون يعني (العمل سوية لإنجاز الأهداف المشتركة ، ويرى الأشخاص من خلال الحالات التعاونية أن النواتج المتحققة نافعة لهم وللآخرين) (Johnson, Johnson, & Holubec 1998: 1-5) ، ويحتوي نموذج

(Johnson and Johnson Model (1999) على التفاعل ، تطوير المهارات الشخصية للجماعات الصغيرة

، ومع أن هذين المصطلحين مختلفي الفكرة ، ولكن في الوقت نفسه توجد علاقة بينهما ، فإذا كان التعاون يعكس فقط الاتجاهات الطوعية لدى جماعة من الناس ترغب مساعدة بعضها البعض الآخر ، فإن التنسيق من جهة أخرى يعني حالة أكبر كثيراً من الرغبة في المشاركة ، فالتنسيق أوسع في المجال ، إلا أنه بدون التعاون يصبح إنجاز التنسيق مستحيلاً ، لأن غياب التعاون قد يحول دون حدوث التنسيق ، وفيما يأتي توضيح الاختلافات الرئيسية بين التنسيق والتعاون..

جدول (١٤) الفرق بين التنسيق والتعاون

ت	التنسيق	التعاون
١	التنسيق عبارة واسعة وتعني ما هو أكبر بكثير من الرغبة في المشاركة بين الجماعة من الناس .	يشير التعاون إلى الاتجاهات الطوعية لجماعة من الناس ، يرغب بعضهم مساعدة البعض الآخر .

٢	التنسيق وظيفة من وظائف الإدارة الرئيسية ، لأن الإدارة لا تستطيع العمل بنجاح بدون تنسيق وظائف الأقسام المختلفة .	ليست التعاون وظيفة من وظائف الإدارة ، إلا أنه ضروري لنجاح التنسيق.
٣	المهمة الرئيسية لكل منظمة هي التقسيم والتكامل بما يجعل التنسيق بين النشاطات المختلفة أمر ضروري .	تظهر الحاجة للتعاون في حالة التراجع أو الارتباك في الهيكل التنظيمي.
٤	ينجز التنسيق من خلال تظافر جهود الإدارة ، أنه عملية مخططة ، و لا يمكن للإدارة أن تعمل بدون التنسيق .	يشير التعاون إلى الجهود الجماعية للناس والمبنية على الأساس التطوعي ، بدون تحديد أي وقت أو أي عنصر توجيه ، أنه عملية طوعية وطبيعية .

رابعاً : مزايا التنسيق ومساوئه و أنواعه . .

١ - مزايا التنسيق (Merits of Co-ordination) :

تستند كل ممارسة إلى نظرية (Drucker 1985: 23) ، مثل التنسيق كممثل الجهاز العصبي (يدرك التغييرات من حولنا من خلال حواسنا) ، يسيطر التنسيق على مختلف النشاطات البدنية للإنسان ، ليتمكن من الاستجابة للتغيير الخارجي ، ويحافظ على بيئة الإنسان الداخلية عن طريق التشابك بين وظائف الأجهزة الداخلية للإنسان ، ويساعد على الاحتفاظ بالتجارب السابقة ، **مثله** في ذلك مثل الذاكرة ، ويساعد أيضاً على التفكير حول ردود الفعل وتحليلها ، ويدير الرسائل بين الأجزاء المختلفة من جسم الإنسان ، (TutorVista 2011) ، يساعد التفاعل بين العناصر من داخل المنظمة ومن خارجها على ظهور التنسيق ، لذا فإن الترتيب لهذه العناصر ينبغي أن يكون له تأثير محتمل على الأداء

(Arnaud & Schminke 2007: 12) ، فضلا عن أن التنسيق يضع القواعد والمعايير **المبنية** على أساس التعاون.

من كل ماسبق **ذكره** يمكن تلخيص منافع التنسيق بما يأتي ..

- يساعد **التنسيق على تحقيق الهدف** المشترك (goa Co-ordination helps to attain common) : يحدد كل قسم من أقسام المنظمة الأهداف الخاصة به بنفسه ، ويسعى جاهداً من أجل بلوغها ، إلا أنه من خلال التنسيق يمكن بلوغ الهدف المشترك للمنظمة ، وهذا يتم بالاعتماد على تكامل نشاطات الأقسام المتنوعة لضمان وحدة العمل.
- عدم ظهور الازدواجية في العمل ، أي ليس هناك تكرار ، عندما يشارك الفريق المكون من (٤ - ٥) أشخاص في بعض الأعمال ، فإن من المهم أن يكون أي منهم مدرك تماماً للعمل الذي يقوم به ، وبخلافه فإن العمل الذي يقوم به شخص ، ربما يتم عمله ثانية عن طريق شخص آخر ، وهذا دون شك يقود للازدواجية ، مثلاً (إذا تم التخطيط لمسح السوق بغياب التنسيق بين القائمين بعملية المسح فإن الزبون الذي قد يكون جاهزاً للاتصال بأي واحد منهم ، ربما يتصل ثانية بشخص آخر من نفس الفريق) ، وهنا تظهر الازدواجية..
- إنها توفر شعوراً بالاتجاه (It provides a sense of direction) : كل فرد أو قسم في المنظمة لديه تصور خاص حول انجاز الأنشطة المختلفة ، والتنسيق وحده فقط هو الذي يوفر تصور حول الاتجاه الخاص بالفرد والمنظمة ، يتم ذلك عن طريق الربط بين جميع هذه النشاطات من أجل إنجاز هدف مشترك.
- أنه يعزز الكفاءة (It promotes efficiency) : وذلك عن طريق تجنب الازدواجية في العمل وتداخل الأنشطة ، وأيضاً من خلال توفير مجال يساعد على الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة ، وهذا يعني أن التنسيق يعزز الكفاءة.

■ يقوي العلاقات الانسانية الجيدة (It promotes good human-relations) : يتطلب التنسيق التعاون والعمل الجمعي بين العاملين في المنظمة . هذا يؤدي بالنتيجة إلى علاقات إنسانية جيدة وإلى التخلص من الصراعات التي لا مبرر لها ، ومن سوء الفهم بين الأفراد .

■ إنه يوفق بين أهداف الشخص وأهداف المنظمة (It reconciles personal goal with the enterprise goal) : يعمل كل شخص في المنظمة وفقا لأهدافه الشخصية المحددة ، غير أن أهداف الشخص وأهداف المنظمة ربما تتعارض على المدى البعيد ، ويمكن التنسيق من عدم ظهور مثل هذه الحالة من التعارض ، عن طريق التوافق فيما بينهما .

2 - مساوئ ومشكلات التنسيق (Demerits /Problems in Co-ordination) : غالبا ما تواجه عملية التنسيق مشكلات منها ..

■ تعدد الأنشطة (Multiplicity of activities) : تزداد مشكلة التنسيق مع زيادة عدد النشاطات التي تؤديها المنظمة ، كلما ازداد عدد النشاطات كلما ازدادت مشكلة التنسيق ..

■ العدد الكبير من الموظفين (Large number of employees) : تكون عملية التنسيق مضمونة وسهلة في المنظمة الصغيرة حيث لا يوجد سوى عدد قليل من العاملين ، أما في المنظمة الكبيرة حيث يعمل فيها المئات من العاملين ، فإن التنسيق يثير العديد من المشكلات .

■ تقسيم العمل (Divison of work) : يوفر تقسيم العمل دون شك منافع التخصص ، إلا أن العيوب الخطيرة في تقسيم العمل ، أنه يتسبب في ظهور مشكلات تنسيقية بين الأشخاص اللذين يؤدون عمليات مختلفة ، هذه المشكلات لا تظهر عندما يؤدي الشخص المهمة المحددة بمفرده .

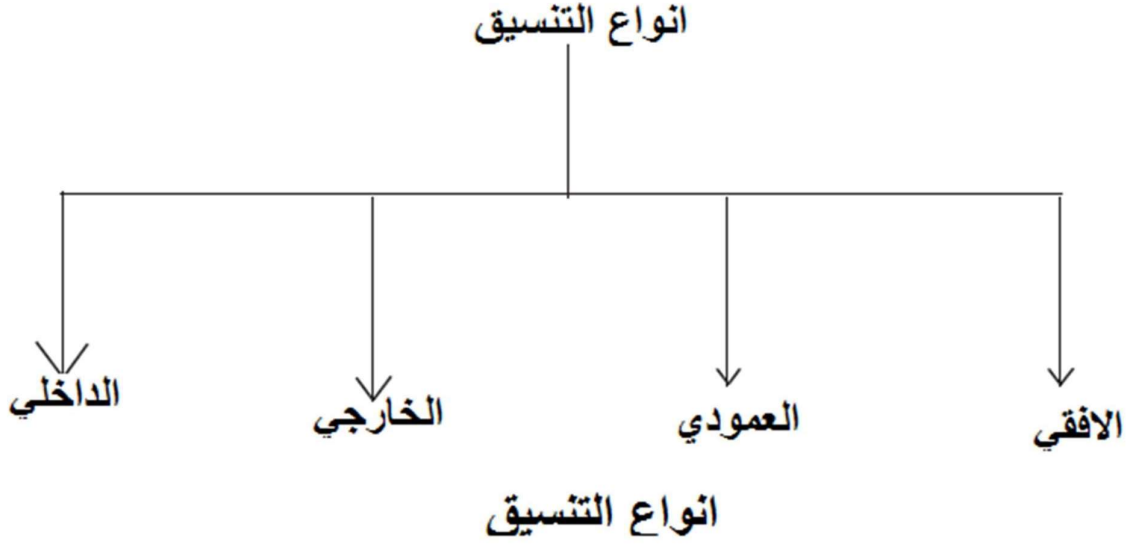
■ الاعتمادية المتبادلة (Inter-Dependence) : من المعلوم أن التنسيق لا يثير أي مشكلة في حالة قدرة الفرد ، أو الجماعة ، أو القسم على أداء العمل مستقلا دون أن يتأثر في الآخرين ، ولكن في الحياة العملية فإن نشاطات أي شخص تعتمد على نشاطات الآخرين ، مثلا العامل (X) لا يستطيع أداء عمله إلا بعد أن يؤدي العامل (Y) مهمته ، وهذا يعني وجود اعتمادية متبادلة ، وهذه تقود إلى مشكلات التنسيق أو ضرورة التنسيق .

■ الافتقار للروح التعاونية (Lack of co-operative spirit) : التعاون بين الموظفين يوفر أساس جيد للتنسيق ، في المنظمات التي تفتقر إلى روح التعاون بين العاملين ، فإن ضمان التنسيق سيؤدي بالتأكيد إلى إثارة مشكلات ..

■ العوامل غير المسيطر عليها (Uncontrollable factors) : هناك العديد من العوامل غير المسيطر عليها مثل عدم توفر الانتمان ، أو المواد الأولية ، أو الطاقة ، التغيير في السياسات الحكومية ، صعوبة التنبؤ بظروف السوق ، وغيرها ، قائلها جميعا تثير مشكلات حول القيام بوظيفة التنسيق .

3 - أنواع التنسيق (Types of Co-ordination:) : هناك أربعة أنواع من التنسيق كما موضحة في شكل (٤٣)

..



شكل (٤٣)

أنواع التنسيق :

- **التنسيق الداخلي (Internal Co-ordination) :** يعني التنسيق الداخلي عملية التنسيق بين طرفين داخل المنظمة ، ويمكن أن يتم بين فروع المكاتب ، المصانع ، الأقسام ، الشعب أو أي أقسام أخرى في المنظمة..
- **التنسيق الخارجي (External Co-ordination) :** يعزى التنسيق الخارجي إلى التنسيق بين المنظمة والجهات الخارجية الأخرى ، قد يظهر بين المنظمة والزبائن ، أو بين المنظمة والمجهزين ، أو بين المنظمة والحكومة ، ينشأ التنسيق الداخلي نتيجة لعوامل متعددة ، منها التغيير في المركز التنافسي للمنظمة ، النشاطات الحكومية ، والتقدم التكنولوجي ، تنشأ الكثير من منظمات الأعمال مكاتب خاصة تعرف بمكاتب العلاقات العامة تقوم بعملية التنسيق الخارجي.
- **التنسيق العمودي (Vertical Co-ordination) :** ينشأ التنسيق العمودي نتيجة الروابط المتنوعة بين المستويات المختلفة للوحدة التنظيمية ، قد يحصل بين المدير العام ومعاونيه ، أو بين المدير والمشرف ، أو بين المشرف ورئيس العمال ، وهكذا نزولاً في السلم الوظيفي .
- **التنسيق الأفقي (Horizontal Co-ordination) :** يعزى إلى التنسيق بين الأقسام ضمن المستوى الواحد في الهرم الإداري ، تصطف بعضها إلى جانب البعض الآخر أفقياً ، وقد تعني أيضاً ترتيبات العمل بين قسمين ، أو إدارتين ، في التنسيق الأفقي لا يملك الأشخاص سلطة بعضهم على البعض الآخر ، وإنما عليهم تنسيق نشاطاتهم بأنفسهم ..

3 - مبادئ التنسيق (Principles of Co-ordination) : المبادئ المهمة للتنسيق هي كما يأتي.

- **مبدأ الاتصال الشخصي المباشر (Principle of direct personal contact) :** يعني هذا المبدأ أن الاتصال الشخصي المباشر بين العاملين ضروري لإنجاز التنسيق الفعال ، الاتصالات وجها لوجه هي أحسن طريقة لإعادة حل المشكلات..
- **مبدأ البداية المبكرة (Principle of early beginning) :** توفر مرحلة التخطيط الفرصة المناسبة لإجراء التنسيق ، لذا ينبغي وضع الأهداف وإعداد الخطط بالتشاور مع المرووسين ، ما أن تتم هذه العملية فإن التنسيق يصبح جاهزاً أو مهياً للعمل.

- مبدأ المعاملة بالمثل (Principle of reciprocity) : عندما يعلم الشخص أنه يؤثر ويتأثر بالآخرين ، عليه **تجنب القيام بالإجراءات** من جانب واحد أو الإجراءات أحادية الجانب ، بمثل هذه الحالة يمكن أن يكون التنسيق سهلاً.
- مبدأ الاستمرارية (Principle of continuity) : ويعني هذا المبدأ أن التنسيق نشاط لا نهاية له ، تبقى الحاجة إليه ما دامت المنظمة قائمة

4 - أساليب التنسيق (Techniques of Co-ordination) :

- التوازن (Balancing) : ضمان كفاية أحد الجوانب في ضمان المساندة أو التوازن مع الجوانب الأخرى في القسم أو المنظمة ، على سبيل المثال أحد المنظمات لديها امكانات هائلة في الانتاج و التسويق ، إلا أنها تفتقر للأموال ، لذا يتوجب على الإدارة اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة مواردها المالية..
- التوقيت الزمني (Timing) : يشير التوقيت الزمني لمهمة مطابقة الجداول الزمنية للأنشطة المختلفة بما يسهم في دعم وتعزيز بعضها البعض .على سبيل المثال، يجب أن تهيأ جدولة الانتاج وفقا لأوامر المبيعات حتى يمكن تنفيذها في تاريخ وصولها ..
- التكامل (Integrating) : يشير التكامل إلى مهمة توحيد المصالح المختلفة من أجل تحقيق هدف مشترك . كل فرد لديه مصلحة شخصية في ذهنه أثناء العمل . يعتمد مدى نجاح التنسيق على المدى الذي تتم فيه مزامنة المصالح الذاتية للأفراد مع المصالح التنظيمية.

المبحث الثاني

الرقابة (Controlling)

أولاً : معنى الرقابة وتعريفاتها (Meaning and Definitions of Controlling) :

تنطوي عبارة الرقابة على عمليات الفحص ، الاختبار ، التحقق أو التعديل ، وتعرف بوظيفتها وإدارية بأنها (عملية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية اللازمة لضمان أن رسالة المنظمة وأهدافها تم إنجازها بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنة) (Robert Kreitner , 2009 : 461) ، والإدارة **الناجحة** هي التي تكتشف وأحياناً تتوقع الانحرافات عن المعايير المرغوبة والقيام بالتعديلات المناسبة (Bin Zhao et al , 2009) ، وهذا التناغم بين عملية التخطيط والرقابة ، فإذا كان التخطيط يعني النظر إلى الأمام فإن الرقابة تعني النظر إلى الخلف ، يساعد التخطيط على بلوغ الأهداف بطريقة منهجية ، أما الرقابة من ناحية أخرى فهي تضمن أن كل شيء تم القيام به وفقاً لما مخطط ، إنها تفحص أو تتحقق فيما إذا كان الأداء الفعلي مطابقاً للأداء المتوقع ، مثلاً قسم الإنتاج خطط لإنتاج (١٠٠٠٠٠) وحدة منتجة خلال فترة زمنية محددة ، عن طريق وظيفة الرقابة يمكن التحقق فيما إذا تم إنتاج هذه الكمية من المنتجات خلال الفترة المحددة ، فإذا أظهرت نتائج الرقابة عجز في إنتاج (١٠٠) وحدة ، يصبح من الضروري البحث عن أسباب هذا العجز ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. تعطي الرقابة معنى لوظيفة التخطيط ، لأنها تكشف عن مدى التزام العاملين بالعمل ، وتعطي شعور بضرورة الاستعجال من أجل إنجاز المهمة في المدة الزمنية المحددة ، التخطيط يوفر الأساس للرقابة ، والرقابة غير ممكنة بدون التخطيط ، لأنه إذا لم يخطط للمهمة فإنه يصعب رقبته ، لذا يمكن القول أن التخطيط عديم الفائدة بدون الرقابة ، وأن الرقابة في الوقت نفسه لا معنى لها بدون التخطيط .

وردت تعريفات متعددة للرقابة منها : تعريف (Henry Fayol) : تعني الرقابة التحقق فيما إذا كان كل شيء يحدث **وفقاً للخطة المعتمدة** ، والتعليمات تصدر ، والمبادئ المحددة ، إنها تكشف عن نقاط الضعف والأخطاء من أجل تصحيحها ومنع تكرارها ، تعريف (Konntz and O'Donnell) : الوظيفة الإدارية للرقابة هي قياس نشاطات أداء المروسين وتصحيحها ، من أجل التأكد من أن أهداف المنظمة **والخطط الموضوعة لتحقيقها قد تم استكمالها فعلاً**. تعريف (Roberts Anthony)

الرقابة الإدارية هي العملية التي يتأكد من خلالها **المديرون بأن الموارد** التي تم الحصول عليها قد تم استخدامها بفاعلية من أجل إنجاز أهداف المنظمة. تعريف (Brech) : الرقابة عملية مستمرة لقياس النتائج الفعلية لعمليات المنظمة بالعلاقة مع النتائج المخططة ، وعليه فإن **الرقابة** التنظيمية تعني ببساطة عملية تحديد وتقييم وتنظيم الموارد على الأساس المستمر من أجل إنجاز أهداف المنظمة ، لا يحتاج المدير من أجل نجاح عملية رقابة المنظمة إلى معرفة معايير الأداء فقط ، وإنما يحتاج أيضا إلى معرفة كيفية تقاسم المعلومات مع العاملين ، تعني الرقابة بمعناها الضيق (العملية التي يقوم بها المدير لضمان أن الأداء الفعلي يتطابق مع خطة المنظمة) ، وتعني الرقابة بمعناها أوسع (أي شئ ينظم عملية أو نشاط المنظمة) ، ويقصد بالرقابة الإدارية في هذا الكتاب (مراقبة الأداء مقابل الخطة و من ثم إجراء التعديلات أما على الأهداف أو على العمليات أينما كان الأمر ضروريا) .

ثانيا : أهداف الرقابة (Control Objectives) : **أن أهداف الوظيفة الرقابية متشابهة** دائما ، وهو اتمام إنجاز الوظيفة على الرغم من المعوقات البينية ، والتنظيمية ، والسلوكية ، فضلا عن حالات عدم التأكد وهذا لا يتم إلا من خلال فهم الأهداف الأساسية للرقابة الموضحة فيما يأتي ..

■ الرقابة تجعل الخطط فعالة (Controls make plans effective) : يحتاج المديرون إذا ما أرادوا النجاح إلى قياس التقدم ، توفير التغذية المرتدة ، وتوجيه فرق العمل..

■ تضمن الرقابة تناسق النشاطات التنظيمية (Controls make sure that organizational activities are consistent) : تساعد السياسات والإجراءات على ضمان تكامل الجهود..

■ الرقابة تجعل المنظمة فعالة (Controls make organizations effective) : تحتاج المنظمة الرقابة عند رغبتها في القيام بأي عمل يساهم في تحقيق الأهداف..

■ الرقابة تجعل المنظمة كفوءة (Controls make organizations efficient) : ربما تعتمد الكفاءة كثيرا على الرقابة مقارنة بأي وظيفة إدارية أخرى.

■ توفر الرقابة تغذية مرتدة لوضع المنظمة الحالي (Controls provide feedback on project status) : لا تقوم عملية الرقابة بقياس التقدم فحسب ، وإنما تزود المشاركين أيضا بالتغذية العكسية ، تؤثر **التغذية**

العكسية في السلوك ، فضلا عن كونها عنصر رئيس في عملية الرقابة.

■ تساعد الرقابة في عملية صنع القرار (Controls aid in decision making) : أن الغرض الأخير **من الرقابة** هو مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الأفضل ، تجعل الرقابة المديرين على علم بالمشكلات ، وتقدم لهم المعلومات الضرورية التي تتطلبها عملية صنع القرار. يؤكد الكثير من الناس أن التغيير في طبيعة المنظمات يتطلب تغييرا في طبيعة رقاباتها الإدارية ، تسمح الأشكال الجديدة من المنظمات مثل (المنظمات ذات التنظيم الذاتي ، والفرق المدارة ذاتيا ، والمنظمات الشبكية) للمنظمات أن تكون أكثر استجابة وتكيف للتغيير السريع الذي يتصف به عالم اليوم ، هذه الاشكال من التنظيمات تزرع التمكين بين العاملين ، أكثر بكثير مما كان يحققه التنظيم الهرمي في الماضي ، بعض اشكال الرقابة يجب أن تكون موجودة مع وجود المنظمة ، وهي تحتاج إلى بعض الهدف أو الغرض ، أو لا يمكن تسميتها منظمة اطلاقا ، يجب أن يكون سلوك الأشخاص ، وسلوك الجماعة ، وكل الأداء التنظيمي متماشيا مع التركيز الاستراتيجي للمنظمة .

ثالثا : عملية الرقابة (The Control Process) : لا يمكن لأي مدير معرفة الانحرافات في العمل الفعلي ، ما لم يجري **عملية** تقييم النشاطات الفعلية التي تم إنجازها ، ومقارنتها مع المعايير المرغوبة أو المستهدفة

(55 - 34 : 1982 , K. A. Merchant) ، تضمن الرقابات الفعالة اتمام النشاطات بالطريقة التي تقود إلى تحقيق الأهداف ، معرفة فاعلية الرقابة ، ومن ثم تحديد الكيفية التي يمكن أن تحقق مساعدة للإدارة والعاملين على إنجاز أهدافهم (55 : 1979 , E. Flamholtz) ، تنطوي عملية الرقابة على الجمع الدقيق للمعلومات حول النظام ، العملية ، الفرد أو الجماعة ، من أجل اتخاذ القرارات الضرورية حول أي منهم ، يضع المدير نظام الرقابة الذي يتكون من الخطوات الأربعة الرئيسية الآتية ..

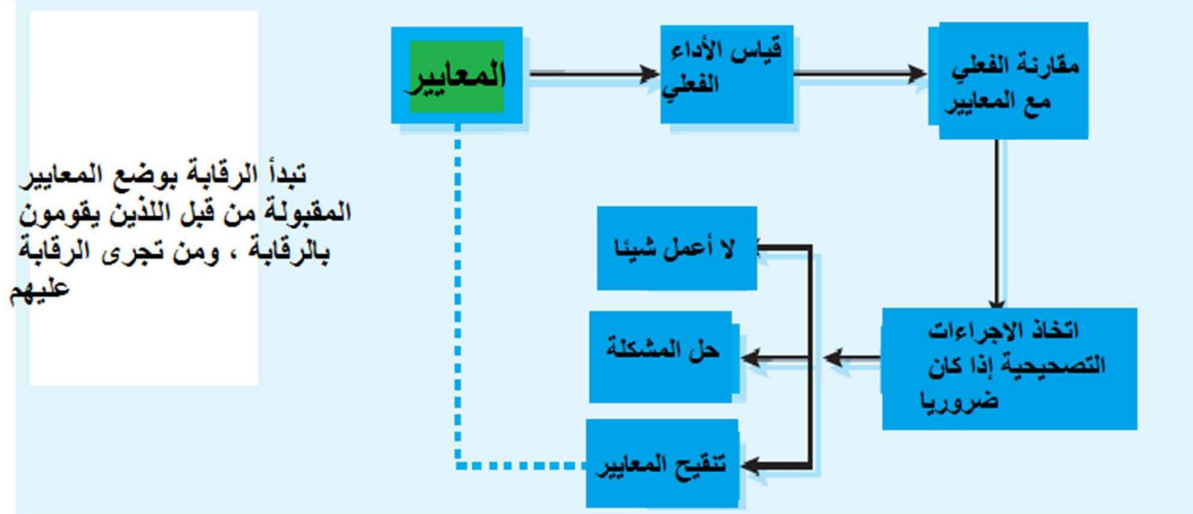
■ وضع المعايير لقياس الأداء (Establish standards to measure performance) : يحدد المديرون من خلال الخطة الاستراتيجية الشاملة أهداف الأقسام بصيغة محددة ، العبارات الإجرائية معايير الأداء التي ستقارن مع النشاطات التنظيمية.

■ قياس الأداء الفعلي (Measure actual performance) : تعد معظم المنظمات تقارير رسمية عن مقاييس الأداء التي ينبغي أن يراجعها المديرون بانتظام ، يجب أن تكون هذه المقاييس ذات صلة وثيقة بالمعايير المشار إليها بالخطوة الأولى من عملية الرقابة ، مثلاً ، إذا كان المستهدف نمو المبيعات ، فينبغي أن تمتلك المنظمة وسائل جمع وتسجيل بيانات المبيعات .

■ مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير (Compare performance with the standards) : في هذه الخطوة يتم مقارنة النشاطات الفعلية مع معايير الأداء ، عند قراءة المدير التقارير المثبتة على الحاسوب ، أو يلاحظ مباشرة سير العمل ، عندها يمكنه أن يحدد فيما إذا كان الأداء الفعلي يتوافق مع المعايير ، أو يزيد عليها ، أو ينقص عنها ، بصفة عامة فإن تقارير الأداء تبسط من هذه المقارنة ، عن طريق وضع معايير الأداء للفترة المشمولة بالتقرير ، جنباً إلى جنب مع الأداء الفعلي لنفس الفترة ، عن طريق احتساب الفرق بين الكمية الفعلية والمعايير المرتبطة بها.

■ اتخاذ الإجراءات التصحيحية (Take corrective actions) : عندما ينحرف الأداء عن المعايير ، على المدير أن يحدد ما هي التغييرات ، وأيهما ضروري ، وكيف يتم تطبيقها ، خاصة بالبيئة التي تتمركز حول الانتاجية والجودة ، يجب أن يتم تمكين العمال والمديرين لتقييم عملهم ، بعد أن يحدد المقيم سبب أو أسباب الانحراف ، عندها يمكن اتخاذ الخطوة الرابعة (الاجراء التصحيحي) ، يمكن تحديد الدورات الأكثر فاعلية في لائحة السياسة ، أو يترك تقديرها لأحكام الموظفين و مبادراتهم ، هذه الخطوات الأربعة يجب تكرارها دورياً ، حتى يتم إنجاز الأهداف التنظيمية..

خطوات الرقابة



شكل (٤٤) خطوات عملية الرقابة

رابعاً : أنواع الرقابة (Types of Controls) : تأتي مدخلات عمليات كل النظم المفتوحة من البيئة المحيطة بالنظام ، من أجل انتاج مجموعة مميزة من المخرجات ، تتصف النظم المفتوحة كالنظم البشرية مثلاً بالاحتفاظ بالتوازن الحركي من خلال آلية التغذية العكسية الذاتية ، بالمقابل فإن النظم الصناعية المفتوحة مثل المنظمات ، لا تمتلك رقابات ذاتية ، فهي بدلاً من ذلك تحتاج إلى تحكم وتعديل مستمرين للسيطرة على الانحرافات عن المعايير ، وهناك ثلاثة أنواع مختلفة من الرقابة هي (التغذية الامامية ، المتزامنة ، والتغذية العكسية) (Robert Kreitner , 2009 : 462) ، وهذا يعني أن الرقابة يمكن أن تركز على الأحداث قبل أو أثناء أو بعد العملية ، مثلاً تاجر السيارات المحلي يمكن أن تتركز نشاطاته قبل وأثناء أو بعد مبيعات السيارات الجديدة ، الفحص الدقيق للسيارة الجديدة ، والاختيار الحذر من قبل موظف المبيعات هما الطريقة الأفضل لضمان الجودة العالية ، والمبيعات المربحة ، حتى قبل أن تتم هذه المبيعات فعلاً ، رصد تصرفات رجال البيع مع الزبائن ، هي بمثابة رقابة أثناء أداء مهمة **المبيعات ، أحصاء** عدد السيارات الجديدة المباعة خلال شهر ، والاتصال هاتفياً بالمشتريين للتعرف عن مدى ارتياحهم عن معاملات البيع هي صورة الرقابة بعد البيع ، هذه الأنواع من الرقابة تحددها الدراسة بكل من الرقابة (بالتغذية الامامية ، والرقابة المتزامنة ، والتغذية العكسية) وحسب ما موضح ..

1 - الرقابة الموجهة بالتغذية الامامية (Feedforward controls) : وتسمى أحياناً بالرقابة الأولية أو الرقابة الوقائية ، وهي تحاول تحديد الانحراف عن المعايير ومنع حدوثه ، تركز الرقابة الموجهة بالتغذية الامامية على البشر ، والمواد ، والموارد المالية داخل المنظمة ، هذه الرقابة بمثابة أدلة يسترشد بها عند اختيار وتعيين الموظفين الجدد ، تحاول أحد المنظمات على سبيل المثال تحسين أداء الموظفين ليتوافق مع المعايير المستهدفة ، عن طريق تحديد المهارات الضرورية التي يتطلبها تحسين الأداء المتوقع ، باستخدام الاختبارات و أجهزة الفحص الأخرى ، ليتسنى لها توظيف الأشخاص اللذين يتمتعون بمثل هذه المهارات..

2 - الرقابة المتزامنة (Concurrent control) : وهي الرقابة المستمرة لنشاط الموظف لضمان اتساقها مع معايير الجودة ، تعتمد هذه الرقابة على معايير الأداء ، والقواعد واللوائح التي توجه عمل الموظف وسلوكه ، الغرض منها أن تحقق نشاطات العمل النتائج المرغوبة ، على سبيل المثال (أن الكثير من العمليات التصنيعية تنطوي على أجهزة لقياس مطابقة الفقرات المنتجة مع معايير الجودة المستهدفة) ، يرصد الموظفون المعنيون المقاييس ، فعندما تكون نتيجة الملاحظة عدم المطابقة مع المعايير في بعض الأماكن ، فإنهم يقومون بالإجراءات التصحيحية بأنفسهم ، أو اخبار المدير بأن مشكلة ما حدثت ..

3 - الرقابة الموجهة بالتغذية العكسية (Feedback controls) : تنطوي على مراجعة المعلومات لتحديد فيما إذا كان الأداء يتطابق مع المعايير المحددة ، افترض أن هدف المنظمة زيادة الربحية (١٢ %) للعام المقبل ، لضمان تحقيق هذا **الهدف** على المنظمة مراقبة ربحيتها **على** الأساس الشهري ، وملاحظة بعد ثلاثة أشهر (إذا كانت ربحيتها قد إزدادت بنسبة ٣ %) ، عندها **تفترض الإدارة** أن الخطط تجري وفقاً لما هو جدول . الشكل (٤٥) أنواع الرقابة .

خامساً : خصائص نظام الرقابة الفعال (Systems Characteristics of Effective Control) : يجب على إدارة أي منظمة تطوير نظام رقابة مصمم خصيصاً لأهدافها ومواردها ، نظم الرقابة الفعالة تتقاسم العديد من الخصائص المشتركة ، هذه الخصائص كما يأتي ..

١ - التركيز على النقاط الحاسمة أو الحدية (A focus on critical points) : تحدد النقاط الحدية في المواقع التي لا يمكن غرض النظر عن الفشل الذي يقع فيها **لتأثيراته** الواسعة على المنظمة ، أو المواقع التي لا يمكن أن تتجاوز تكاليفها مبلغاً محدداً ، تشمل النقاط الحاسمة على كل مجالات عمليات المنظمة التي تؤثر مباشرة على نجاح عملياتها الرئيسية .

٢ - تتكامل مع العمليات القائمة فعلاً (Integration into established processes) : يجب أن ينسجم عمل الرقابة مع العمليات التي تعمل فعلاً ، وليست مع العمليات التي تتصف بالاختناق ،

3 - قبول العاملين (Acceptance by employees.) : إشراك العاملين في تصميم الرقابة يزيد من قبولهم لها ..

- 4 - توافر المعلومات عند الحاجة (Availability of information when needed) : الأفق الزمني للإنجاز ، الزمن المطلوب لاستكمال المشروع ، التكاليف المترتبة على المشروع ، والاسبقويات المطلوبة ، يجب أن تكون واضحة في هذه المعايير ، وكثيرا ما تعزى التكاليف إلى القصور في الوقت أو الفشل ..
- 5 - الجدوى الاقتصادية (Economic feasibility) : يجب نظام الرقابة الفعال على بعض الأسئلة مثل (كم هي كمية التكاليف ؟ ، ما الذي يمكن توفيره ؟ ، أو ما هو العائد على الاستثمار ؟) ، باختصار فإن مقارنة المنافع مع التكاليف يضمن أن منافع الرقابة تفوق تكاليفها ..
- 6 - الدقة (Accuracy) : يوفر نظام الرقابة الفعال معلومات واقعية ، مفيدة ، موثوق بها ، صادقة ، ومتجانسة .
- 7 - الشمولية (Comprehensibility) : الرقابة يجب أن تكون بسيطة وسهلة الفهم ..

سادسا : مزايا الرقابة ومساوئها (MERITS & DEMERITS) :

١ - مزايا الرقابة (المنافع والأهمية) : Merits/ Benefits/Importance of Control :

- أنها تضمن بلوغ أهداف المنظمة (ensures attainment of enterprise objectives) :
بينما يساعد التخطيط على منهجية العمل ، فإن الرقابة تساعد على التحقق فيما إذا كانت نتيجة العمل قد تحققت فعلا .
- أنها تسلط الضوء على جودة الخطط (It highlights the quality of plans) : تكشف الرقابة عن الجوانب الإيجابية والسلبية لخطط المنظمة المختلفة ، إذا ظهر أي خلل في الخطط ، عندها تتخذ إجراءات التصحيح ، أي تحسين جودة الخطط ،
- أنها تضمن التنفيذ الناجح للخطط (It ensures successful implementation of plans) :
أن الرقابة هي الوحيدة التي تضمن فيما إذا كان تنفيذ الخطط يجري بالشكل الصحيح ، وتشير أيضا إلى الاختناق عند تنفيذ الخطط ، وتفتتح التدابير العلاجية ،
- أنها تضمن أن الموظفين ملتزمين بالعمل (It ensures that employees work with commitment) :
يحتاج الموظفون إلى الرقابة في كل المستويات ، لأداء واجباتهم وفقا لما هو مخطط ، وذلك من أجل بلوغ الأهداف المحددة ضمن الوقت المقرر ، وفي حال عدم وجود الرقابة فإن هذه العملية تميل نحو التباطؤ .
- أنها توفر مجالا للتفويض (It provides scope for delegation) : في كل قسم من أقسام المنظمة ، تخضع عملية بلوغ الأهداف المحددة إلى نظرة مركزة من وظيفة الرقابة ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة على رئيس القسم أن يعين العمل للمرؤوسين ، وأن يمنحهم أيضا السلطة التي يتطلبها تنفيذ هذه المهمات ، لذا توفر الرقابة فسحة معينة يستطيع المشرف من خلالها تفويض السلطة للمرؤوسين ..
- أنها تسهل من عملية التنسيق (It facilitates co-ordination) : يتبادل عمل كل موظف أو عامل في المنظمة التأثير مع الآخرين ، وهذا دون شك يحتاج إلى تنسيق الجهود ، تتطلب الرقابة من العاملين جميعا تكامل جهودهم والعمل بصيغة الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف المحددة .
- أنها تعزز الكفاءة (It promotes efficiency) : عن طريق تثبيت الأفق الزمني لإنجاز الأهداف المحددة ، لأن الرقابة تضمن أن موارد المنظمة من (الموارد البشرية ، المكان ، المواد ، والأموال) قد تم استخدامها استخداما أمثل ، وهذه تقود نحو ارتفاع كفاءة المنظمة .

٢ - المساوئ أو الصعوبات التي تعترض الرقابة (Problems in Control (Demerits) :

- المشكلات المترتبة على وضع المعايير الواقعية (Problem in setting a realistic standard)

: يشكل تأسيس معايير الأداء أو الأهداف المحددة نقطة البدء لنشاط الرقابة ، و لكن تحديد أهداف واقعية هي الأخرى مهمة

■ الافتقار إلى نظام جيد للمعلومات (Lack of good system of communication) : تولد مشكلة للمدير ، العديد من العوامل الداخلية والخارجية يجب وضعها بالاعتبار قبل تثبيت الهدف ، إذا كان الهدف المحدد غير معقول ، أو غير واقعي عندها لا يستطيع العاملون تحقيقه ..

■ المقاومة من قبل العاملين (Resistance from employees) : عموما هناك مقاومة لأي نوع من نظم الرقابة في مكان العمل ، غالبا ما يشتكي العاملون من الأهداف غير المعقولة حسب ادعائهم ، ومن التقييم حسب المنسوبة ، ومن الافتقار للسلطة ، وما شابه ذلك ، نظام الاتصالات الجيد يمكن أن يعرقل عملية الرقابة ، تحتاج العمليات المتعلقة بالمعايير ، والأداء الواقعي ، والإجراءات التصحيحية ، إلى أن تنتقل في اللحظة المناسبة ، أي فشل في عمل مثل هذه سيؤدي إلى ظهور صعوبات تعترض عمل نظام الرقابة .

■ درجة التغيير (Degree of change) : أي نظام رقابة يمكن أن يتعامل مع التغيير بحجم معين ، على سبيل المثال (التعامل مع انقطاع الطاقة يتم عن طريق نصب مولد للطاقة في المصنع) ، ولكن إذا فشل المولد الكهربائي في استمرارية توليد الطاقة الكهربائية ، عندها يصبح مدير المصنع عاجزا عن حل المشكلة ..

■ المشكلة في وضع المعايير الوصفية (Problem in setting qualitative standards) : المعايير أما أن تكون كمية أو وصفية ، المعايير الكمية (الرقمية) يمكن تثبيتها بسهولة للإنتاج ، أو المبيعات ، إلا أنه من الصعوبة وضع معايير كمية للرضا الوظيفي ، مستوى تحفيز الموظفين ، وغير ذلك من المتغيرات الوصفية ، لأنها تقاس وصفيا أكثر من قياسها كمي ..

■ التأخير في اتخاذ الإجراءات التصحيحية (Delay in taking corrective action) : أي تأخير في اتخاذ الإجراءات التصحيحية سيتسبب في تفاقم المشكلة بدلا من حلها ، ربما يعود التأخير إلى أسباب إجرائية أو أسباب أخرى ..

سابعا: تقنيات الرقابة (Control Techniques) : تزود تقنيات الرقابة المديرين بكمية ونوعية المعلومات التي تتطلبها عملية مراقبة وقياس الأداء ، يجب أن تتلاءم المعلومات المترشحة من نظم الرقابة المختلفة مع مستويات الإدارة المحددة ، سواء كانت قسم ، وحدة ، أو عملية ، لضمان الحصول على معلومات تامة ومتجانسة ، غالبا ما تستخدم المنظمة الونائق المعيارية مثل التقارير المالية ، تقارير عن مركز المنظمة ، وتقارير المشروع بصفة عامة ، كل منطقة في المنظمة تستخدم تقنيات الرقابة الخاصة بها ، وكما موضح ..

1 - الرقابة المالية (Financial controls) : بعد أن تضع المنظمة الاستراتيجيات التي تمكن من تحقيق الأهداف ، تخصص الأموال للموارد والعمل الضروريين ، عندما تصرف الأموال تعدل البيانات لتعكس كمية الأموال المصروفة ، والكيفية التي تم بها الصرف ، ومن أين تم الحصول عليها ، تستخدم الإدارة هذه البيانات المالية مثل بيان الدخل ، أو الميزانية العمومية ، لمراقبة التقدم في البرامج والخطط ..

■ البيانات المالية (Financial statements) : تزود الإدارة بالمعلومات التي تمكن الإدارة من مراقبة الموارد والنشاطات المالية،

-- بيانات الدخل (income statement) تعرض نتائج النفقات ، والربح أو الخسارة ،

-- الميزانية العمومية (balance sheet) : تعرض مستحقات المنظمة (الموجودات) في فترة زمنية محددة ، وإلى أي مدى تم تمويل هذه الموجودات من الخصوم (liabilities) ، أو من استثمار المالكين في الأسهم (equity) .

■ التدقيق المالي (Financial audits) : أو التحقق الرسمي ، وتجرى بصورة منتظمة لضمان أن الممارسات المالية تتبع الإجراءات ، والسياسات ، والقوانين ، والتوجهات الأخلاقية التي تلاقي قبولا عاما . يمكن إجراء التدقيق داخليا ، وخارجيا ..

■ تحليل النسب المالية (Financial ratio analysis) : فحص العلاقة بين أرقام محددة على لائحة البيانات المالية ، والمساعدة في تفسير أهمية هذه الأرقام ،

--- نسب السيولة (Liquidity ratios) : تقيس قدرة المنظمة على تحقيق النقد .

--- نسب الربحية (Profitability ratios) : تقيس قدرة المنظمة على جني الأرباح .

--- نسب المديونية (Debt ratios) : قياس قدرة المنظمة على سداد ديونها ..

--- نسب النشاط (Activity ratios) : قياس كفاءة عمليات المنظمة واستخدامها للموجودات.

■ مراكز المسؤولية المالية (financial responsibility) : وهي مراكز لقياس التقدم في الوحدات التنظيمية باتجاه الأهداف المالية الواقعة ضمن نطاق تأثيرها ، أهداف ومسؤوليات الإدارة ربما تركز على كل من وحدات أو مراكز (الأرباح ، التكاليف ، العوائد ، أو الاستثمار .)

2- رقابة الموازنة التخطيطية (Budget controls) : تصور الموازنة كمية المبالغ المتوقع أن تنفقها المنظمة أي (المصروفات) ، والمبالغ التي تكسبها خلال فترة زمنية محددة (العوائد) ، كميات المبالغ تصنف حسب نوع نشاطات الأعمال أو الحساب ، مثلاً كلفة الهاتف أو مبيعات النشرات المصورة ، الموازنات لا تساعد الإدارة فقط على تخطيط أوموالها ، وإنما تساعد أيضاً على تتبع نفقاتها الكلية ، تعني الموازنة في الواقع أداة تخطيطية ، وآلية رقابية ، تتباين عملية تطوير الموازنة بين المنظمات طبقاً لمن يقوم بإعداد الموازنة ، والكيفية التي تتوزع على أساسها الموارد المالية ، بعض طرائق إعداد الموازنات تتم حسب الآتي..

■ الموازنة من أعلى إلى أسفل (Top-down budgeting) : يقوم المدير بإعداد الميزانية ثم يرسلها إلى المرؤوسين.

■ الموازنة من أسفل إلى أعلى (Bottom-up budgeting) : الأرقام تأتي من المستويات الدنيا وتعدل وتنسق وفقاً لمسارها التصاعدي في التسلسل الهرمي..

■ الموازنة الصفرية (Zero-based budgeting) : تقوم الإدارة بإعداد كل موازنة جديدة عن طريق تعديل التخصيص المتوقع لها وفقاً للإسهام في أهداف الأقسام أو الأهداف التنظيمية .

■ الموازنة المرنة (Flexible budgeting) : عند إعداد أي ميزانية يجب أن تتضمن موازنات مرنة ، والتي توضع من أجل أن تلبى أو تفوق المعايير التي وضعت من أجل المقارنة مع النفقات .

3 - الرقابة التسويقية (Marketing controls) : تساعد الرقابة التسويقية على مراقبة التقدم باتجاه أهداف رضا الزبون عن المنتجات ، الخدمات ، الأسعار ، والتسليم ، في ما يأتي بعض الرقابات المستخدمة في تقييم الوظائف التسويقية للمنظمة.

■ بحوث السوق (Market research) : وتعني جمع البيانات من أجل تقدير حاجات الزبون ، المعلومات مهمة جداً لنجاح المنظمة ، تعكس استمرارية بحوث السوق مدى نجاح المنظمة في تلبية توقعات الزبون ، وتساعد في توقع احتياجات الزبون ، فضلاً عن مساعدتها في تحديد المنافسين.

■ اختبار التسويق (Test marketing) : ويعني أخذ مجال صغير لتسويق المنتجات ، لتقدير مدى قبول الزبون عن منتجات المنظمة ، باستخدام المسح ، وجماعات التركيز ، يذهب اختبار السوق إلى ما هو أبعد من تحديد المتطلبات العامة ، ويحاول معرفة التأثير الفعلي لقرارات **الشراء**.

■ احصاءات التسويق (Marketing statistics) : قياس الأداء عن طريق تجميع البيانات وتحليل النتائج ، في معظم الحالات تحتاج الإدارة إلى المهارات في برنامج لوحة بيانات الحاسوب ، تنظر الإدارة إلى نسب التسويق التي تقيس الربحية ، والنشاط ، وحصص السوق ، فضلاً عن حصص المبيعات ، التي تقيس التقدم نحو أهداف المبيعات ، وتساعد في رقابة

المخزون . للأسف ، فإن جدولة تقييم منتظم لبرنامج تسويق المنظمة ، هو أسهل من أن يوصى بتنفيذه . إلا في حالة الأزمة ، مثل زيادة المنافسة أو انخفاض المبيعات ، فإنها تجبر المنظمة لأن تلقي نظرة فاحصة على برنامجها التسويقي ، ومع ذلك ، فإن التقييمات الأكثر انتظاما تساعد في تقليل عدد المشكلات التسويقية .

4 - رقابة الموارد البشرية (Human resource controls) : تساعد رقابة الموارد البشرية الإدارة على انتظام جودة العاملين الجدد ، فضلا عن مراقبة تطور العاملين الحاليين ، وأداءهم اليومي ، تساعد الرقابة الإدارة بالاعتماد على الأساس اليومي على قطع شوطا باتجاه الرقابة على سلوك العاملين في المنظمة ، ويمكن أن تساعد على توجيه أداء العاملين مباشرة نحو الأهداف ، عن طريق التأكد من أن هذه الأهداف واضحة ومفهومة ، ويمكن للإدارة أيضا أن تضع السياسات والإجراءات التي تساعد على توجيه عمل العمال ، وأخيرا يمكن الاستفادة من التجارب الماضية لتطوير الاستراتيجيات ، والأهداف ، والسياسات ، والإجراءات المستقبلية ، الأنواع المشتركة من الرقابة تشتمل على (تقويم الأداء ، البرامج المتخصصة ، الملاحظات ، تقييمات التدريب والتطوير) ، لأن جودة العاملين في الشركة تحدد إلى درجة كبيرة الفاعلية الشاملة للمنظمة ، رقابة هذه المنطقة مهم جدا .

5 - رقابة أجهزة الحاسوب والمعلومات (Computers and information controls) : تمتلك كل المنظمات معلومات سرية وحساسة ، لا ترغب في أن تكون معروفة للجميع ، التحكم في الوصول لقاعدة بيانات الحاسوب هو المفتاح لهذه الحالة ، يجري على نحو متزايد استخدام الحواسيب لجمع و تخزين المعلومات لأغراض رقابية ، تجري في الكثير من المنظمات رقابة خاصة على كل الموظفين الذين يستخدمون الحاسوب لقياس أداء الموظف ، ويشكك البعض في جدوى استخدام رقابة الحاسوب ، وعلى الإدارة أن تجري بدقة حساب المنافع والتكاليف لكل من الموارد البشرية والمالية ، قبل الاستثمار في تنفيذ تقنيات الرقابة المحوسبة ، وتوفر أيضا نظم الحاسبات والمعلومات منافع هائلة ، مثل تحسين الانتاجية ، وإدارة المعلومات ، ومع هذا فإن هناك محددات على استخدام تكنولوجيا المعلومات ، منها..

■ محددات الأداء (Performance limitations) : على الرغم من أن نظم المعلومات الإدارية تنطوي على امكانية زيادة الأداء الشامل ، لأنها تستخدم تكنولوجيا نظم المعلومات في اختزال الوقت الطويل في الحصول على المعلومات وإيصالها للعاملين ، وربما يترتب على ذلك خسارة المعلومات التي يمتلكها اصحاب الخبرة ، فضلا عن كون نظم المعلومات المحوسبة مكلفة وصعبة التطوير ، بعد شراء النظام وتنسيقه ، ربما يكون مع المعدات الحالية أكثر صعوبة مما متوقع ، وبالنتيجة فإن الإدارة قد تستقطع بعض أركان النظام ، أو تثبته بغض النظر عن الأضرار التي يتعرض لها أداء النظام واستخداماته ، ونظام المعلومات كغيره من المعدات الالكترونية المعقدة لا يعمل كل الوقت ، وما يترتب على ذلك من تكاليف التوقف.

■ المحددات السلوكية (Behavioral limitations) : تتيح تكنولوجيا المعلومات للإدارة الوصول إلى المعلومات أكثر من أي وقت مضى ، ولكن الكثير من المعلومات يمكن أن تربك الموظفين ، وتسبب الاجهاد ، والبطأ في اتخاذ القرارات ، وهكذا فإن إدارة جودة وكمية المعلومات المتاحة مهمة في تجنب الحمل الزائد للمعلومات..

■ المخاطر الصحية (Health risks) : احتمالية ظهور مشكلات صحية خطيرة ترتبط باستخدام الحاسوب ، وتقنيات المعلومات الأخرى ، مثلا آلام الرسغ واضطراب اليدين والمعصمين نتيجة الحركات المتكررة (مثل الحركات على لوحة المفاتيح ،) بغض النظر عن الرقابة المستخدمة ، فإن النظام الفعال يحدد فيما إذا كان العاملين والأجزاء المختلفة من المنظمة تستهدف في وقت واحد تحقيق الأهداف التنظيمية.

سابعا : الأساليب النوعية (الوصفية) والكمية للرقابة ..

تتم الرقابة بأسلوبين هما (الاسلوب النوعي ، والاسلوب الكمي) ، ويقصد بالاسلوب النوعي (الطريقة الرقابية التي تعتمد على الاحكام البشرية حول الأداء ، وتقدر نتيجة تقييم الاداء كتابية أكثر من كونها رقمية) ، تعرف الاساليب الكمية للرقابة بأنها (طريقة الرقابة المبنية على المقاييس الرقمية للأداء ،)

جدول (١٥) الأساليب النوعية للرقابة

الاسلوب	التعريف	الاشكال ارييسة
التدقيق الخارجي	التحقق من السجلات المالية عن طريق الاشخاص أو الوكالات الخارجية.	تتم الإدارة عن طريق الوكالات الخارجية
التدقيق الداخلي	التحقق من السجلات المالية عن طريق الجماعة الداخلية أو الاشخاص	التوسع في المجال متضمنا تقييم نظام الرقابة
تدقيق الإدارة	استخدام اساليب التدقيق لتقييم الكفاءة الكلية للإدارة	فحص مدى واسع من الممارسات الإدارية ، والسياسات ، والاجراءات
الملاحظة الشخصية	ملاحظات الإدارة حول كيفية التنفيذ الجيد للخطط	الجزء الطبيعي من وظيفة المدير
تقييم الأداء	الطرائق والنظم الرسمية لقياس وتقييم ومراجعة أداء الموظفين	تأشير مجالات الخلل ، ومجالات الاجراءات التصحيحية ، تشترك الإدارة واعضاء الجماعة في حل المشكلة

جدول (١٦) الأساليب الكمية للرقابة

الاسلوب	التعريف	الاشكال الرئيسية
مخطط جاننت	مخطط بياني يصف العلاقة بين كمية الانجاز ووقت الانجاز ويقيس التقدم الفعلي لعمل المشروع	يصف التقدم في المشروع
بيرت (PERT)	طريقة لجدولة النشاطات والأحداث تستخدم التخمين الزمني	مقاييس جودة استجابة المشروع للجدولة
تحليل التعادل	نسبة التكاليف الثابتة إلى السعر مطروحا منه التكاليف المتغيرة	قياس أداء المنظمة وتقديم أساس للاجراءات التصحيحية
كمية الطلبية الاقتصادية (EOQ)	مستوى المخزون الذي يخفض الطلب والاحتفاظ بالمخزون إلى أدنى حد ممكن	تجنب الزيادة العالية أو الخفض العالي في المخزون
تحليل التباين	أداة الرقابة الرئيسية للتصنيع	تأسيس التكاليف المعيارية للمواد ، والعمل ، والإدارة ، ومن ثم قياس الانحراف عن هذه التكاليف .

الأسئلة ..

- اولا : اختار الجواب الصحيح لكل سؤال من الأسئلة الآتية .
- 1 - تنجز الأهداف الشاملة للمشروع من خلال (-----) .
(المنظمة ، التوظيف ، التنسيق ، القيادة)
 - 2 - ما دام هناك (-----) يوجد هناك تنسيق .
(تعدد الأنشطة ، عدم تعاون ، التخطيط والتنفيذ ، الاعتمادية المتبادلة)
 - 3 - (-----) تقود إلى مشكلات التنسيق .
(التعاون ، التخصص وتقسيم العمل ، الاعتمادية المتبادلة ، التكامل)
 - 4 - التخطيط بدون الرقابة : (لا معنى له ، مفيد ، غير مفيد ، له معنى) .
 - 5 - (-----) توفر أساس للرقابة .
(التخطيط ، التنسيق ، التوجيه ، التنظيم)
 - 6 - تنفذ وظيفة **الرقابة** في مستوى : (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا ، كل المستويات) .
 - 7 - أي من كل ثلاثة من الآتي تشكل أساس للرقابة ...
✓ الوقاية ، التشخيص ، العلاجية .
✓ التغذية الأمامية ، تحت الصنع ، التشخيص .
✓ الوقابة ، التغذية العكسية ، التغذية الأمامية .
✓ التغذية الأمامية ، التزامنية ، التغذية العكسية .
 - 8 - تقويم الأداء جزء من الرقابة ..
✓ المحاسبية .
✓ الموارد البشرية .
✓ المخزون .
✓ المالية .

الأجوبة : (١ - التنسيق ، ٢ - التخطيط والتنفيذ ، ٣ - الاعتمادية المتبادلة ، ٤ - غير مفيد ، ٥ - التخطيط ، ٦ - كل المستويات ، ٧ - التغذية الأمامية ، التزامنية ، التغذية العكسية ، ٨ - الموارد البشرية) .

ثانيا : أجب بكلمة واحدة أو كلمتين عما يأتي ..

- 1 - من هو الذي يؤدي مهمة التنسيق ؟
- 2 - ماهي الوظيفة التي تحقق الربط بين النشاطات المتنوعة للمشروع ؟
- 3 - ما هي الوظيفة التي تعطي معنى لوظيفة التخطيط ؟
- 4 - ما هي العوامل التي ينبغي مراعاتها قبل تثبيت المستهدفات ؟

- 5 - ما هي الخطوة الأولى في عملية الرقابة ؟
6 - كيف يجب أن يتم تنفيذ القياس ؟
الأجوبة : (١ - مدير القسم ، ٢ - التنسيق ، ٣ - الرقابة ، ٤ - الداخلية والخارجية ، ٥ - تأسيس المعايير ، ٦ - بالعبارات الكمية) ..

ثالثاً : أجب عن الأسئلة الآتية ..

- 1 - اشرح خصائص التنسيق ؟
- 2 - ما هي أنواع التنسيق ؟
- 3 - ما هي خصائص وظيفة الرقابة ؟
- 4 - صف الخطوات التي تحتويها عملية الرقابة ؟

رابعاً : أجب بالتفصيل عما يأتي...

- 1 - بين محاسن ومساوئ وظيفة التنسيق ؟
 - 2 - فسر مبادئ **واساليب** عملية التنسيق ؟
 - 3 - بين محاسن ومساوئ وظيفة الرقابة ؟
-

المصادر...

- 1 - D. ValjayaNthI , M. A Zelka Jabeen , V.S James Sahayam ; Management principles ; Tamil NADU Text Book Corporation , 2010 : 60 - 70
- 2 - Ellen A. Benowitz , Cliffs quick Review Principle of management , Hungrey Mind INC , 2001 : 168 - 176
- 3 - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مبادئ إدارة الأعمال ، ١٦١ دار ، المملكة العربية السعودية ، ص ٨١
- 4 - Kristen B. Frash & David Shadvhtz , and Jard Shelly ; There Is no win in HRM ; Human resource excutive on line , 2009 .
- 5 - Laura Protolese Dias ; Beginning management of human resources V.I.o ; MacGaw – Hill INC , 2012
- 6 - Bin Zhao and Fernando Olivera, “Error Reporting in Organizations,” *Academy of Management Review*, 31 (October 2006): 1012–1030; Joanne
- 7 - ROBERT KREITNER ; Management , Eleventh Edition ; Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. All rights reserved , 2009 : 233 , 461 – 468
- 8 - K. A. Merchant, “The Control Function of Management,” *Sloan Management Review*, Summer 1982, pp. 43–55.
- 9 - E. Flamholtz, “Organizational Control Systems Managerial Tool,” *California Management Review*, Winter 1979, p. 55
- 10 - Stephn P . Robins & Marry Couter; Management 11 TH Ed ; Pearson Education , INC- Publishing , 2012 : 486 – 493
- 11 - B. J. Hodge, William P. Anthony, and Lawrence M. Gales, *Organization Theory: A Strategic Approach*, 5th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1996), p. 10.
- 12 - American Heritage Dictionary. Bosto: Houghton Mifflin, 1981
- 13 - Malone, T. W. *What is coordination theory?* (Working paper #2051-.) 88 Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management, 1988

- 14 - Johnson, D., Johnson, R. (1999). *Learning together and alone: cooperative, competitive, and individualistic learning*. Boston: Allyn and Bacon .**
- 15 - Johnson, D., Johnson, R. & Holubec, E. (1998). *Cooperation in the classroom*. Boston: Allyn and Bacon.**
- 16 - Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Richard Clay (The Chaucer Press) Ltd.**
- 17 - Arnaud, Anke, & Marshall Schminke ; *Ethical Work Climate: A Weather Report and Forecast* ; In: *Managing Social and Ethical Issues in Organization*, (2007) , 181-227. Greenwich: Information Age Publishing**
- 18 - TutorVista ; *Nervous Control in Human Beings* Available , 2011, 10–:60
<http://www.tutorvista.com/content/science/science-ii/control-coordination/nervous-control-in-human-beings>**