

أساسيات الإدارة (١)

وزارة التعليم العالي
منشورات جامعة البعث
كلية الاقتصاد/ تمويل ومصارف

{ أساسيات الإدارة (١) }

الدكتور: عبد القادر مندو

مدرس في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد – جامعة البعث

الدكتور: صلاح شيخ ديب

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد – جامعة تشرين

لطلاب السنة الأولى

١٤٣٤ - ١٤٣٥ هـ

٢٠١٣ - ٢٠١٤ م

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
(٢ - ١)	عنوان الكتاب
(٤ - ٣)	الغلاف
(١٠ - ٥)	قائمة المحتويات
١١	قائمة الجداول
١٢	قائمة الأشكال
(١٦ - ١٣)	المقدمة
(٣٨ - ١٧)	الفصل الأول: الإدارة أسسها، ومبادئها
١٩	١/١- تعريف الإدارة
٢١	٢/١- أهمية الإدارة
٢٢	٣/١- من هو المدير
٢٢	٤/١- أدوار المدير
٢٤	٥/١- الإدارة العامة وإدارة الأعمال: أوجه الشبه والاختلاف
٢٧	٦/١- المهارات الإدارية الواجب توفرها لدى المديرين
٢٩	٧/١- وظائف المدير
٣١	٨/١- المستويات الإدارية، والتنظيمية
٣٢	٩/١- الإدارة، وعلاقتها بالعلوم الأخرى
٣٥	١٠/١- مؤشرات قياس النجاح الإداري
٣٦	١١/١- هل الإدارة علم أم فن ؟
٣٧	١٢/١- مهنية الإدارة
(٦٤ - ٣٩)	الفصل الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري
٤٢	١/٢- المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية
٤٩	٢/٢- مدرسة العلاقات الإنسانية

الموضوع	رقم الصفحة
٣/٢- مدرسة العلوم السلوكية	٥٤
٤/٢- مدرسة بحوث العمليات	٥٦
٥/٢- المدارس الحديثة في الإدارة	٥٨
الفصل الثالث: التخطيط	(٦٥ - ١٠٢)
١/٣- مفهوم التخطيط	٦٧
٢/٣- فوائد التخطيط	٦٨
٣/٣- أهمية التخطيط	٦٨
٤/٣- مبادئ التخطيط	٧٠
٥/٣- خطوات العملية التخطيطية	٧٢
٦/٣- أنواع التخطيط	٧٥
٧/٣- التنبؤ ركيزة التخطيط	٨١
٨/٣- التخطيط الفعال	٩٨
٩/٣- معوقات التخطيط	١٠٠
الفصل الرابع: التنظيم	(١٠٣ - ١٤٨)
١/٤- مفهوم التنظيم	١٠٥
٢/٤- مراحل إعداد البناء التنظيمي للمنظمة	١٠٧
٣/٤- فوائد التنظيم	١٠٧
٤/٤- خصائص التنظيم الجيد	١٠٨
٥/٤- أنواع التنظيم	١١٠
٦/٤- الهيكل التنظيمي	١١٢

الموضوع	رقم الصفحة
٧/٤- الخريطة التنظيمية، والدليل التنظيمي	١٣١
٨/٤- نطاق الإدارة	١٣٥
٩/٤- السلطة، والمسؤولية	١٣٨
١٠/٤- المركزية واللامركزية في مجال السلطة واتخاذ القرارات	١٤٤
الفصل الخامس: التوجيه	(١٨٠-١٤٩)
١/٥- تعريف، أو ماهية التوجيه	١٥١
٢/٥- مبادئ التوجيه	١٥١
٣/٥- مقومات النجاح في وظيفة التوجيه	١٥٢
٤/٥- القيادة الإدارية	١٥٣
٥/٥- الدافعية الإنسانية، والحوافز	١٦٢
الفصل السادس: الاتصالات الإدارية الفعالة	(١٩٨-١٨١)
١/٦- ماهية الاتصالات	١٨٣
٢/٦- أهمية الاتصال الإداري	١٨٤
٣/٦- العناصر الأساسية لعملية الاتصالات	١٨٥
٤/٦- أنواع الاتصالات	١٨٧
٥/٦- المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة	١٩٠
٦/٦- المعوقات الأساسية للاتصالات الفعالة	١٩٥
٧/٦- المقومات الأساسية لفاعلية الاتصالات	١٩٧
الفصل السابع: الرقابة	(٢٢٤-١٩٩)
١/٧- مفهوم الرقابة	٢٠١
٢/٧- أهمية الرقابة	٢٠٢

الموضوع	رقم الصفحة
٣/٧- خطوات عملية الرقابة	٢٠٣
٤/٧- أنواع الرقابة	٢٠٥
٥/٧- خصائص، وشروط النظام الرقابي الفعّال	٢٠٨
٦/٧- أساليب الرقابة	٢١٠
الفصل الثامن: بيئة منظمات الأعمال	(٢٢٥-٣٣٩)
١/٨- مفهوم منظمات الأعمال	٢٢٧
٢/٨- خصائص منظمات الأعمال	٢٢٩
٣/٨- أنواع منظمات الأعمال	٢٣٠
٤/٨- مفهوم بيئة المنظمة	٢٣٢
٥/٨- أهمية دراسة بيئة منظمات الأعمال	٢٣٣
٦/٨- تصنيف المتغيرات البيئية	٢٣٥
الفصل التاسع: وظيفة الإنتاج والعمليات	(٢٤١-٢٥٩)
١/٩- مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات	٢٤٣
٢/٩- أهداف إدارة الإنتاج والعمليات	٢٤٣
٣/٩- الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية	٢٤٤
٤/٩- إدارة الإنتاج والعمليات كنظام	٢٤٦
٥/٩- العلاقة بين وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، ووظائف المنظمة الأخرى	٢٤٧
٦/٩- الوظائف الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات	٢٤٩
٧/٩- الفروق الأساسية بين نظم إنتاج السلع، ونظم تقديم الخدمات	٢٥١
٨/٩- الاتجاهات المعاصرة في إدارة الإنتاج والعمليات	٢٥٣
الفصل العاشر: وظيفة الشراء والتخزين	(٢٥٥-٢٨٨)
١/١٠- أهمية ومفهوم وظيفة الشراء	٢٥٧

الموضوع	رقم الصفحة
٢/١٠ - تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء	٢٥٨
٣/١٠ - وظائف إدارة الشراء	٢٥٨
٤/١٠ - خطوات الشراء في المشروعات	٢٥٩
٥/١٠ - إدارة المخزون	٢٦٢
٦/١٠ - أسباب الاحتفاظ بالمخزون	٢٦٣
٧/١٠ - نماذج الرقابة على المخزون	٢٦٥
٨/١٠ - صرف المخزون	٢٨٥
الفصل الحادي عشر: وظيفة التسويق	(٢٨٩ - ٣٠٤)
١/١١ - مفهوم التسويق	٢٩١
٢/١١ - أهمية التسويق	٢٩٢
٣/١١ - أهداف وظيفة التسويق	٢٩٤
٤/١١ - المزيج التسويقي، وعناصره الأساسية	٢٩٤
٥/١١ - الجوانب الأساسية لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق	٢٩٦
٦/١١ - وظائف التسويق	٢٩٨
٧/١١ - العناصر الأساسية للنشاط التسويقي	٣٠٠
الفصل الثاني عشر: وظيفة الإدارة المالية	(٣٠٥ - ٣٢٠)
١/١٢ - مفهوم الوظيفة المالية	٣٠٧
٢/١٢ - أهداف الإدارة المالية	٣٠٨
٣/١٢ - وظائف الإدارة المالية	٣٠٩
٤/١٢ - التحليل المالي	٣١٠
٥/١٢ - أساليب التحليل المالي	٣١٠

الموضوع	رقم الصفحة
٦/١٢- النسب المالية	٣١٢
٧/١٢- وظائف المدير المالي	٣١٩
الفصل الثالث عشر: وظيفة إدارة الموارد البشرية	(٣٣٥-٣٢١)
١/١٣- مفهوم إدارة الموارد البشرية	٣٢٣
٢/١٣- مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية، والمعاصرة	٣٢٤
٣/١٣- أهمية إدارة الموارد البشرية	٣٢٤
٤/١٣- أهداف إدارة الموارد البشرية	٣٢٥
٥/١٣- وظائف إدارة الموارد البشرية	٣٢٥
٦/١٣- ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية	٣٣٤
مراجع الكتاب	(٣٤٠-٣٣٦)
قائمة المصطلحات العلمية	(٣٥٠-٣٤١)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٥	الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	الجدول رقم (١ - ١)
٥٥	مقارنة بين نظرية X ونظرية Y	الجدول رقم (١ - ٢)
٣٤٢	مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	الجدول رقم (١ - ١٣)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٨	المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية	الشكل رقم (١ - ١)
٢٩	الوظائف الرئيسية للمدير	الشكل رقم (١ - ٢)
٧٣	خطوات العملية التخطيطية	الشكل رقم (١ - ٣)
٧٩	أنواع الخطط حسب مدى تكرارها	الشكل رقم (٢ - ٣)
١١٥	الهيكل التنظيمي التنفيذي	الشكل رقم (١ - ٤)
١١٦	الهيكل التنظيمي الوظيفي	الشكل رقم (٢ - ٤)
١١٧	الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري	الشكل رقم (٣ - ٤)
١١٩	الهيكل التنظيمي للمصفوفة	الشكل رقم (٤ - ٤)
١٢٠	التنظيم الشبكي	الشكل رقم (٥ - ٤)
١٦٦	يبين آلية عمل الدافعية	الشكل رقم (١ - ٥)
١٦٦	يبين الإنسان غير المتوازن	الشكل رقم (٢ - ٥)
١٦٨	هرم ماسلو في تدرج الحاجات	الشكل رقم (٣ - ٥)
١٧٠	سلم الحاجات عند ألدرفر	الشكل رقم (٤ - ٥)
٢٤٧	عناصر ومكونات نظام الإنتاج والعمليات	الشكل رقم (١-٩)
٢٦٧	سلوك نظام المخزون - طلب ثابت ومؤكد	الشكل رقم (١-١٠)
٢٦٩	العلاقة بين حجم الكمية الاقتصادية والتكاليف الناشئة عنها	الشكل رقم (٢-١٠)
٢٧٣	سلوك المخزون	الشكل رقم (٣-١٠)
٢٩٧	تكامل المزيج التسويقي	الشكل رقم (١-١١)
٣٠٠	عناصر النشاط التسويقي	الشكل رقم (٢-١١)
٣٣٥	نموذج إدارة الموارد البشرية الجديدة	الشكل رقم (١-١٣)

مقدمة

مقدمة

تمتد جذور الممارسات الإدارية إلى الحضارات القديمة، وقد لازمت الإنسان في سعيه نحو تأمين احتياجاته الأمنية، والمعيشية بالتعاون مع بني البشر، أما الإدارة بوصفها علماً فلم يشر إليها ويُكتب عنها إلا في مطلع القرن الماضي، وتطورت نظريات، ومبادئ، ومفاهيم، وممارسات إدارية عديدة تشكل قاعدة معرفية واسعة وغنية، وأصبحت الإدارة الآن مفتاح نجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال، أو نشاط، بل مفتاح تقدم الأمم وازدهارها.

تقوم الإدارة بدور مهم رئيسي في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف أنواعها، وعلى اختلاف مستويات تجمعها، فكلما ضمَّ عدد من الأفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة، وتتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها، وتعقدت في طبيعتها، فالإدارة لها دور هام على مستوى الأسرة، وعلى مستوى جماعات العمل، وعلى مستوى المجتمع ككل.

الإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية، والعسكرية، والتعليمية، والحكومية، لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة، لتشتبع بها الحاجات الجماعية، والفردية، وهي صانعة التقدم الاجتماعي، ويعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية.

لقد أصبحت الإدارة مورداً من موارد المجتمع، بل أصبحت من أهم هذه الموارد لما لها من تأثير مباشر وملحوس في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، والوطنية، والقومية، والدولية، إنَّ القدرة، والموهبة على استغلال الموارد استغلالاً تاماً من خلال العلوم، والفنون الإدارية صار حلم الشعوب والأمم المختلفة، لأنَّ الجميع يرغب في جني ثمار الإدارة العلمية الفعّالة.

ينادي الكتاب، والعلماء، والممارسون بأنَّ الإدارة السليمة تعتمد على المبادئ، والنظريات العلمية، وتُنقل بالممارسة والخبرة، فقد نتُمكن من معرفة المبادئ، والنظريات العلمية في الإدارة، ولكن من الصعب أن نجد الفرد أو الأفراد الذين يستطيعون استخدام هذه المبادئ، وتطبيق هذه النظريات، لذلك فإنَّ نموذج الشخصية، إلى جانب المبادئ، والنظريات، والممارسة الإدارية هي من أكثر العوامل أهمية للنجاح في الإدارة.

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفاهيم متطورة تحض على حشد الموارد، وتجميع الطاقات من أجل تحقيق انجازات تفوق ما يحققه المنافسون، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق التكامل، والتفاعل بين مختلف الموارد المادية، والبشرية، والمعلوماتية، والوصول إلى مستويات أفضل من الأداء، والانجازات المتميزة، وتنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفعالية، والكفاءة، ويسود الفكر الإداري المعاصر اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية، والمعرفية، والطاقات الذهنية للموارد البشرية، وأطلق تعبيراً " رأس المال الفكري " للدلالة على تلك الأهمية.

وقد أعدّ هذا الكتاب ليوفر للقارئ- إن كان طالباً، أو باحثاً، أو مديراً، أو عاملاً- قاعدة معرفية وأساساً متيناً من النظريات، والمبادئ، والمفاهيم والممارسات المعاصرة في علم الإدارة في ضوء التحولات، والتحديات الهائلة التي تشهدها منظمات اليوم والمستقبل.

يشتمل الكتاب على ثلاثة عشر فصلاً وفقاً لما يلي:

الفصل الأول: يتناول الإدارة أسسها، ومبادئها: من حيث تعريف الإدارة، أهمية الإدارة، من هو المدير، أدوار المدير، الإدارة العامة وإدارة الأعمال: أوجه الشبه والاختلاف، المهارات الإدارية الواجب توفرها لدى المديرين، وظائف المدير، المستويات الإدارية والتنظيمية، الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى، مؤشرات قياس النجاح الإداري، هل الإدارة علم أم فن ؟ ، مهنية الإدارة.

الفصل الثاني: يتناول مراحل تطور الفكر الإداري: من حيث المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة العلوم السلوكية، مدرسة بحوث العمليات، المدارس الحديثة في الإدارة.

الفصل الثالث: يتناول التخطيط: من حيث مفهوم التخطيط، فوائد التخطيط، أهمية التخطيط، مبادئ التخطيط، خطوات العملية التخطيطية، أنواع التخطيط، التنبؤ ركيزة التخطيط، التخطيط الفعّال، معوقات التخطيط.

الفصل الرابع: يتناول التنظيم: من حيث مفهوم التنظيم، مراحل إعداد البناء التنظيمي للمنظمة، فوائد التنظيم، خصائص التنظيم الجيد، أنواع التنظيم، الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية، والدليل التنظيمي، نطاق الإدارة، السلطة والمسؤولية، المركزية واللامركزية في مجال السلطة واتخاذ القرارات.

الفصل الخامس: يتناول التوجيه: من حيث تعريف، أو ماهية التوجيه، مبادئ التوجيه، مقومات النجاح في وظيفة التوجيه، القيادة الإدارية، الدافعية الإنسانية، والحوافز.

الفصل السادس: يتناول الاتصالات الإدارية الفعّالة: من حيث ماهية الاتصالات، أهمية الاتصال الإداري، العناصر الأساسية لعملية الاتصالات، أنواع الاتصالات، المهارات الأساسية للاتصالات الفعّالة، المعوقات الأساسية للاتصالات الفعّالة، المقومات الأساسية لفاعلية الاتصالات.

الفصل السابع: يتناول الرقابة: من حيث مفهوم الرقابة، أهمية الرقابة، خطوات عملية الرقابة، أنواع الرقابة، خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد، أساليب الرقابة.

الفصل الثامن: يتناول بيئة منظمات الأعمال: من حيث مفهوم منظمات الأعمال، خصائص منظمات الأعمال، أنواع منظمات الأعمال، مفهوم بيئة المنظمة، أهمية دراسة بيئة منظمات الأعمال، تصنيف المتغيرات البيئية.

الفصل التاسع: يتناول وظيفة الإنتاج والعمليات: من حيث مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات، أهداف إدارة الإنتاج والعمليات، الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية، إدارة الإنتاج والعمليات كنظام، العلاقة بين وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، ووحدات المنظمة الأخرى، الوظائف الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات، الفروق الأساسية بين نظم إنتاج السلع، ونظم تقديم الخدمات، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الإنتاج والعمليات.

الفصل العاشر: يتناول وظيفة الشراء والتخزين: من حيث أهمية ومفهوم وظيفة الشراء، تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء، وظائف إدارة الشراء، خطوات الشراء في المشروعات، إدارة المخزون، أسباب الاحتفاظ بالمخزون، نماذج الرقابة على المخزون، صرف المخزون.

الفصل الحادي عشر: يتناول وظيفة التسويق: من حيث مفهوم التسويق، أهمية التسويق، أهداف وظيفة التسويق، المزيج التسويقي، وعناصره الأساسية، الجوانب الأساسية لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق، وظائف التسويق، العناصر الأساسية للنشاط التسويقي.

الفصل الثاني عشر: يتناول وظيفة الإدارة المالية: من حيث مفهوم الوظيفة المالية، أهداف الإدارة المالية، وظائف الإدارة المالية، التحليل المالي، أساليب التحليل المالي، النسب المالية، وظائف المدير المالي.

الفصل الثالث عشر: يتناول وظيفة إدارة الموارد البشرية: من حيث مفهوم إدارة الموارد البشرية، مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة، أهمية إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

ويأمل المؤلفان أن يساهم هذا الجهد في إثراء المكتبة العربية في مجال علم الإدارة، وأن يساعد الباحثين، والممارسين، والمهتمين في هذا المجال، وأن يكون دافعاً للمنظمات لإدارة منظماتهم على أسس علمية سليمة، ونسأل الله أن نكون قد وفقنا بما عرضناه في هذا الكتاب من مادة علمية بصورة مبسطة، وواضحة، وسهلة الاستخدام، وبمضمون علمي جيد، وجديد.

والله ولي التوفيق

المؤلفان

الفصل الأول: الإدارة أسسها، ومبادئها

- مقدمة:

- ١/١ - تعريف الإدارة.
- ٢/١ - أهمية الإدارة.
- ٣/١ - من هو المدير.
- ٤/١ - أدوار المدير.
- ٥/١ - الإدارة العامة وإدارة الأعمال: أوجه الشبه، والاختلاف.
- ٦/١ - المهارات الإدارية الواجب توفرها لدى المديرين.
- ٧/١ - وظائف المدير.
- ٨/١ - المستويات الإدارية والتنظيمية.
- ٩/١ - الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى.
- ١٠/١ - مؤشرات قياس النجاح الإداري.
- ١١/١ - هل الإدارة علم أم فن ؟
- ١٢/١ - مهنية الإدارة.

مقدمة:

حاول رواد الفكر الإداري منذ نهاية القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين وضع مفاهيم للعملية الإدارية، ضمن محاولاتهم بناء، وتطوير نظرية للإدارة، ولا تزال الدراسات والأبحاث منذ ذلك التاريخ مستمرة من جانب علماء الإدارة، والباحثين، والجمعيات العلمية، وغيرها، في جميع فروع العلوم الإدارية بهدف دعم، وتطوير، وبلورة نظرية علمية متكاملة لهذا النشاط البالغ الأهمية.

ولقد واكب ذلك ظهور عدة تعريفات للتعبير عن مفهوم عملية الإدارة، ولقد جاءت هذه التعريفات متباينة في كلماتها، وتعبيراتها، ولكنها لا تختلف جميعها حول جوهر ومضمون الإدارة. فليس هناك اختلاف في الفكر الإداري الحديث، على أن مفهوم الإدارة يتضمن العناصر الجوهرية التالية:

- ١- الإدارة نشاط مستمر يتكون من عمليات متخصصة هي التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، وتقييم الأداء.
- ٢- ينصب هذا النشاط الإداري على مجموعة من الموارد المادية، والبشرية المتاحة في المنظمة.
- ٣- هناك هدف أو أهداف مطلوب من الإدارة تحقيقها باستخدام تلك الموارد المادية، والبشرية المتاحة؛ أهمها تحقيق الكفاية الإنتاجية.

١/١ - تعريف الإدارة:

لم يتفق علماء الإدارة، والكتاب، والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة، ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب، يرجع بعضها إلى طبيعة الإدارة المتغيرة، والبعض الآخر، يرجع إلى تباين اهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين، إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة، وفيما يلي استعراض لأهم هذه التعريفات:

تايلور:

الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.

فايول:

تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل، ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب.

دیل:

إنَّ الإدارة هي عملية تنظيم، واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة.

کونتر وأودنل:

الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية.

فولييت:

الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين.

دراکر:

الإدارة هي وظيفة، ومعرفة، وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال.

ليفجستون:

الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق، وأقلها تكلفة، وفي الوقت المناسب، وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

ستونر:

الإدارة هي عملية التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن هذه التعاريف يمكن طرح التعريف التالي للإدارة:

الإدارة هي التنسيق الفعّال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة، وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل. (الصحف وآخرون، ٢٠٠٢، ص ٢٢)

من واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- ١- إنَّ الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة، وليس الفرد.
- ٢- وجود الهدف يمثل ضرورة، وإنَّ تقرير الأهداف، والنتائج المطلوب تحقيقها، وتحديد أساليب، وطرق بلوغها؛ يمثل إحدى المهام الأساسية للإدارة.
- ٣- إنَّ أهداف المنظمة؛ تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين، كما أنَّ بناء علاقات فعّالة بين الموارد المادية، والموارد البشرية يمثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة، على أن يكون هناك توازن في استخدامها.
- ٤- إنَّ اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الإدارة.
- ٥- إنَّ القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.

٦- إنّ الإدارة فن، كما أنها علم.

٧- إنّ عملية الإدارة تحتوي على عدد من الوظائف تتمثل في:

أ- اتخاذ القرارات.

ب- التخطيط.

ج- التنظيم.

د- التوجيه والرقابة.

هـ- القيادة.

٢/١- أهمية الإدارة:

تقوم الإدارة بدور مهم ورئيسي في توحيد الجهود الجماعية على اختلاف أنواعها، وعلى اختلاف مستويات تجمعها، فكلما ضمّ عدد من الأفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة.

الإدارة هي الدعامه التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية، والعسكرية، والتعليمية، والحكومية، لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتتبع بها الحاجات الجماعية والفردية، وهي صانعة التقدم الاجتماعي، ويعتمد عليها في الوقت الحاضر في تحقيق الرفاهية الإنسانية لأفراد المجتمع.

ولذلك تحظى دراسة الإدارة بأهمية كبيرة بين الدارسين، والممارسين لعلم الإدارة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، ويرجع السبب لتعظيم أهمية دراسة الإدارة، وتطبيق مبادئها في مجتمعنا الحديث إلى عدة عوامل أهمها:

١- إنّ الإدارة علم قائم على أسس علمية، ومبادئ، ومفاهيم منظمة ومرتبطة، وتستخدم أرقى أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحقيق أهداف مادية، ومعنوية، وإنسانية للأطراف كافة. (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٢٢)

٢- تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية، واقتصادية، وتكنولوجية، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالأداء الفعّال داخل المنظمات.

٣- كبر حجم المنظمات؛ مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى التخصصات الإدارية الدقيقة، وتعقد العملية الإدارية؛ الأمر الذي يتطلب معه ضرورة تحقيق التخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والرقابة الفعّالة لأوجه الأنشطة المختلفة داخل المنظمات.

- ٤ - وجود انفصال بين المنظمات وملاكها، الأمر الذي أدى إلى ظهور طبقة المديرين المتخصصين لتحقيق وضمان مصالح الملاك والأطراف المختلفة.
- ٥ - تزايد المنافسة في الأسواق، الأمر الذي يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التجديد والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق، وللوصول إلى الوفورات الاقتصادية التي تتمكن معها المنظمة من مقابلة المنافسة.
- ٦ - الندرة الملحوظة في الموارد المادية، والبشرية مما يتطلب الرشد في كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل طريقة، وأفضل تكلفة.

٣/١ - من هو المدير:

المدير: هو الشخص الذي يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في إصدار الأوامر للآخرين، وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد.

المدير: هو الشخص الذي يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة المعروفة: تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة. بجانب ذلك فإن له مهام أخرى محددة تلقى على عاتقه، أو يعتبر مسؤولاً عن إنجازها.

٤/١ - أدوار المدير:

يلعب المديرون أدواراً مختلفة في أعمالهم، وكل دور يمثل مجموعة من الأنشطة، والمهام التي يقوم بها المدير أثناء عمله.

وفيما يلي توصيفاً لأهم هذه الأدوار الإدارية:

١ - تمثيل المنظمة رسمياً:

يعتبر المدير ممثلاً رسمياً للمنظمة؛ فهو يقوم بمجموعة أعمال مثل توقيع القرارات، والخطابات المرسلة لجهات خارجية، واستقبال الزائرين، وحضور الاجتماعات والمناسبات المختلفة باسم المنظمة.

٢ - القيادة:

يقوم المدير بدور قيادي عندما يتولى مهام اختيار المرؤوسين، وتدريبهم، وتوجيههم، وتقييم أدائهم، وإثارة دافعيتهم للعمل، وتحفيزهم أو عقابهم، وتنمية قدراتهم.

٣ - الاتصال بالجهات الخارجية:

يتضمن هذا الدور الاتصال، وتبادل المعلومات، والمنافع بينه من جهة وبين الأفراد، والمديرين، ورؤساء الوحدات، والموردين، والعملاء خارج منظمته من جهة أخرى.

٤- تجميع وتحليل البيانات:

يقوم المدير بطلب وتجميع وتلقي المعلومات والبيانات سواء من داخل أو خارج المنظمة، ثم القيام بتحليلها حتى يحصل على مدلولات واستخلاصات ذات معنى للعملية الإدارية.

٥- نشر المعلومات:

يقوم المدير بتوفير المعلومات باعتباره مصدراً أساسياً لها للمديرين الآخرين أو لمروؤسيه.

٦- تقديم أفكار جديدة:

يتضمن عمل المدير محاولة الابتكار والتطوير، وذلك بالبحث عن فرص تفتح آفاقاً جديدة، أو حل مشكلات موجودة.

٧- حل المشكلات:

عندما يعترض عمل المدير مشكلات بين مروؤسيه أو بين الوحدات التابعة أو أنها تمس أسلوب الأداء، يتطلب الأمر تدخلاً من المدير لعلاج الأمر وحل المشكلة.

٨- تخصيص الموارد:

يرتبط هذا الدور بتخصيص الموارد المادية، والبشرية على استخداماتها البديلة في المنظمة بهدف تحقيق أفضل استخدام لها.

٩- المفاوضات:

يتمثل هذا الدور في قيام المدير عادة بالتفاوض مع العملاء أو الموردين عند عقد صفقات البيع أو الشراء، أو حل المشكلات والمنازعات التي قد تحدث داخلياً، أو مع أطراف التعامل الخارجي للمنظمة، وفي علاقتها بالسلطة الرسمية، أو المركز الوظيفي وعلاقة الأدوار ببعضها البعض.

١/٥ - الإدارة العامة وإدارة الأعمال: أوجه الشبه والاختلاف:

الإدارة العامة تتناول ممارسة العملية الإدارية في الجهاز الإداري للدولة، وهي بذلك تعني الإدارة الحكومية، أي إدارة المؤسسات العامة التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للحكومة، وهي لا تهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى، بل إنها تهدف إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين، ويتكون جهاز الإدارة العامة من الإدارة العليا في الدولة، والتي تتمثل برئاسة الجمهورية ومجلس الوزراء، والوزارات المختلفة، والمؤسسات التابعة لها.

بينما إدارة الأعمال تتناول ممارسة الإدارة في المؤسسات والمنظمات ذات الطابع الاقتصادي، والتي تقوم بإنتاج السلع والخدمات اللازمة لأفراد المجتمع وأجهزة الدولة، وهي تقوم في سبيل ذلك بممارسة أعمالها وأنشطتها في كافة أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة من صناعة أو زراعة أو تجارة أو خدمات،.... إلخ. (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٤١)

١/٥/١ - الآراء المؤيدة للتشابه بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

١- تقع كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال في نطاق علم الإدارة، حيث أنّ كليهما يحتاج إلى الوظائف الإدارية التي تعتمد على علم الإدارة، وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

٢- تشابه طبيعة المشكلات الخاصة بكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ومن ثم فإنه يمكن التوصل إلى نظرية واحدة تنطبق عليهما.

٣- تتماثل الإدارة العامة مع إدارة الأعمال في سعي كل منهما إلى تحقيق الصالح العام، وتقديم خدمة لأفراد المجتمع.

١/٥/٢ - الآراء المؤيدة للاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

١- تختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال من حيث الموضوع والأهداف، ويترتب على ذلك اختلاف المبادئ، والنظريات التي تحكم كل منهما.

٢- تهدف الإدارة العامة إلى أداء خدمات عامة، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح للملاك.

٣- تحكم التشريعات ممارسة الإدارة العامة، ويحكم العاملون بالوظائف العامة تلك التشريعات، أما إدارة الأعمال فهي ملتزمة بقرارات مجلس الإدارة والمديرين.

٤- تتصف الإدارة العامة بعدم المرونة وصعوبة التطوير، وهذا بخلاف إدارة الأعمال التي تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة لأية تغيرات يمكن حدوثها في البيئة المحيطة بها.

٥- تتميز الإدارة العامة بالحفاظ على النشاط الأخلاقي الذي يتماشى مع القيم الأخلاقية، أما إدارة الأعمال فهي قد تلجأ أحياناً لممارسة أية أنشطة قد تتنافى مع الأخلاقيات الإيجابية بهدف تحقيق الربح.

٦- تتضح ظاهرة البيروقراطية واتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة العامة، وتختفي نفس الظاهرة في مجال إدارة الأعمال.

٧- تخضع منظمات إدارة الأعمال للملكية الخاصة، أما منظمات الإدارة العامة فهي ملكاً للدولة.

النتيجة: إن الإدارة العامة وإدارة الأعمال ينبعان من مصدر واحد وهو علم الإدارة، ولكن يختلفان من حيث الأهداف، والوسائل، والأساليب ومجالات التطبيق.

وفيما يلي نعرض ملخصاً عن الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال: (رشوان، ٢٠٠٥، ص ٢٢)

الجدول رقم (١-١) الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
تنشأ عن طريق الأفراد أو المبادرات الشخصية	تنشأ عن طريق الحكومة (السلطة العامة)	١- المنشأ
- تهدف إلى تحقيق الربح. - تنفيذ أهداف المنظمة.	- تحقيق الرضا العام. - تنفيذ السياسات العامة. - تحقيق المصلحة العامة	٢- الأهداف
تركز على الميدان الاقتصادي، وهي وثيقة الصلة بالعلوم الاقتصادية.	وثيقة الصلة بالسياسة والعلوم السياسية.	٣- الميدان أو التركيز
تعتمد على نظريات علم الإدارة بشكل خاص.	تعتمد على نظريات الإدارة العامة بشكل عام.	٤- الأدوات العلمية

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
- القيام بالأنشطة الاقتصادية للمجتمع المعاصر في مجالات الصناعة والزراعة والمال.	- التنمية الشاملة. - القيام بالمهام السيادية للحكومة والخدمات العامة. - إنجاز الأنشطة الإستراتيجية مثل الصناعات الثقيلة.	٥- المجالات الأساسية
- تلجأ أحياناً إلى الأنشطة غير الأخلاقية لتحقيق الربح.	- تلتزم بالقيم الأخلاقية.	٦- القيم الأخلاقية
- ديناميكيات السوق.	- المسائل العامة للنشطة.	٧- آليات العمل
- قيادة فعالة. - مؤسسات سوق نشطة. - إطار اجتماعي إيجابي.	- قيادة فعالة. - مؤسسات سياسية نشطة. - إطار اجتماعي إيجابي.	٨- متطلبات النجاح
- الالتزام بعامل الربح، ولذلك فالقرار يتميز بالرشد والموضوعية. - الالتزام بقاعدة المساواة بين عملاء المنظمة.	- الالتزام بالاعتبارات السياسية، والاجتماعية بغض النظر عن الرشد والموضوعية للقرار. - الالتزام بقاعدة المساواة أمام الجماهير.	٩- القرار
- تقارير المحاسبين. - الجمعيات العمومية.	- رضا الجماهير. - الاستفتاءات الشعبية. - تقارير أجهزة الرقابة. - الشكاوى.	١٠- معايير قياس النتائج والأداء
- المنافسة كبيرة والمخاطرة عالية مع وجود مرونة وحرية التصرف، وعدم التقيد بأيّة عمليات.	- عدم وجود منافسة بين الأنشطة الحكومية، حيث إنّ أعمال الإدارة العامة تكمل بعضها البعض، بالإضافة إلى	١١- المنافسة

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
	وجود التنسيق بينها.	
الأعمال الخاصة ملتزمة بقرار مجلس الإدارة والمديرين. ويمكن تغيير القرارات بسهولة دون أن يترتب عليها مسؤولية عامة.	الإدارة العامة ملتزمة بالتشريعات والاختصاصات والسلطات المخولة للموظف العام في حدود هذه التشريعات، ويترتب على مخالفتها مسؤولية عامة.	١٢ - الإطار القانوني
التطور سريع مع المرونة والتكيف.	التطور بطيء، وحكومة بالتشريعات، وقد بدأت تأخذ الإدارة العامة في التطوير من خلال اقتباس بعض مبادئ إدارة الأعمال مع التركيز على عنصر الكفاءة وزيادة الإنتاج.	١٣ - إمكانية التطوير

٦/١ - المهارات الإدارية الواجب توفرها لدى المديرين:

تناولنا فيما سبق الأدوار المتميزة للمدير، ولكن نجاح المدير في القيام بهذه الأدوار يتوقف بشكل كبير على المهارات التي يمتلكها المدير، وتنقسم المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية. يوضح الشكل رقم (١-١) هذه المهارات، وتختلف الأهمية النسبية لهذه المهارات لكل مستوى من المستويات الإدارية الثلاثة. (حافظ وآخرون، ١٩٩٨، ص ٣٢)

الشكل رقم (١-١)

المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية

المستويات الإدارية	المهارة
الإدارة العليا	فكرية
الإدارة الوسطى	إنسانية
الإدارة الإشرافية	فنية

١ - المهارات الفنية:

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين، ويتم اكتسابها بالتعلم والخبرة، والمديرون تختلف احتياجاتهم من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإداري، فالمشرف في المستوى الإداري الأدنى وبحكم إشرافه على العديد من العمال التنفيذيين يحتاج إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيه؛ حتى يستطيع أن يتفهم طبيعة عملهم ويتخذ قرارات سليمة تتعلق بعملهم، وتقل الحاجة إلى هذه المهارات صعوداً إلى الإدارة العليا، حيث إنّ معظم وقت هؤلاء المديرين يتخصص للأنشطة الإدارية.

٢ - المهارات الإنسانية:

تتمثل المهارات الإنسانية في كيفية الاتصال مع الآخرين والتحدث إليهم، والاستماع لهم وقيادتهم، ودفعهم للعمل وتوجيههم، ويلاحظ أنّ المهارات الإنسانية وحدها لا تكفي لأداء العمل الإداري، ففي المستوى الإشرافي لا بد من تعزيز المهارات الإنسانية بالمهارات الفنية، وبعض من المهارات الذهنية والتخطيطية، أما في المستوى الإداري الأعلى فتظهر أهمية المهارات الذهنية، والابتكارية بصورة جوهرية.

٣- المهارات الفكرية:

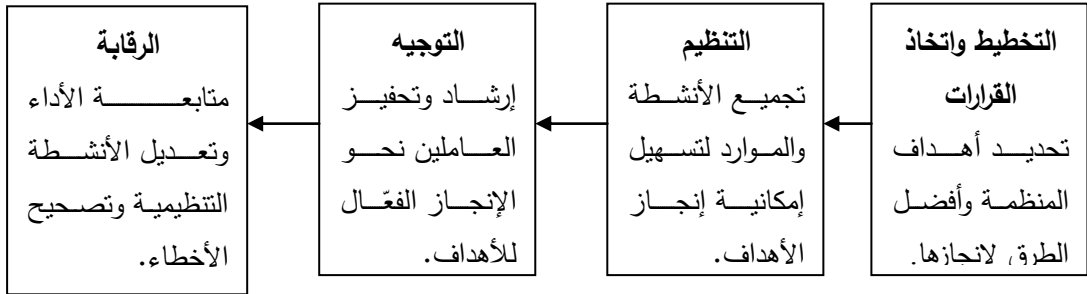
يقصد بها قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالمديرون يحتاجون إلى رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقته بالبيئة المحيطة. تعد المهارات الفكرية غاية في الأهمية في مستوى الإدارة العليا، متوسطة الأهمية في مستوى الإدارة الوسطى، وقليلة الأهمية في مستوى الإدارة الدنيا.

٧/١- وظائف المدير:

إنّ الوظائف الإدارية هي مجموعة الأنشطة والتي تصنف عادة تحت أربع مجموعات: هي التخطيط واتخاذ القرارات، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والعلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (١-٢)

الوظائف الرئيسية للمدير



١- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، والغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية، تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، وهذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه في فترة زمنية مستقبلية.

عموماً فإنّ وظيفة التخطيط تتكون من ثلاث خطوات رئيسية:

- ١- تحديد الأهداف الطويلة الأجل بواسطة الإدارة العليا.
- ٢- وضع الخطط الإستراتيجية والتي تمثل خطوط الإرشاد العامة التي تحدد المسار المستقبلي للمنظمة ويتم ذلك بواسطة الإدارة العليا.
- ٣- وضع الخطط التكتيكية ويقوم بها مديرو الإدارة الوسطى.

أما عملية اتخاذ القرارات فإنها تدخل في ثنايا هذه المراحل الثلاثة.

٢- وظيفة التنظيم:

إنَّ الوظيفة الإدارية الثانية هي وظيفة التنظيم، والتنظيم هو عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدرات ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مساعلتهم عن نتائج الإنجاز، وهناك الكثير من الموضوعات التي تندرج تحت التنظيم منها: تصميم هيكل التنظيم وتحديد إدارته، توصيف أعباء واختصاصات هذه الإدارات، تصميم الوظائف، تفويض السلطات لشاغليها، وتحديد العلاقات بين الإدارات، وأيضاً بين الأفراد.

٣- وظيفة التوجيه:

إنَّ كل مدير في المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من المرؤوسين، لذلك فإنَّ الوظيفة الثالثة للمدير هي توجيه هؤلاء المرؤوسين، هذه الوظيفة تشمل الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه، من حيث كيفية إصدار الأوامر، كيفية حفزهم، وإثارة دافعيتهم للعمل، مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات، تنمية روح التعاون بينهم، طرق توقيع الجزاءات، كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم، إنَّ جميع الوسائل السابقة لا بد أن تنعكس سلباً، أو إيجاباً على أداء المرؤوسين للأعمال المطلوبة منهم، ويقدر نجاح كل مدير في أداء وظيفة التوجيه يتحدد نجاح، أو فشل المنظمة.

٤- وظيفة الرقابة:

الرقابة: هي عبارة عن عملية قياس، أو تقييم الأداء على مستوى الفرد، والقسم، والإدارة، والمنظمة ككل، أو إنها عبارة عن عملية مقارنة بين ما تمّ، وبين ما يجب أن يكون. **الرقابة:** هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف أو إنجاز الأنشطة، والتأكد من أنَّ جميع الأنشطة تسير في الطريق وبالأسلوب المرسوم أو المخطط لها، وإذا ما تمّ اكتشاف أي انحراف، أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي فإنَّ هذا يعني ضرورة القيام باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية اللازمة.

الرقابة كعملية تتم من خلال عدد من الخطوات التي يمكن تلخيصها في الآتي:

أ- تحديد مستويات أو معايير الأداء (تحديد الأداء المخطط).

ب- المقارنة بين الأداء الفعلي، والأداء المخطط.

ج- تحديد الانحرافات، ودراسة أسبابها.

د- القيام بالإجراءات، والأعمال التصحيحية.

٨/١ - المستويات الإدارية والتنظيمية:

تأخذ المنظمات عادة أشكالاً هرمية في الغالب، ويرجع ذلك إلى ما يطلق عليه بنطاق الإشراف، أو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد، ففي قمة المنظمة هناك فرد واحد يشرف، ويدير مجموعة عمل متخصصة من المديرين، وكل في تخصصه يدير مجموعة عمل أخرى وهكذا. ولو فرضنا أن كل فرد في المنظمة يشرف على عمل ثلاثة أفراد أدنى منه، فمعنى ذلك أنه سيكون هناك فرد واحد في أعلى التنظيم، يأتي بعده ثلاثة، ثم تسعة، ثم سبعة وعشرون فرداً وهكذا، وهذا هو السبب الذي يبرر هرمية التنظيم.

وتضم المستويات التنظيمية كل الطبقات، أو المستويات الموجودة في هرم التنظيم بدءاً من رئيس المنظمة، حتى الموظفين، والعمال المنفذين، أما المستويات الإدارية فتضم طبقات الإدارة، ولا تضم العمال المنفذين.

١ - العمال المنفذون:

يطلق على هذه الطبقة جوازاً العمال والموظفين، وهذه الطبقة لا تؤدي أعمالاً إدارية كالخطيط، والتنظيم، والرقابة، وإنما تهتم بأداء وتنفيذ لأعمال محددة، ففي مستشفى نجد عمال نظافة مسؤولين عن أداء التنظيف فقط، وطباخين مسؤولين عن الطبخ فقط، وموظفين أمن مسؤولين عن حالة الأمن فقط، وهم غير مسؤولين عن أعمال أفراد آخرين، ولا يشرفون على غيرهم، وكل ما يهمهم بالنسبة لهذه الطبقة أن تتوافر لديهم القدرات، والمهارات، والدافعية لأداء عملهم المحدد.

٢ - مستوى المشرفين:

يطلق على شاغلي هذا المستوى المشرفين، ورؤساء الأقسام، وهم لا يقومون بأعمال التنفيذ بدرجة أساسية، وإن كل ما يحتاجه الأمر هو دراية ومعرفة فنية بعمليات التنفيذ المختلفة التي يشرفون عليها.

تتمثل مسؤولية المشرفين ورؤساء الأقسام في التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لذلك، وأيضاً التأكد من أن العمل الموكل للمرؤوسين يؤدي بالصورة اللائقة، وقيام هذا المستوى الإشرافي بالعملية الإدارية أمر واقع ولكن نطاقه محدود من حيث الوقت، والأهمية، حيث إن قراراتهم، وتخطيطهم، وتنظيمهم، ورقابتهم، تتميز بأنه يؤثر في العمل يوم بيوم ويختص بأعمال محددة.

٣- مستوى الإدارة الوسطى:

يُطلق على شاغلي هذا المستوى مديري الإدارة الوسطى، ويمثلون أكبر مجموع من المديرين داخل المنظمة، وهؤلاء المديرون يختصون أساساً بتنفيذ الاستراتيجيات، والسياسات الموضوعية بواسطة الإدارة العليا، كما يُنسقون أعمال الإدارة المباشرة، وغالباً ما يكونوا مصدر التجديد، والابتكار في مجال أعمالهم.

٤- مستوى الإدارة العليا:

يضم هذا المستوى في الغالب ألقاباً مثل رئيس مجلس الإدارة، أو المدير العام، ورؤساء الأقسام الرئيسية، ويقوم المديرون في الإدارة العليا باتخاذ القرارات الهامة، والمؤثرة في مستقبل المنظمة، وسياساتها الرئيسية، وتتوزع أعمال المديرين في الإدارة العليا من عقد الاجتماعات، إلى حل المشكلات، إلى تناول القضايا الاستراتيجية الهامة للمنظمة، مثل تحديد المنتجات الجديدة، والتوسعات والتطورات التكنولوجية، وتبدير أموال المنظمة، ووضع الخطط، والسياسات للمنظمة.

٩/١- الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى:

إنّ الإدارة علم متعدد المصادر، أي أنه يعتمد على مصادر متعددة من العلوم الإنسانية، والاجتماعية، والسلوكية، والطبيعية، والرياضية. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ٣٣-٣٥)، وفيما يلي تفصيلاً لهذه العلاقات:

١/٩/١- علاقتها مع علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات، وتكوينها، ووظائفها، والعلاقات التي تنشأ بينها، بالإضافة إلى دراسة عناصر الهرم السكاني الذي يتكون منه المجتمع، وهناك علاقة وطيدة بين علم الاجتماع، والإدارة من حيث إنّ المنظمة لا تعيش في فراغ، وإنها تتفاعل مع المجتمع؛ باعتباره عنصراً مهماً من عناصر بيئتها الخارجية، فتؤثر فيه وتتأثر به، وتتبادل المنافع معه، وتستمد منه وسائل البقاء والاستمرار، كما أنّ رجال الأعمال، والإداريين يضعون من ضمن أهدافهم تقديم خدمة نافعة للمجتمع، وتحرص المنظمات على العمل على رفع مستوى المعيشة للعاملين فيها، وللمتعاملين معها ضمن شعورها بالمسؤولية الاجتماعية، كما يعتبر الكثيرون من الكتاب المنظمة مجتمعاً مصغراً فيطبقون عليها الكثير من مبادئ علم الاجتماع وأساسياته، ولا سيما في مجال نظام القيم السائد في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، حيث تتأثر كثيراً بهذا النظام وفي مجال جماعات الانتماء المختلفة التي يجد الفرد نفسه منتماً إليها، ومدى تأثير سلوكه كإداري بانتمائه للجماعات التي ينتمي إليها كفرد، وقد أُعدت في هذا المجال دراسات كثيرة يمكن

تصنيفها تحت ما أصبح يعرف باسم دراسات الجماعات الصغيرة، وهو مدخل مهم من مداخل دراسة الإدارة يعتبر المنظمة نظاماً قائماً بذاته.

٢/٩/١ - علاقتها مع علم النفس:

يبحث علم النفس في حقائق السلوك الإنساني، فهو يدرس سلوك الفرد والعوامل التي تؤثر عليه، فتحدد سلوكه وتصرفاته، وإدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف المنظمة حيث لا غنى لأية منظمة عن العنصر البشري لتحقيق أهدافها، وعليه فلا بد للإداري من أن يكون ملماً بوسائل التشجيع، والترغيب والتحفيز، وأساليب ذلك، والتعامل مع الأفراد والجماعات حتى يتمكن من الحصول على تعاون المرؤوسين في أداء أعمالهم، ومن هنا كانت لعلم النفس أهمية خاصة لإدارة الأعمال؛ فقد أظهرت دراسات علم النفس الأوجه المختلفة لسلوك الفرد، وغرائزه، وميوله، وطباعه، وحاجاته، والطرق المختلفة التي يمكن إتباعها لحفزه وخلق روح معنوية عالية لديه، وظهرت العلاقة الوثيقة بين إدارة الأعمال وعلم النفس بنشوء علم يعرف باسم علم النفس الصناعي؛ ويركز على كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة، كما نشأ علم النفس التجاري؛ ويدرس كيفية التعامل بين المنظمة والمتعاملين معها، وهكذا فإن إدارة الأعمال تستفيد من علم النفس لتحقيق الأغراض التالية: رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة، وزيادة التنسيق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان الذي يناسب مؤهلاته وقدراته، ثم مساعدة الموظف الجديد على التأقلم مع جو العمل، وزيادة استقرار الموظفين والعاملين؛ أي ما يعرف بتخفيض معدل دوران العاملين.

٣/٩/١ - علاقتها مع العلوم الطبيعية والرياضية:

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء، وعلم الفلك، والإحصاء، والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين إدارة الأعمال والعلوم الطبيعية نشوء علم يسمى بحوث العمليات، وهو علم رياضي كمي نشأ إبان الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الجيش الأمريكي، واستفادت إدارة الأعمال كثيراً من تطبيقاته، كما أن المسؤولين في المنظمات والمنشآت المختلفة يعتمدون كثيراً على الأساليب الكمية، والرياضية، ومبادئ الاحتمالات للمساعدة في اتخاذ العديد من القرارات التي تواجههم، ولا سيما في ظل ظروف عدم التأكد بسبب نقص المعلومات اللازمة لهم.

٤/٩/١ - علاقتها مع علم القانون:

علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد وعلاقات الجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع ونموه واستقراره (فهو قواعد

للسلوك المدني، كما تصفه السلطة العليا في الدولة، فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح)، وتتمثل العلاقة بين إدارة الأعمال وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد، وخارجه من خلال ما يعرف بالقانون التجاري، وقوانين حماية المستهلك، وقانون العمل والعمال، والضمان الاجتماعي،....، إلخ.

٥/٩/١ - علاقتها مع علم الأخلاق:

يُعنى علم الأخلاق بمدى صحة، أو خطأ سلوك معين، فيدرس آداب السلوك، والدوافع الإنسانية؛ للتمييز بين الخير والشر، فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الخلقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المنظمة عند تعاملهم مع بعضهم البعض، إنَّ الاهتمام بالنواحي الأخلاقية في التعامل سواء داخل المنظمة، أو بين المنظمة وجمهورها، وكذلك النواحي الأخلاقية في الإنتاج، وتقديم الخدمات، والترويج، أمر تزداد أهميته بشكل كبير في الوقت الحاضر.

٦/٩/١ - علاقتها مع علم الاقتصاد:

إنَّ من أوائل من كتب عن الاقتصاد والإدارة هو آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم"، فعلم الاقتصاد يهتم بدراسة السلوك الإنساني في المجتمع من وجهة نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات المختلفة، عن طريق توزيع الموارد الطبيعية النادرة بأفضل طريقة ممكنة، وهذا له علاقة بقضية الإنتاج، وقضية توزيع هذا الإنتاج، ومن هنا تأتي علاقة إدارة الأعمال بهذا العلم، فإدارة الأعمال يُنظر إليها على أنها تعبير وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية، ولذا فإنَّ رجل الإدارة يجب أن يكون ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من سيعملون معه أن يأخذ في اعتباره الدوافع الاقتصادية التي تحرك دوافعهم من أجور وحوافز ومزايا مادية، ولا يعني هذا أن يكون الإداري عالماً اقتصادياً، بل أن يكون ملمّاً إلماماً كافياً بالمبادئ، والأصول، والأولويات التي تعنيه في تصريف شؤون المنظمة، تلك المبادئ التي تولّف في مجموعها ما يعرف بالتحليل الاقتصادي الجزئي، أو اقتصاديات المنظمة.

١٠/١ - مؤشرات قياس النجاح الإداري:

يتمثل النجاح الإداري أو الإدارة الناجحة في القدرة على بلوغ الأهداف وزيادة كل من الفعالية، والكفاءة.

الفعالية:

هي القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، وتوليد مخرجات أو نتائج تشبع حاجات وتوقعات العملاء وغيرهم من المستفيدين (مساهمين، أو عاملين، أو موردين، أو دائنين، أو منظمات حكومية ذات صلة) في ظل متغيرات بيئية محيطية.

الفعالية: تجسد علاقة نوعية وليست كمية، وتقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب، فإذا كان الهدف هو تحقيق مبيعات 100000 وحدة، وكانت المبيعات الفعلية المحققة هي 80000 وحدة، فالفعالية هنا 80%.

الكفاءة:

الكفاءة هي مدى جودة استخدام مدخلات، أو موارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد)، والجودة، والتكلفة لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة، والنتائج أو المخرجات المرغوبة ليست أية مخرجات بل هي القدر المخطط أو المرغوب من المخرجات في التوقيت المحدد، والجودة المناسبة، وبالتكلفة المناسبة، الكفاءة إذاً هي تعبير عن مدى حسن أداء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها حسن استغلال الموارد المتاحة دون هدر.

الكفاءة تجسد علاقة كمية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة وبين المخرجات (الناتج) أو النتائج المحققة، وتقاس بنسبة قيمة أو حجم المخرجات إلى قيمة أو حجم المدخلات.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

مثال: (١)

بفرض أنّ أحد معامل الغزل والنسيج، كانت قيمة مدخلاته المختلفة 140 مليون ليرة سورية، وقد كانت قيمة مخرجاته 280 مليون ليرة سورية، ما هي كفاءة هذا المعمل.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المدخلات}}{\text{قيمة المخرجات}} = \frac{140}{280} = 2$$

مثال: (٢)

بفرض أنّ أحد معامل الورق، كانت كمية مدخلاته المختلفة 60 طن مواد خام، وقد كانت كمية مخرجاته 90 طن، ما هي كفاءة هذا المعمل.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{كمية المدخلات}}{\text{كمية المخرجات}} = \frac{60}{90} = 1.5$$

وهنا حتى نحكم على مستوى الكفاءة في المثالين السابقين، لا بد أن نقارن معدل الكفاءة مع متوسط معدل الكفاءة السائد في الصناعة، أو نقارن هذا المعدل مع شركات مماثلة في النشاط، والحجم، والإمكانات.

١١/١ - هل الإدارة علم أم فن ؟

هل الإدارة علم ، أم فن ، أم علم وفن بآن واحد ؟

الإدارة علم:

لا شك أن للعلم خصائص محددة ومعروفة يجب أن تتوفر في مجال المعرفة لنطلق عليها هذه التسمية، وخصائص العلم كما هي معروفة يمكن إيجازها بما يلي: ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من المعلومات عنها، لتحليلها ثم التوصل إلى الأسباب التي توضح وتفسر سلوكها، والاتجاهات التي تسير فيها، والنتائج التي تقود إليها، أو تترتب عليها، فعن طريق الملاحظة يمكن استخلاص واستنتاج مبادئ محددة توضح مسار الظواهر، ولا يكفي العلم بهذا فقط، بل يعتمد على التجربة العملية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها، بهدف الوصول إلى نتائج محددة لها طابع العمومية والشمول.

فإذا أسقطنا ذلك على الإدارة نجد أن الإدارة علم، وتطبق عليها هذه التسمية، فالإدارة الحديثة اعتمدت بشكل أساسي على أسلوب البحث العلمي (الملاحظة والتجريب) في استنباط القواعد والمبادئ العلمية التي تحكم، وتفسر الظواهر والمشكلات الإدارية. (شريف، ٢٠٠٣، ص ٣١)

الإدارة فن:

الفن هو المهارة في تطبيق العلم؛ بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج، فمن هذه الناحية فالإدارة فن، ذلك إنّ تطبيق قواعد علم الإدارة واستخدامها يحتاج إلى مهارة وفن، فالمدير هو الذي يعرف كيف، ومتى، وأين يستخدم قواعد العلم، فمن المواقف مثلاً التي تظهر فيها الإدارة كفن أن يعرف المدير متى يشجّع ومتى يؤنب، وكيف يشجّع وكيف يؤنب، إذاً فما دامت المواقف الإنسانية التي يواجهها المدير متباينة ومتغيرة، فلا بدّ من الاعتماد على الفن في استخدام قواعد العلم، وهذا ما يفرق بين المدير الناجح، والمدير الفاشل؛ وإن كان الاثنان بمستوى جيد، وواحد من حيث المعرفة.

يتضح مما تقدم أنه من الممكن القول إنّ الإدارة علم وفن، فالإدارة كعلم تحتوي مجموعة من المبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق الدراسات والتجارب السابقة، والتي ثبت بالمراجعة، والتطبيق صحتها، بحيث أصبح في الإمكان العمل على أساسها، والإدارة كفن تعتمد على المهارة والشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة.

١٢/١ - مهنية الإدارة:

هل الإدارة مهنة مثلها مثل سائر المهن الأخرى كالطب، والمحاماة،....، الخ، أم أنها مازالت في طريقها نحو المهنية ؟

في رأينا أنّ الإدارة قد اكتملت مهنتها، وفيما يلي برهان على ذلك:

إنّ أية مهنة كانت إنما تتميز ويحكم عليها بأنها مهنة بتوافر المعايير أو المقومات الآتية فيها:

- ١- توافر مجموعة من المعلومات، والمعارف المنظمة، والمرتبة التي تستخدم في المهنة، والتي لها صفة، أو طابع العمومية والشمول، ووجود معايير لقياس مدى النجاح في استخدامها.

- ٢- وجود طرق رسمية لاكتساب هذه المعلومات والمعارف.

- ٣- وجود تنظيم تمثيلي يهدف إلى تحقيق المهنة.

- ٤- وجود دليل، أو دستور أخلاقي لتوجيه السلوك والتصرفات، ويجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.

في ضوء هذه المقومات الأربعة يتضح أنّ الإدارة قد اكتملت مهنتها، بدلالة ما يلي:

- أ- النمو السريع للمعلومات، والمعارف المنظمة، والمرتبة عن العملية الإدارية، ووجود مبادئ وأسس إدارية يمكن تطبيقها في أي مجال إداري، بصرف النظر عن طبيعة

النشاط، وأصبح المديرون يتكلمون بنفس اللغة، وهذا يعني وحدة المفاهيم والأسس العامة.

ب- تزايد الوعي الإداري لدى معظم الدول في الوقت الحاضر، دفعها إلى التوسع في إحداث كليات للإدارة في جامعاتها، كما دفعها إلى إحداث معاهد للتنمية الإدارية لتخريج أجيال متلاحقة من الكفاءات الإدارية لتتولى إدارة عملية التنمية، والتطوير الاقتصادي، والاجتماعي فيها.

ج- إنَّ ظاهرة تزايد عدد بيوت الخبرة، والاستشارة في مجال العلوم الإدارية، وتزايد عدد المنظمات، والجمعيات الإدارية العربية، والأجنبية لأكبر دليل على الاقتناع بتطوير الجوانب العلمية، والمهنية في مجال الإدارة.

د- أصبح من الواجب على الإدارة أن تحمل في طياتها المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها، وإلاَّ فإنَّ المجتمع قد ينبذها، أو يضع العراقيين أمام استمرارها.

الفصل الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري

- مقدمة.

١/٢ - المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.

٢/٢ - مدرسة العلاقات الإنسانية.

٣/٢ - مدرسة العلوم السلوكية.

٤/٢ - مدرسة بحوث العمليات.

٥/٢ - المدارس الحديثة في الإدارة.

مقدمة:

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات لا تزال هنالك شواهد كثيرة عليها، ومن بينها المدن، والأهرامات، والقصور، والمساجد، والكنائس، وأقامت السدود ومشاريع الري والزراعة، وإنشاء الدواوين والوزارات، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة، وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها، وقد مارس السومريون، والبابليون، والفراعنة، والإغريق، والرومان، والصينيون، والهنود، والمسلمون الإدارة، ولكن تلك الإدارة لم تكن تحمل نفس مسميات المبادئ، والأسس، والمفاهيم المعروفة في وقتنا الحاضر، كما كانت تلك الإدارة تعتمد على الحدس والتخمين، وعلى المحاولة والخطأ.

وإنّ تطور الإدارة إلى علم، أو حقل من حقول العلم والمعرفة له نظريات، ومبادئ، وأسس، يعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى، وترجع بداياته إلى أوائل القرن العشرين، لقد نتج عن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع وتوسعها، وظهرت العديد من المشكلات الإدارية، والتنظيمية، والعمالية التي استدعت البحث عن حلول لها، وضرورة تنسيق جهود المجموعات البشرية الكبيرة التي تعمل في تلك المنظمات الصناعية لضمان استمراريته في الإنتاج، وفي النصف الثاني من القرن الماضي بدأت المنظمات الخدمية (من تعليمية، وصحية، ومصرفية، وتأمينات، واستشارات وغيرها) في التوسع والانتشار إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهكذا تزايدت الحاجة والضرورة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة، وفعالية لتوظيف الجهود البشرية، واستخدام الموارد المالية، والمادية لتلك المنظمات لتحقيق أهدافها، وضمان استمراريته. وفي ضوء ما تقدم تراكمت قاعدة معرفية واسعة، وراسخة من النظريات، والمبادئ، والمفاهيم الإدارية، والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات، والخبرات، والتجارب الكثيرة في حقل الإدارة خلال العقود الماضية.

ومع أنه من الصعب التوصل إلى تصنيف جامع مانع لتلك النظريات والمبادئ والمفاهيم، فإنّ غالبية الكتاب والمفكرين يميلون إلى تصنيف مدراس، أو نظريات الإدارة إلى المدراس أو المداخل التالية:

- ١- المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.
- ٢- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- ٣- مدرسة العلوم السلوكية.
- ٤- مدرسة بحوث العمليات.
- ٥- المدارس الحديثة في الإدارة.

وسنتناول هذه المدارس بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

١/٢ - المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية:

تتناول أفكار هذه المدرسة التقليدية المحاولات الأولى للمنظرين الإداريين لتقديم مبادئ، ونظريات في الإدارة تمثل المدخل السليم لزيادة الإنتاجية، ويمكن تحديد الاتجاهات التي تناولتها المدرسة التقليدية بالدراسة في ثلاث نواحي رئيسية:

١- زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل، والأساليب والظروف التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعناصر المشتركة وذلك على مستوى الإدارة التنفيذية (الورشة)، وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية.

٢- دراسة الإدارة كعملية تعتمد على عدد من الوظائف التي يجب على المدير الاضطلاع بها، ومن خلال هذه الوظائف تمّ تنمية عدد من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها على الأفراد، والأعمال، والمنظمات.

٣- دراسة الإدارة من خلال ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي للوصول إلى الكفاءة الإدارية بتطبيق مبادئ البيروقراطية.

وسوف نتناول هذه الجوانب بشيء من التفصيل:

١/١/٢ - حركة الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت على الصناعة الأمريكية، وكمحاوله للوصول إلى مفاهيم وأسس جديدة تهتم بالفرد، وسلوكه، والعوامل التي تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة حتى يمكن رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وبالتالي زيادة الإنتاج، وتخفيض الجهد المبذول في أداء العمل مع محاولة استخدام الأسلوب العلمي كمدخل لزيادة الإنتاجية.

أهم رواد حركة الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور (١٨٥٦ - ١٩١٥):

يعدّ المهندس الأمريكي فريدريك تايلور منشئ الإدارة العلمية الحديثة، حيث بدأ حياته بشركة ميدفل لصناعة الصلب في عام ١٩٧٨ حتى وصل إلى وظيفة كبير المهندسين.

وقد قدم تايلور سلسلة من الدراسات تهدف إلى:

١- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال: عن طريق انتقاده نظام الدفع، والذي كان يسبب العداء

الدائم بين أصحاب العمل والعمال؛ أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم، وتقديم حوافز

محدودة، وقد قدم تايلور طريقة جديدة للدفع هي نظام المعدّل المتمايز، والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل، ويحقق هذا النظام من وجهة نظر تايلور زيادة في أرباح المنشأة نتيجة زيادة الإنتاج، وفي نفس الوقت زيادة الأجور، ويعتمد فكر تايلور في هذا الصدد على أنّ العامل هو إنسان اقتصادي، ومن ثم فإنّ الأجر هو المتغير الوحيد الذي يحرك دافعية الفرد للعمل، وللحصول على المزيد من الأجر النقدي.

٢- توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل: من خلال دراسة الحركة، والزمن عن طريق دراسة أسلوب العمل، والحركات اليدوية التي يقوم بها العامل لأداء العمل، والوقت اللازم لأداء كل مهمة، وفي هذا الصدد طرح التساؤلات الآتية:

- هل يمكن حذف بعض أجزاء من العمل، أو ضم البعض الآخر ؟
- هل يمكن تحسين تتابع هذه الأجزاء ؟
- هل هناك طريقة واحدة مثلى للأداء ؟
- ما هو الوقت الأمثل لأداء هذه المهام ؟

وفي محاولته الإجابة على هذه التساؤلات بدأ تايلور في وضع الأساليب المثلى للعمل، والتي أصبحت فيما بعد أساس الإدارة العلمية، لقد استطاع تايلور أن يحسب عدد العمال المطلوبين لإنجاز الأعمال المطلوبة، وكيفية أداء هذه الأعمال من حيث الحركات وطريقة الأداء، ومن خلال دراسة الوقت استطاع تايلور أن يقسم كل عمل إلى أجزاء معينة، ويصمم أفضل، وأسرع طريقة لأداء كل جزء من هذه الأجزاء.

٣- وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل: لقد حاول تايلور وضع فلسفة جديدة للإدارة تعتبر بمثابة ثورة فكرية لكل من جانبي الإدارة والعمال؛ وتتطلب اقتناع كل من العمال والإدارة بهذه الفلسفة الجديدة، وقد قدم تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية تشكل في مضمونها عمل المدير وهي:

- ١- إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد.
- ٢- الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة.
- ٣- تنمية، وتدريب الأفراد على أسس علمية.
- ٤- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال.

٢/١- مدرسة الإدارة العلمية:

بينما يعدّ فريدريك تايلور الأب الشرعي للإدارة العلمية، ففي وقت متزامن كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، وقد اعتبره الكثير من الكتاب لاحقاً الأب الحقيقي للإدارة الحديثة.

وبلاحظ أنّ هناك أوجه اختلاف بين حركة الإدارة العلمية، ومدرسة الإدارة العلمية من حيث التركيز، فبينما تتعلق الإدارة العلمية بمحاولة زيادة الإنتاجية على مستوى الورشة والعامل الفرد، فإنّ الفرع الآخر للمدرسة الكلاسيكية نما نتيجة الحاجة إلى أدلة لترشد المديرين في إدارة التنظيمات المعقدة، ووضع مبادئ تحكم عمل الإدارة في هذا الصدد.

وقد قسم فايول أنشطة المنشأة في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية " إلى ست مجموعات: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ٥٧)

- ١- أنشطة فنية (الإنتاج).
 - ٢- أنشطة تجارية (شراء، وبيع، ومبادلة).
 - ٣- أنشطة مالية (البحث عن رأس المال، والاستخدام الأمثل للأموال).
 - ٤- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات، والأشخاص).
 - ٥- أنشطة محاسبية.
 - ٦- أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).
- وبين فايول أنّ هذه الأنشطة توجد في كل منشأة بغض النظر عن حجمها، أو طبيعة عملها، وفي رأيه أنّ الأنشطة الخمسة الأولى معروفة بشكل جيد، أما النشاط السادس فذو أهمية خاصة ولكنه غير معروف كما يجب، وقد ركّز عليه في كتابه عناصر الإدارة، حيث تطرق إلى الصفات الواجب توافرها في الإداريين، وقسمها إلى صفات جسمانية (الصحة والقوة)، وصفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة، والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء)، وصفات ثقافية (مثل الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها)، وصفات فنية (أي الصفات التي المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها)، وصفات تتعلق بالخبرة والتجربة، (وهي صفات تتحصل من خلال قيام الإداري بعمله بطريقة سليمة).

وقد تبنى فايول وجهة النظر القائلة بأنّ الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أنّ المبادئ التي تقوم عليها قد تمّ استيعابها وأنّ النظرية العامة للإدارة تمّ تشكيلها.

* - مبادئ الإدارة عند فايول:

قدم فايول عدداً من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته ومن أهمها:

١- **تقسيم العمل:** وهو المبدأ الذي يعتبره الاقتصاديون ضرورياً للتطبيق في العمل، فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة وقلّ الوقت اللازم للتعلم، وقد نادى فايول بتطبيقه على كافة المستويات الإدارية.

٢- **السلطة:** وتعرف السلطة على أنها الحق في إصدار الأوامر، ومن ثم يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على إصدار الأوامر حتى يتسنى إنهاء الأعمال بالصورة المطلوبة، وقد أثار فايول ارتباط السلطة بالمسؤولية، فالمسؤولية تتبع من السلطة ويجب أن تتساوى معها.

٣- **الانضباط:** ويُنظر إليه على أنه الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقات التي تحكم عمل المنظمة، ويتحقق ذلك من وجهة نظر فايول من خلال القيادة الجيدة، والرشيطة على كل المستويات داخل التنظيم، بالإضافة إلى عدالة طرق العقاب والجزاء للخارجين عن النظام.

٤- **وحدة الرئاسة:** ويعني ذلك أنّ كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر، وقد شعر فايول أنّ حصول المرؤوس على أكثر من أمر من أكثر من مشرف، أو رئيس يؤدي إلى نوع من التعارض في هذه التعليمات مما ينتج عنه تخبط وارتباك في هذه التعليمات والأوامر.

٥- **وحدة التوجيه:** يركز مبدأ وحدة التوجيه على أنّ كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة والتي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد هو المدير وباستخدام خطة واحدة، ومثال على ذلك فإنّ أنشطة الإعلان، وبحوث التسويق، والبيع، ورجال البيع، ...، الخ، يجب أن تكون في خطة واحدة، وتحت توجيه مدير التسويق بالمنظمة.

٦- **إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** ويعني هذا المبدأ ألاّ تسبق مصالح، واهتمامات الأفراد مصالح التنظيم الذي يعملون به، ويمكن بنفس المنطق أن يطبق هذا المبدأ في علاقة المنظمة بالمجتمع الذي تعمل فيه، حيث يجب أن تأخذ بالاعتبار مصلحة المجتمع الذي تعمل فيه، ويتحقق هذا المبدأ من وجهة نظر فايول عن طريق الاتفاقات العادلة بين المنظمة، ومرؤوسيه، والقُدوة، والقيادة الحسنة، والإشراف عن قرب كلما أمكن.

- ٧- **المكافأة (التعويض):** أي المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين وصاحب العمل، ويتحقق ذلك عن طريق دفع أجور ومكافآت عادلة تتناسب مع مهارات الفرد، وجهده، ومستواه العلمي والفكري، ومستواه التنظيمي.
- ٨- **المركزية:** تعني المركزية تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسون في اتخاذ تلك القرارات، وقد لاحظ فايول أنّ الرؤساء يجب أن يتحملوا المسؤولية الأخيرة، ولكن يجب أن يعطوا مرؤوسيهـم السلطة الكافية لأداء عملهم بصورة صحيحة، وتتحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية حسب العديد من العوامل مثل طبيعة الموقف، نوع المشكلات، قدرات المرؤوسين، وطبيعة التنظيم،.... الخ.
- ٩- **تدرج السلطة:** وفق هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة إلى القاعدة وفق تسلسل معين بحيث تزيد السلطة في المستويات الإدارية العليا، وتقل نزولاً حتى أسفل الهيكل التنظيمي.
- ١٠- **الترتيب:** قسم فايول الترتيب إلى الترتيب المادي، والترتيب الاجتماعي، ويتعلق الأول بأن تكون المواد والأشياء في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، أما الثاني فيعني أن يكون الفرد في الوظيفة الذي تتاسبه من حيث القدرات، والخبرة، والتعليم، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ١١- **المساواة:** يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيهـم على أساس من العدل، والصادقة، والعطف، حيث أنّ ضمان ولاء المرؤوسين للمنظمة، وتقانيهم في العمل يعتمد على شعورهم بالمساواة في تطبيق القواعد، والإجراءات المختلفة في التنظيم.
- ١٢- **استقرار العمالة:** إنّ استقرار العمالة يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء، أما ارتفاع معدل الدوران فيزيد من تكلفة العمل، والوقت اللازم للتعلم، وتزيد أهمية الحصول على استقرار العمالة في المستويات الإدارية العليا حيث يتطلب الفرد وقتاً أطول للتأقلم مع مشكلات وظروف العمل، ومن ثم فقد اقترح فايول أنه من الأفضل الاعتماد على مديرين متوسطي الجودة والمهارة من الاعتماد على مديرين مهرة أقل استقراراً.
- ١٣- **الابتكار (المبادأة):** يجب أن يُعطى المرؤوسون الحرية لكي ينجزوا أعمالهم، حيث إنّ التفكير في الخطة، وتنفيذها يحقق رضا الأفراد عن العمل، ويمثل مصدراً من مصادر قوة المنظمة.

١٤ - **التعاون:** يشير فايول إلى أهمية أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة حيث أن ذلك سيؤدي إلى مزيد من الوحدة والقوة حيث أن " الاتحاد قوة " ، وضرورة خلق روح التعاون بين الأفراد العاملين، وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، وكذلك بسط التعاون بين الأقسام المختلفة في المنظمة بما يسهم إيجابياً في زيادة الإنتاج، ورفع كفاءة العمل.

٣/١/٢ - التنظيم البيروقراطي:

يمثل التنظيم البيروقراطي الاتجاه الثالث نحو دراسة الإدارة وفق المدخل التقليدي، وقد ظهر هذا الاتجاه، ونما مع كبر حجم المنظمات، مما دعا الكثيرين إلى محاولة فهم، وتفسير طبيعة هذه المنظمات، والطريقة المثلى لإدارتها، والتي وجد من خلال دراسة هذه المنظمات أنها تشترك في خاصية واحدة، وهي الاتجاه نحو الرسمية، ومن ثم نحو البيروقراطية.

فالبيروقراطية من حيث الجوهر هي ضرورة تراكمت مع التطور الصناعي، وتلازم مفهوم البيروقراطية مع اسم العالم الألماني وهو عالم اجتماع اسمه ماكس فيبر، الذي اشتهر بنظرية " البيروقراطية المثالية" والتي يشير من خلالها إلى أن العمل الإداري في مؤسسات الأعمال إنما يقوم على مجموعة من القواعد، والقوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل، والمهام بين المستويات الإدارية، وبين الأفراد الذين يجب عليهم الالتزام، والتقيّد بالإجراءات، والقواعد المكتوبة والنافذة.

ركز فيبر في دراساته على تحليل النشاط الإداري في المنشآت الكبيرة والمعقدة، وقام بدراسة المشكلات الاقتصادية، والاجتماعية في تلك المنشآت، ووضع نظريته المعروفة " البيروقراطية "، اهتم ماكس فيبر بالنظام البيروقراطي لأنه مقتنع بأنه من خلال هذا النظام يمكن لعدد معين من الأفراد السيطرة على الآخرين، وبالتالي فلا بدّ للمرؤوسين من أن يشعروا بضرورة تنفيذ أوامر القائد، وعلى القائد الاقتناع بأن من حقه إصدار الأوامر للآخرين، فهو يحتاج في سبيل ذلك إلى أداة، وهذه الأداة هي الطريقة الكفيلة برفع كفاءة العمل في المنشآت.

وقد حدد ماكس فيبر التنظيم البيروقراطي وفق خصائص معينة، تتمثل فيما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ص ٧١-٧٢)

١ - التحديد القاطع للواجبات والمراكز:

إنّ كل فرد في التنظيم البيروقراطي يشغل مركزاً معيناً، وهذه المراكز محددة بشكل قاطع، وليس لأي فرد حق الادعاء بأفضليته لعمل معين إلا إذا كانت مؤهلات الفرد وقدراته تناسب طبيعة العمل، والأعمال تتفصل تماماً عن شاغلها.

٢ - العلاقات الوظيفية:

إنَّ العلاقات داخل التنظيم تكون علاقات بين المراكز وليست بين الأفراد شاغلين لهذه المراكز، وبذلك ينتفي الطابع الشخصي للعلاقات، وبهذه الوسيلة يسود الرشd والحكم الموضوعي بعيداً عن الأهواء والتفضيلات الشخصية.

٣ - معايير محددة لأداء العمل:

كل عمل في التنظيم هناك طريقة محددة لأدائه ينبغي أن يتمسك بها جميع الأفراد، ويعبّر عنها في شكل قواعد وإجراءات مكتوبة ومحددة تحديداً قاطعاً، وتطبّق بصفة ثابتة ومستقرة.

٤ - التخصص الوظيفي:

يقوم التنظيم البيروقراطي على درجة عالية من التخصص الوظيفي، ومن ثم فإنّ اختيار الأفراد لتولي المراكز يكون على أساس الخبرة الفنية والإدارية.

٥ - بناء هرمي للسلطة:

هذا البناء يتضمن سلسلة تحديد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى، وهذه السلسلة تحدد لكل فرد من هو رئيسه المباشر، ومن هم الأفراد التابعين له، كما تظهر حدود السلطة الممنوحة لكل مركز.

٦ - شغل الوظائف بالتعيين:

إنّ شغل الوظائف في التنظيمات البيروقراطية يكون على أساس التعيين وليس الانتخاب، وهذا الشرط ضروري لتوفر المؤهلات المناسبة لأداء الأعمال.

٧ - أداء العمل وفق سجلات ومستندات رسمية:

إنّ جميع عمليات الاتصال وجميع قواعد وإجراءات العمل في المنظمة البيروقراطية توضع في شكل رسمي، وينطبق ذلك على جميع التصرفات التي تتم داخل المنظمة، وهذا يعني أنّ العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإنّ الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم البيروقراطي يجب أن تتفصل تماماً عن الملكية الخاصة للموظف.

٨ - احتراف الوظيفة:

إنّ الوظيفة التي يشغلها الموظف البيروقراطي تمثل مهنة رئيسية له، ومن ثم لا يجوز الجمع بينها وبين أي مهنة أخرى، أي أن يحترف العمل في المنظمة.

* - تقييم المدرسة الكلاسيكية:

إنّ ما قدمته المدرسة الكلاسيكية من أفكار ونتائج هو أساس لنشوء علم الإدارة الحديث، وما زالت نتائج هذه المدرسة تستخدم في العمل الإداري حتى وقتنا الحاضر، وخاصة مبادئ الإدارة عند فايول.

ويمكن تقييم المدرسة الكلاسيكية بشكل مختصر من خلال النقاط التالية:

١- تميّزت مداخل هذه المدرسة بنظرتها للعنصر البشري على أنه أداة لتنفيذ مهام العمل، ولم تعتبر هذا العنصر مختلفاً عن عناصر الإنتاج الأخرى، أي أنها أغفلت العنصر البشري، واعتبرته كآلة لتنفيذ المهام دون أي اعتبار للنواحي النفسية والاجتماعية.

٢- ركّز رواد هذه المدرسة على التنظيم الرسمي، وأغفلوا التنظيم غير الرسمي، على الرغم أنّ بعض رواد هذه المدرسة اعترف بأهمية هذه العلاقات.

٣- تعدّ مداخل المدرسة الكلاسيكية متكاملة إلى حد ما، حيث ركّزت الإدارة العلمية على مشكلات العمل في الورشة أو المصنع الصغير؛ كما اتضح من الأبحاث التي أجراها تايلور، بينما ركز فايول على التنظيم الإداري في الإدارة الوسطى والعليا؛ وذلك في المنشآت المتوسطة والكبيرة، وجاءت نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية لترتسم من خلالها علاقات التنظيم، وضرورة أن تكون هناك القواعد والإجراءات الكتابية والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين، ووضع الهرم التنظيمي بشكل دقيق لمعالجة العمل الإداري في منظمات الأعمال.

نلاحظ أيضاً أنّ رواد المدرسة الكلاسيكية من خلال أطروحاتهم عززوا فكرة المركزية في العمل الإداري، وتوجههم نحو احتكار القرار لدى السلطات الإدارية العليا دون إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

٢/٢ - مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعدّ أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، وأثره على زيادة الإنتاجية، فمدخل العلاقات الإنسانية يعتمد على فكرة مؤداها أنّ الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد، ومن ثم فإنّ دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم، والعلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة.

ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد، ودراسة ما يحفزه ويدفعه للعمل، ويتفاوت هؤلاء الرواد في دراسة سلوك الأفراد، فمنهم من يعتمد على علم النفس

في تفسير هذا السلوك، بينما يعتمد البعض الآخر على علم النفس الاجتماعي؛ بافتراض أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض كجماعات من أجل تحقيق أهداف الجماعة. ومن أهم رواد هذه المدرسة:

* - ألتون مايو وحركة العلاقات الإنسانية (١٨٨٠ - ١٩٤٩):

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالأعمال التي قدمها ألتون مايو، والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للاهتمام بالمدخل السلوكي في الإدارة، وأهم دراسات مايو في هذا الخصوص:

* - الدراسة الأولى:

لقد عهد إلى مايو دراسة ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا، فقد شعرت الإدارة بأن معدل دوران العمل كان مرتفعاً جداً في قسم الغزل، بينما كان منخفضاً في الأقسام الأخرى.

المشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هو انخفاض الروح المعنوية للعاملين فيه، وذلك نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها، فقد كان العمال يعملون (5 أيام في الأسبوع) بمعدل (10 ساعات) يومياً يتخللها راحة قدرها (45) دقيقة لتناول الغداء في نهاية الخمس ساعات الأولى من العمل، وكان يتعين على العامل أن يعمل طول اليوم دون راحة وهو واقف على قدميه، ولقد أدى هذا إلى الاعتقاد بأن الإجهاد يؤدي دوراً مهماً في خلق الشعور بالتوتر واللام لدى هؤلاء العاملين.

وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تم مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، وكنتيجة لذلك شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج، وبالإضافة إلى ذلك كان العمال شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائداً لعدد منهم أثناء الحرب العالمية الأولى، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة (ثلث مجموع العمال) فإن هذا النظام سيتم تعميمه بالنسبة لجميع العمال.

وقد ظهرت نتائج هذه التجربة سريعاً ليس فقط للجماعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العمال، رغم أنهم لم يحصلوا على فترات للراحة، ولكنهم فقط اشتركوا في مناقشة البرنامج، فلأول مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على مكافآت الإنتاج نتيجة زيادة إنتاجهم، ولقد استمر هذا الوضع لمدة ٤ شهور ونصف إلى أن أوقفت فترات الراحة، وبعد سبعة أيام فقط

من إيقافها عاد العمال إلى حالتهم السابقة وانخفض الإنتاج إلى أدنى مستوى له، وهنا أثير التساؤل بين الباحثين عما حدث وأدى إلى هذه النتيجة؟ وقد اتضح أنّ السبب الرئيس هو الزيادة المفاجئة على الطلب على منتجات الغزل، الأمر الذي دعا المشرف إلى اتخاذ قرار بإلغاء كل فترات الراحة، وقد كان لهذا القرار أثره البالغ في تدهور الإنتاج.

وهنا تدخل المدير الذي يثق فيه العمال فأمر بإعادة فترات الراحة مرة أخرى مع ضمان حصول كل عامل على 4 فترات راحة يأخذ فترتين راحة مدة كل منها 10 دقائق في الصباح ومثلها بعد الظهر، وقد تشكك المسؤولون ماعدا المدير فيما إذا كانت الخسائر الناتجة من فترات الراحة وقدرها 40 دقيقة لكل عامل يمكن تعويضها بطريقة أخرى.

وقد اتضح أنّ المدير كان على صواب في القرار الذي اتخذه فخلال الشهر الذي أعيدت فيه فترات الراحة تمكن العمال من تحقيق مستوى إنتاجي يسمح لهم بالحصول على الحافز، وارتفع المعدل إلى 85% عن الشهر السابق، وبالإضافة إلى العمل بنظام فترات الراحة، قام المدير بإشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها مما أعطاهم الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من المنشأة، الأمر الذي انعكس على معنوياتهم، وإنتاجيتهم. وهكذا أظهرت هذه الدراسة أنّ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات الراحة، ومشاركة العمال في بحث المشكلات، وفي اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال.

*- تجارب هاوثورن:

التحق مايو بعد التجربة السابقة بجامعة هارفارد كمدير لقسم البحوث الصناعية، وقام بالإشراف على عدة دراسات في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتريك، وكان الهدف المبدئي لهذه التجارب تحديد أثر الإضاءة على إنتاجية العمال، ولكن بعد مرور فترة من بداية التجربة أصبحت الدراسة تستهدف تحليل طرق مجموعة العمل، واستمرار التعاون داخل الجماعات.

وعند دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العمال تم تقسم العمال إلى مجموعتين: مجموعة خضعت للدراسة، ومجموعة أخرى ظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادية وتسمى مجموعة الرقابة، وقد تمّ تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة محل التجربة، وكما هو متوقع فقد زادت إنتاجية المجموعة محل الدراسة مع كل زيادة في كفاءة الإضاءة، ولكن الشيء غير المتوقع هو ارتفاع إنتاجية الأفراد في المجموعة الأخرى، وهي مجموعة الرقابة والتي لم تتغير ظروف الإضاءة

لديها، ورغم تخفيض معدلات الإضاءة فإنّ إنتاجية المجموعة محل الدراسة قد استمرت في الزيادة وحدث نفس الشيء بالنسبة لمجموعة الرقابة.

وقد توصل مايو إلى نتائج متشابهة عند قيامه بباقي التجارب، وكان المتغير محل الدراسة في هذه المرة هو فترات الراحة بدلاً من الإضاءة، وذلك لتحديد آثار الإجهاد على الإنتاجية، وفي البداية كان الإنتاج طبيعياً وبعد ذلك تمّ إتباع فترات راحة متفاوتة من حيث طولها ومعدل تكرارها، وقد زاد الإنتاج بزيادة طول فترات الراحة ومعدل تكرارها، وأخيراً بعد فترة من التجارب تم الرجوع إلى الظروف العادية حيث لا توجد فترات راحة رسمية، وحيث ساعات العمل 48 ساعة كاملة في الأسبوع، ولم يؤدي الرجوع مرة أخرى إلى الظروف العادية إلى الانخفاض المتوقع من الإنتاج، وظل الإنتاج عند مستواه العادي المرتفع.

وقد أظهرت تجارب هاوثورن أنّ هناك عوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعامل لها تأثيرها الهام على الإنتاجية، وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال محل الدراسة أصبحوا محل اهتمام من الإدارة ومن رئيسهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة، وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلاً من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم، وقد اعتبر الكثيرون أنّ التجارب الخاصة بالإجهاد بالعمل أحدثت نقطة تحول في فهمنا للعلاقات الإنسانية، وذلك نظراً لأهمية اتجاهات الأفراد نحو العمل، ونحو الإدارة، ونحو جماعة العمل والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة في إنتاجية الفرد.

* - خلاصة القول:

أنّ هذه الدراسات والتجارب وجهت الأنظار نحو الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للأفراد في المجتمع وفي المصانع، وعندما كان مايو مهتماً بدراساته في فيلادلفيا لاحظ أنّ الأفراد لا يتصرفون وفقاً لفكرة الرشد الاقتصادي، كما أنّ الاهتمام بحاجاتهم الشخصية والنظر إليهم من وجهة نظر إنسانية واجتماعية كانت لها النتائج السريعة التي انعكست على معدلات الإنتاج. ومن هذه الدراسات تمّ التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

١- أنّ الإنسان اجتماعي بطبعه، وهو كائن اقتصادي، ويجب النظر إليه على هذا الأساس.

٢- أنّ الفرد يعتبر عضواً في جماعة، وبالتالي فإنّ هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشكلاتها وتحديد الحلول الملائمة.

٣- أنَّ الأفراد المسؤولين عن إدارة المنشأة يجب أن يكونوا في موقف صحيح خلال ما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف عمل ملائمة لهؤلاء الأفراد، وعلى هذا فإنَّ نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب توافر قادة قادرين ومخلصين وأن يشعر الأفراد بهذه المقدرة والإخلاص.

وفيما يلي نبذة موجزة عن أهم الكتاب الآخرين الذين أسهموا في حركة العلاقات الإنسانية:

*** - ماري فولليت: (Mary Follet)**

وقد وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة، وإدارة الصراعات التنظيمية، والسلطات في المنظمات، فركزت على الجماعات، واهتمت في كتاباتها بمشاركة الأفراد، والتعاون، والاتصال، والتنسيق بين الأفراد في المنظمة، وكان مفهوم مشاركة الأفراد في السلطة خروجاً واضحاً عن مبادئ المدرسة التقليدية، وقد أبرزت دور التنسيق وأهميته الحيوية للإدارة الفعالة، واقترحت مجموعة مبادئ أساسية لتحقيق التنسيق السليم.

*** - شيبستر بارنارد (Chester Barnard)**

اشتهر برنارد بكتابه المعروف وظائف المدير، والذي لخص أفكاره المستندة إلى خبرته وتجربته، حيث أصبح رئيساً لمجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى (شركة هواتف نيو جيرسي/أمريكا). لقد نظر بارنارد إلى المنظمة باعتبارها كيان/ نظام اجتماعي تعاوني، وأنَّ التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة، وأنَّ هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة، ورأى أنَّ المنظمة تتكون من أنشطة/ أعمال، وأفراد، وأنه يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن، وأنَّ الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

ومن الأفكار والمفاهيم المهمة التي تُنسب إليه " قبول السلطة " حيث أكد أنَّ للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة، واقترح أنَّ أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات، وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.

٣/٢ - مدرسة العلوم السلوكية:

لقد انتشرت نتائج دراسات هاورثون وغيرها بسرعة كبيرة، واستقطبت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الأنصار والمؤيدين على المستويين العملي والأكاديمي، وتزايدت بشكل ملحوظ الأصوات الداعية إلى الاهتمام بالفرد، وحاجاته، ودوافعه، والاهتمام بجماعات العمل وغيرها، ولكن الانتشار الواسع السريع للعلاقات الإنسانية نتج عنه عدم فهم الأفكار والمفاهيم التي أفرزتها، وارتبطت بمعنى سطحي لدى البعض وهو معاملة العاملين بشكل حسن، وفي نفس الوقت محاولة السيطرة والتحكم بالعاملين، ففقدت حركة العلاقات الإنسانية بريقها وجاذبيتها..... وهذا كله استدعى تطور مدخل السلوك التنظيمي.

لقد شجعت نتائج حركة العلاقات الإنسانية مزيداً من الباحثين والعلماء في العلوم السلوكية مثل علم النفس، وعلم الاجتماع وغيرها على دراسة الأفراد والجماعات في المنظمات باستخدام منهجية البحث العلمي التي اعتادوا على استخدامها في أبحاثهم ودراساتهم، وأصبح هؤلاء يعرفون بالعلماء السلوكيين، ويختلف المدخل الذي تبنيه عن مدخل العلاقات الإنسانية.

لقد نظر أتباع مدخل العلم السلوكي إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيداً من كونه إنساناً اقتصادياً؛ كما افترضت المدرسة التقليدية، ومن كونه كائن اجتماعي كما رأت العلاقات الإنسانية، فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد، وإلى مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته، ويعتقد العلماء السلوكيون إلى أن هنالك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال، وإنشاء علاقات اجتماعية.

وسنقدم فيما يلي موجزاً لأهم النظريات والرواد الذين أسهموا في مدرسة العلوم السلوكية:

١/٣/٢ - نظرية (X- Y):

يعتبر الكثيرون أن نظريتي (X) و (Y) للكاتب دوجلاس ماكجروجر تعتبران البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، لقد تضمن كتابه الشهير " الجانب الإنساني في المنظمة " الذي صدر في عام ١٩٦٠ فلسفة لهاتين النظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية، ويلخص الجدول التالي مقارنة بين هاتين النظريتين: (حريم، ٢٠٠٦، ص ٦٥)

الجدول رقم (٢-١)
مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

افتراضات نظرية Y	افتراضات نظرية X
١- معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسماني، والعقلي تلقائياً كـرغبتهم في اللعب والراحة.	١- إنَّ الإنسان العادي بطبعه سلبي ولا يحب العمل.
٢- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	٢- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
٣- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها، وأنَّ الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.	٣- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
٤- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية، ومعنوية، ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	٤- يعدّ العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أنَّ الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان، وليس حباً في العمل.
٥- يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	٥- تعدّ الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
٦- يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.	٦- يعدّ الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان أو الضمان مقابل أي شيء آخر.

٢/٣-٢ - نظريات الدافعية:

توجه اهتمام بعض الكتاب والمفكرين في تلك الأثناء إلى التركيز على دراسة حاجات الأفراد العاملين، ودوافعهم، وجوانب العمل التي يمكن أن تلبي هذه الحاجات، ومن بين هؤلاء الكتاب أبراهام ماسلو، وفريدريك هيرزبرغ، ودافيد ماكلياند وغيرهم، وستتم مناقشة هذه النظريات في فصل لاحق.

٢/٣-٣ - نظريات القيادة:

لا أحد يستطيع إغفال دور المدير وأهميته في التأثير على سلوك الأفراد، وبالتالي على أدائهم وإنجازهم وإبداعهم في العمل، ومن هنا جاء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين بموضوع القيادة، خصائص القائد الناجح، أساليب القيادة، نظريات القيادة، وسنناقش كذلك هذه النظريات في الفصول القادمة.

* - تقييم مدرسة العلوم السلوكية:

لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ المهمة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات، ومنها:

- ١- تكمّل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد، وحاجاتهم، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وغيرها.
- ٢- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات، وسلطات رسمية وغير رسمية.
- ٣- التأكيد على أنّ أي نجاح يحققه المدير يُعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركاتهم في أعمال الجماعة، ودافعتهم وحافزيتهم للعمل.
- ٤- ساعدت على تطوير فهمنا، وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات، وديناميكيتها، ومقومات نجاحها.

٢/٤ - مدرسة بحوث العمليات:

يرجع السبب في ظهور هذا المدخل إلى العلماء البريطانيين في السنوات الأولى من الحرب العالمية الأولى، ففي هذه الأثناء واجهت بريطانيا مشكلات عديدة في شؤون الحرب والتي على أثرها تمّ تكوين فريق لبحوث العمليات، وهم علماء من الرياضيات، والطبيعة، والعلوم الأخرى لحل هذه المشكلات، وبانتهاء الحرب بدأ تطبيق نفس الأساليب الكمية في مجال الصناعة وغيرها، وهكذا بدأت هذه الوسائل تأخذ طريقها للتطبيق والانتشار في تنظيماتنا المعاصرة.

وتتطوي أفكار رواد هذه المدرسة على فكرة مؤداها أنّ الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية، ومن ثم يمكن معالجة المشكلات الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة، وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها. ويلاحظ أنّ هناك العديد من النماذج الرياضية التي يمكن استخدامها لحل المشكلات الإدارية، ومن ضمن هذه النماذج:

- ١- نموذج البرمجة الخطية؛ ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها، والتي تحقق أعلى الأرباح، أو أقل التكاليف.
 - ٢- نموذج النقل؛ والذي يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة للنقل، والتي معها تقل تكاليف النقل الإجمالية إلى أدنى حد ممكن.
 - ٣- نموذج شبكة بيرت؛ والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع أو العملية.
 - ٤- نموذج نظرية المباريات؛ والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع العملاء، والموردين، والأطراف التي تتعامل معها المنظمة بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب إتباعها، والتي تحقق مكاسباً مرضية للمنظمة.
 - ٥- أسلوب المحاكاة؛ الذي يستخدم لوضع بدائل أو حلول بديلة أو سيناريوهات عديدة لحل المشكلات الإدارية اعتماداً على محاكاة نماذج أو طرق مشابهة لحل المشكلات.
 - ٦- وغيرها من الأساليب الكمية المهمة؛ التي يمكن استخدامها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، ولحل العديد من المشكلات الإدارية.
- ويلاحظ أنّ أفكار هذه المدرسة تكون أكثر ملاءمة وفاعلية بالنسبة للمشكلات التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي مثل مشكلات النقل، والرقابة على المخزون، والرقابة على العمليات الإنتاجية، والمشكلات التسويقية، وما غير ذلك من المشكلات داخل المنظمات، وتقل فاعليته في معالجة مشكلات السلوك الإنساني حيث يصعب في كثير من الأحيان التعبير عن عوامل السلوك، وقياسها في شكل كمي.

٥/٢ - المدارس الحديثة في الإدارة:

وهي مجموعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، ومن أبرز هذه المدارس الحديثة: مدرسة النظم، مدرسة الإدارة الموقفية، المدرسة اليابانية، ونظرية Z، وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة.

١/٥/٢ - مدرسة النظم:

تتنظر هذه المدرسة إلى المنظمة على اعتبارها نظاماً مركباً يتكون من أجزاء متعددة مترابطة متفاعلة يعتمد بعضها على بعض، وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر، وأوسع شمولاً يتفاعل معه وهو المجتمع. ويمكن توضيح هذا المفهوم المختصر بمثال هو جسم الإنسان الذي يمكن النظر إليه كنظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية هي: (الجهاز التنفسي، الجهاز العصبي، الجهاز الهضمي، جهاز الدورة الدموية،....، إلخ)، هذه الأنظمة الفرعية تتفاعل مع بعضها بعضاً ضمن النظام الكلي الذي تشكله وهو الإنسان، ويعتمد التوازن فيما بينها على انتظام عمل الأنظمة الفرعية الأخرى المشتركة في النظام الرئيس لتحقيق توازن جسم الإنسان.

في إطار المفهوم السابق يمكن النظر إلى أي منظمة صناعية على أنها نظام يحتوي مجموعة من الأنظمة الفرعية (الإنتاج، التسويق، التمويل... إلخ)، وبنفس المنطق يمكن النظر إلى الإنتاج مثلاً كنظام يحتوي أنظمة فرعية أخرى (برمجة الإنتاج، الرقابة على الجودة، الصيانة،... إلخ) وهكذا بالنسبة للأنظمة الأخرى، ومن ناحية أخرى فإننا نستطيع تصور نفس هذه المنظمة الصناعية كجزء أو نظام فرعي ضمن نظام أكبر يتمثل في مجموعة الشركات الصناعية العاملة من نفس نوع الصناعة، ونوع الصناعة كنظام يعمل بغرض تحقيق هدف معين، وتحقيق هذا الهدف هو بنفس الوقت بمثابة أداء لوظيفة معينة نيابة عن نظام آخر هو المجتمع.

* - مكونات النظام:

يتكون النظام من ثلاثة أجزاء رئيسية، بالإضافة إلى التغذية المرتدة تتمثل في الآتي:

أ- المدخلات **Inputs**: وهي كل شيء يأتي من خارج النظام ويدخل إليه، وأن مدخلات النظام: هي موارد مختلفة يتم تحديدها بناء على الأهداف التي يسعى النظام إلى

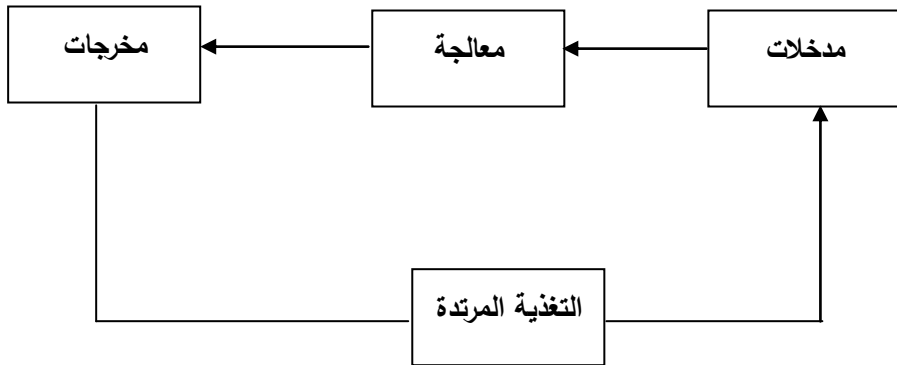
تحقيقها من هذه الموارد (الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية،....، إلخ).

ب- **المعالجة Processing**: وهي آلية التعامل مع المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، حيث يجري على موارد النظام السابقة عمليات معينة، وهي العمليات التحويلية المختلفة التي تؤدي إلى تحويل هذه المدخلات إلى الهدف المراد تحقيقه من النظام أو ما يسمى المخرجات.

ج- **المخرجات Outputs**: وهي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة والتي تخرج من النظام، وتعبّر عن كل ما ينتج عن هذا النظام في شكل سلع ملموسة، أو غير ملموسة، أو معلومات، وذلك من خلال الاستمرار في عملية المراقبة.

د- **(التغذية المرتدة) Feed Back**: تمثل الإجراءات، والتوجيهات التصحيحية المرافقة لمراحل عمل النظام، وتأخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، مع مراعاة طبيعة الظروف المتغيرة، وتأثيرها على الخطط، والعمليات، وأهداف النظام، فهي عمليات مراقبة وقائية علاجية.

ويمكن تمثيل مكونات النظام وفق الشكل التالي:



* - أنواع النظم:

يمكن تقسيم النظم إلى عدة أنواع: (ميّا وشيخ ديب وحماة، ٢٠١٠، ص ص ٢٨-

٣٠)

١- **النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية:**

تعرف النظم الطبيعية بأنها النظم التي أوجدها الخالق عزّ وجل، وبالتالي لم يتدخل الإنسان في نشأتها، أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزائها، مثال ذلك الإنسان، والنبات، والمجموعة الشمسية.

أما النظم الاصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته، وتُعدّ النظم الاقتصادية، والصناعية، والاجتماعية، والسياسية، وغيرها أمثلة لتلك النظم الاصطناعية.

٢- النظم المفاهيمية والنظم المادية:

النظم المفاهيمية تتكون أجزاؤها من مفاهيم مجردة تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا؛ سواء كانت تلك الظواهر طبيعية أو اجتماعية، وتُعدّ النظريات خير مثال على ذلك النوع من النظم، فعلى سبيل المثال النظرية النسبية لأينشتاين لتفسير ظاهرة انتشار الضوء. أما النظم المادية فهي نظم ملموسة ولها كيان مادي ملموس، ويمكن أن تتكون من أفراد وآلات ومصادر طاقة،... إلخ، وعادة ما تكون النظم المادية مبنية على نظم مفاهيمية.

٣- النظم المفتوحة والنظم المغلقة:

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته، بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها، حيث يستقبل مدخلاته من البيئة المحيطة بها، ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة، وتعتبر النظم البيولوجية، والمنظمات، ونظم المعلومات من أمثلة النظم المفتوحة.

أما النظم المغلقة فهي النظم التي لا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حيث تتعامل فقط مع متغيراتها الداخلية التي تؤثر في عملياتها التشغيلية، فهي لا تتأثر في البيئة الخارجية ولا تؤثر فيها، والنظم المغلقة توفر مدخلاتها ذاتياً، كما أنها تستخدم مخرجاتها، أي أنها في حالة سكون، ومن الملاحظ في الظواهر المحيطة بنا أنه لا يوجد ما يسمى بالنظم المغلقة، وإنما يمكن تصميم نظام مغلق كما يحدث في التجارب الفيزيائية، حيث يقوم الباحث بعزل النظام عن البيئة المحيطة.

٤- النظم الاجتماعية والنظم الفنية:

يشير مفهوم النظم الاجتماعية إلى مجموعة ثابتة نسبياً من العلاقات المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنظام، سواء أكانت أشخاصاً أم جماعات، لذلك تعتبر الأسرة والنقابة، والجمعيات الخيرية، وهيئة الأمم المتحدة أمثلة على نظم اجتماعية تتميز في الحجم، وتختلف من حيث تعدد الوظائف، أو اقتصارها على وظيفة واحدة، وذلك حسب الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

أما النظم الفنية فيقصد بها النظم التي تعمل بدون تدخل من العنصر البشري، سواء من حيث توفير المدخلات، أو الأنشطة، أو عمليات الضبط والصيانة للنظام، وتعدّ الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض مثلاً لتلك النظم الفنية.

أما إذا كان نظام معين يجمع بين النظم الفنية والنظم الاجتماعية، فإننا نكون بصدد نظام فني- اجتماعي، هذا النظام يتخذ من التفاعل بين الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية في النظم أساساً لتحقيق أهدافه، فالنظام الإنتاجي على سبيل المثال يتضمن نظاماً تكنولوجياً (فنياً)؛ أي الآلات والمعدات والعمليات، وأيضاً نظاماً اجتماعياً يربط الذين ينفذون المهام الضرورية لهذا النظام.

٢/٥-٢ - مدرسة الإدارة الموقفية:

كثيراً ما يتساءل دارس الإدارة تساؤلات أساسية مثل، هل تصلح الإدارة الحديثة ومبادئها لكل الأزمنة ولكل المواقف؟ وهل تعتبر الديمقراطية الأسلوب الأمثل لإدارة المؤسسات وفي كل الظروف؟ وهل نستطيع تطبيق خطة حوافز معينة على كل العاملين في المنظمة؟ ثم هل نعتبر الأساليب الإدارية وليدة ظروف اجتماعية، واقتصادية، وحضارية معينة سادت المجتمعات الصناعية الحديثة ولا نستطيع نقلها إلى المجتمعات النامية الأقل تطوراً؟ هذه الأسئلة تحاول نظرية الإدارة الموقفية أن تساعد على وضع خطوط عريضة للإجابة عنها.

إن مدرسة الإدارة الموقفية هي من المدارس الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم، وهي لم تنشأ من فراغ بل قادت إليها نظريات التنظيم التي شرحناها سابقاً، لقد مهد النظام المفتوح لظهور مدرسة الإدارة الموقفية، التي استخدمت أسسه استخداماً واسعاً كما فعلت مدرسة النظم التي اعتمدت عليها المدرسة الموقفية بشكل مباشر، واعتبرتها نقطة الارتكاز لها، وسنعرض فيما يلي المفاهيم الأساسية لهذه المدرسة الحديثة:

١- ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس، والأوقات، والظروف، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

٢- يتمثل جوهر مدرسة الإدارة الموقفية في أنّ الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

٣- تولي هذه المدرسة الملاحظة، والتحقيق، والتدقيق عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها، والحلول التي يقترحونها جلّ اهتمامها، ومن ثم فإن هذه المدرسة تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية، ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم بأنواع مختلفة من المناظير، وهذا في الواقع هو الطريق إلى تطوير قدراتهم التشخيصية.

٤- تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

٥- تتكون المنظمة من ثلاثة أنظمة فرعية يكون مديروها مستويات ثلاثة، وهذه الأنظمة الفرعية هي:

- النظام الفرعي الفني: ويُنتج هذا النظام الفرعي منتجات المنظمة أو خدماتها.
 - النظام الفرعي التنظيمي: ويقوم هذا النظام الفرعي بمعاونة النظام الفرعي الفني؛ ويمارس دور الرقابة، ويقوم المديرون فيه بتنسيق الأنشطة الداخلية في المنظمة حتى يتمكن النظام الفرعي من القيام بمهامه بكفاءة.
 - النظام الفرعي المؤسس: ويقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية، مثل العلاقات مع الحكومة، ونقابات العمال، والعملاء، والجمهور.
- فإذا أخذنا الجامعة كمثال تطبيقي لهذا النموذج، فإن رؤساء الجامعات يمثلون النظام الفرعي المؤسس، والعمداء النظام الفرعي التنظيمي، أما أعضاء الهيئة التدريسية فيمثلون النظام الفرعي الفني. وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المنظمات تحتوي على هذه الأنظمة الفرعية الثلاثة، فالمديرون في المستوى المؤسس يقومون بربط أنشطة المنظمات بالبيئة المحيطة، ويقوم المديرون في المستوى التنظيمي بعملية الربط بين مطالب المستوى المؤسس ومطالب المستوى الفني، أما المديرون في المستوى الفني فيقومون بالعمل الحقيقي في المنظمة.
- وتعالج مدرسة الإدارة الموقفية موضوع المستويات المختلفة في المنظمة وتسلط الضوء على المديرين فيها، إذ يواجه كل منهم مشكلات وأوضاعاً تختلف عن مشكلات المديرين في المستوى الآخر.

٣/٥/٢ - النمط الياباني في الإدارة - نمط (J)

إنّ القاعدة التي يقوم عليها نمط الإدارة اليابانية أنّ مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، يضاف إلى ذلك عدة خصائص تتميز بها الإدارية اليابانية، من أهمها ما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٩٦)

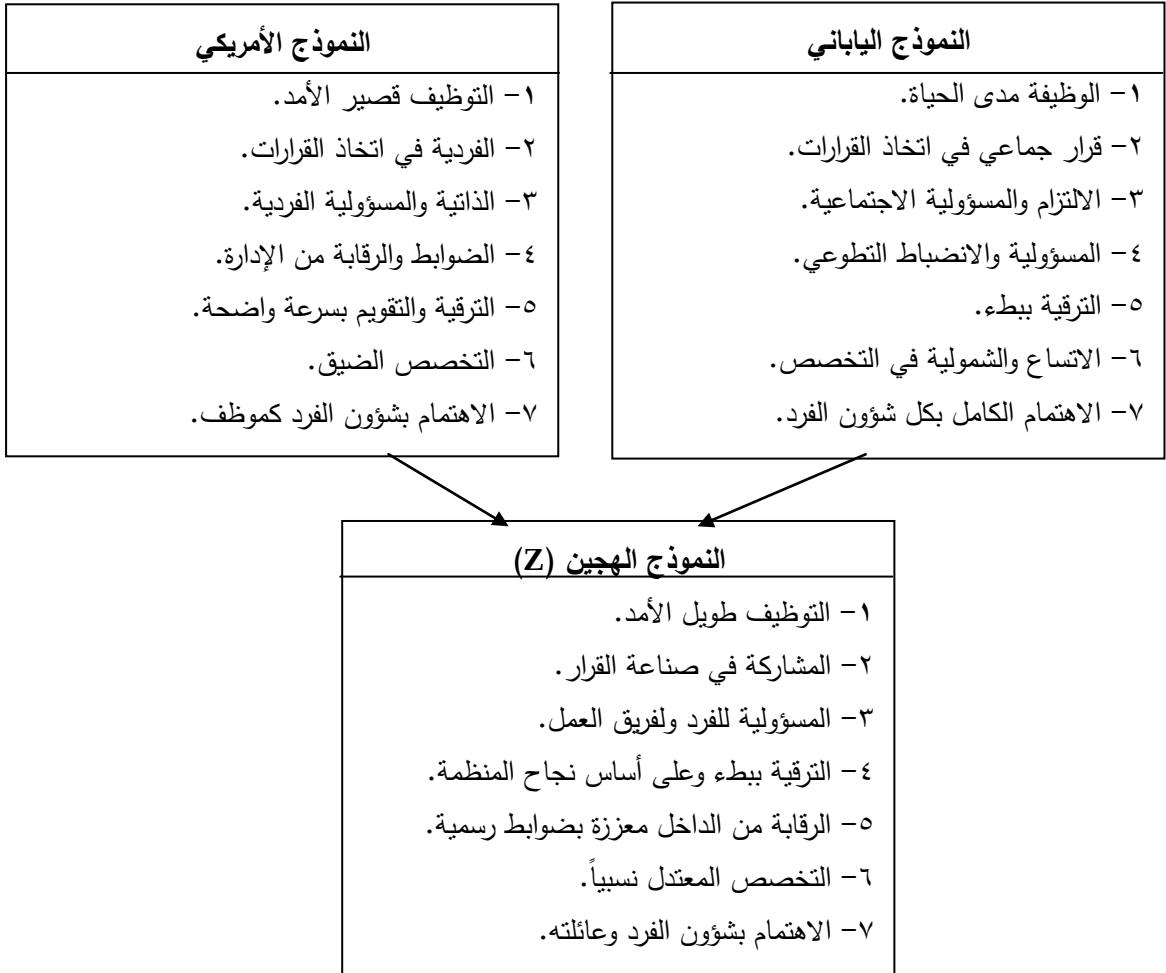
- ١- **الثقة:** أي جو الثقة المتبادلة بين العاملين في هذه المنظمات، وأن يعمل الجميع بروح الفريق، وبأعلى مستوى من الالتزام والإخلاص والإنتاجية.
- ٢- **توظيف العامل مدى الحياة:** وطبقاً لنظام التوظيف مدى الحياة، فإنّ العامل الياباني العادي يستمر بالعمل في المنظمة من تاريخ التحاقه بها إلى أن يتقاعد.
- ٣- **التقويم:** يتم تقويم العامل من قبل عدة مشرفين ولمدة طويلة قد تصل إلى عشر سنوات، ويتقاضى نفس الراتب خلال هذه المدة.

- ٤- **الاهتمام بالعنصر البشري:** تشجّع المنظمات اليابانية على تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين وتتيح لهم الفرص للتنفيس الانفعالي، وتبادل الأدوار مما يعتبر ضرورياً للمحافظة على التوازن العاطفي، والنفسى للعاملين.
- ٥- **الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة:** وخاصة الشعور الجماعي بالمسؤولية، وخضوع الفرد لمصلحة وقيم الجماعة، وعدم تمسكه بالقيم والمصلحة الشخصية.
- ٦- **يتم صنع القرار باتباع أسلوب المشاركة:** يشارك جميع العاملين في عملية صنع القرار، كما يتم صنع القرار بالإجماع من قبل جميع المشاركين فيه.
- ٧- **تطوير الحياة الوظيفية للعاملين:** تقوم المنظمات اليابانية بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، وتعمل على تطوير مهاراتهم المهنية.
- ٨- **الألفة والمودة:** بما تتطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين، والاتصاف بالانضباطية وعدم الأنانية، مما يمكن كل فرد من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.
- ٩- **الرقّة والتهذيب والحدق والمهارة:** التي تتميز بها العلاقات التنظيمية داخل المنظمة اليابانية.
- ١٠- **حلقات الجودة:** يعتبر استعمال حلقات الجودة أحدث التطبيقات الحديثة لمفاهيم العمل الجماعي.

٤/٥/٢ - الإدارة المقارنة ونظرية Z:

هذا المفهوم الحديث في الفكر الإداري يقوم على دراسة وتحليل أنشطة الإدارة لمنظمة الأعمال في بلد ما من أجل التعرف على إمكانية نقل تطبيقاتها إلى إدارة منظمة أعمال أخرى في بلد آخر، وإزاء هذا الاتجاه نرى أنّ اليابان هي من البلاد التي انصبت عليها معظم الدراسات المقارنة التي انطلقت في الولايات المتحدة، إنّ المحفز الأساسي وراء ذلك هو النجاح الذي حققته منظمات الأعمال في اليابان، وكيف يمكن تبنيها بعد تحويلها إلى ما ينفع منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت أبرز دراسة بهذا الاتجاه هي تلك التي قام بها وليم أوّشي William Ouchi في عام ١٩٨١. انطلق أوّشي في دراسته لأجل التوصل إلى منظمة أعمال تقع وسطاً لتجمع ملامح منظمة الأعمال في اليابان مع تلك التي تخص منظمة الأعمال في الولايات المتحدة، ومن هنا قامت هذه الدراسة على تحليل الجوانب التالية في كل من منظمات الأعمال في اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية:

- ١- مدة الخدمة للعاملين.
 - ٢- عمليات اتخاذ القرار.
 - ٣- مواضيع المسؤولية في هيكل منظمات الأعمال.
 - ٤- أنظمة التقويم، والترقية للعاملين.
 - ٥- طبيعة أدوات ووسائل الرقابة.
 - ٦- الميل نحو التخصص.
 - ٧- طبيعة النظرة نحو العاملين.
- وقد تصور أوشي منظمة أعمال هجينة، تجمع تلك الخصائص سوية أطلق عليها تسمية Type Z على ذلك النمط، وفق الخصائص التالية: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ٧٨)



الفصل الثالث: التخطيط

- مقدمة:

- ١/٣ - مفهوم التخطيط.
- ٢/٣ - فوائد التخطيط.
- ٣/٣ - أهمية التخطيط.
- ٤/٣ - مبادئ التخطيط.
- ٥/٣ - خطوات العملية التخطيطية.
- ٦/٣ - أنواع التخطيط.
- ٧/٣ - التنبؤ ركيزة التخطيط.
- ٨/٣ - التخطيط الفعال.
- ٩/٣ - معوقات التخطيط.

١/٣ - مفهوم التخطيط:

يُعدّ التخطيط أحد المسؤوليات الأساسية للمدير، بل إنّ بعض المديرين ينظر للتخطيط باعتباره الوظيفة الأولى، والأكثر أهمية عن باقي الوظائف الإدارية، ولا يمكن لأية منظمة الاستغناء عن التخطيط، بل يمكن القول أنه لا يوجد جهد إنساني لا يحتاج إلى التخطيط.

ويمكن تعريف التخطيط: بأنه عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكّن الإدارة من تحقيق أهدافها، وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل، وتقويم، والاختيار من بين الفرص المتاحة للمنظمة. (الصحن، وآخرون، ٢٠٠٢، ص ١٥٧)

وفي تعريف آخر: التخطيط هو اختيار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة؛ من حيث الجهد، والوقت، والمال، وبالتالي فإنّ عملية التخطيط تتضمن تحديد الهدف المرغوب تحقيقه، ودراسة الوسائل، أو البدائل الممكنة للوصول لهذا الهدف من حيث تكلفة وعائد كل بديل، وذلك بدراسة الإمكانيات المتاحة، والقيود، والظروف، التي تحيط بكل منها، والأنشطة الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. (جماعة، ٢٠٠٢، ص ١١٢)

وفي تعريف آخر: التخطيط هو اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلاً، وكيف سيتم، ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة ومحددة، ومركبة وفق دراسة علمية سليمة مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ٩٥)

وفي تعريف آخر: التخطيط نشاط فكري يقوم على التنبؤ، ووضع الأهداف، واتخاذ ما يلزم من أجل الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى كفاية، وفعالية ممكنة عن طريق مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج اللازمة. (ميا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ١٨١)

وفي تعريف آخر: التخطيط عبارة عن عملية ذهنية تختص بالتحديد مسبقاً لما يجب عمله خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة، ولتحقيق ذلك يُستعان بسياسات، وإجراءات، وقواعد، واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا. (اليوسفي، ٢٠٠٣، ص ٧٨)

ومن التعريفات السابقة نجد أنّ التخطيط يتضمن ما يلي:

- ١- اختيار بديل من عدة بدائل متاحة.
- ٢- يهتم بالمستقبل، ولا يتجاهل الحاضر والماضي، فالمستقبل هو امتداد للماضي، والحاضر.
- ٣- عملية مستمرة، فالتخطيط قصير الأجل لا بدّ أن يكون جزءاً من تخطيط طويل الأجل.
- ٤- يقوم على اتخاذ قرارات، فالخطوة الأخيرة من عملية التخطيط تعتبر قرار.
- ٥- لا بدّ من وجود أهداف لكل خطة.

٢/٣ - فوائد التخطيط:

- إنّ التخطيط العلمي الدقيق يساهم في الوصول إلى أهداف المنظمة بأحسن كفاية ممكنة، وذلك يكمن في تحقيقه للفوائد التالية: (حسين، ١٩٩٩، ص ص ١٣٢-١٣٣)
- ١- التقليل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة في المستقبل، فمثلاً إذا كانت هناك توقعات بانخفاض الاستهلاك لسلعة معينة في المستقبل، فإنّ التخطيط هنا يعمل على عدم التوسع في إنتاج تلك السلعة، ومن ثم يقلل من مخاطر الكساد أو إفلاس المنظمة.
 - ٢- التعرف على المشكلات، أو المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.
 - ٣- الاستعداد المبكر بحلول عديدة لمواجهة المشكلات المتوقعة، والعمل على حلها قبل حدوثها، فمثلاً إذا كانت هناك مشكلات متوقعة من توريد المواد الخام لسلعة معينة، يعمل التخطيط على البحث عن البدائل الأخرى لهذه المادة حتى لا يتوقف الإنتاج،....، وهكذا.
 - ٤- معرفة إمكانيات وقدرات العاملين في المنظمة، وطاقاتهم الذهنية، والعلمية، والعملية، فمثلاً إذا كانت المنظمة تخطط لإدخال الحاسب الآلي، أو نظام الإنتاج الآلي بدلاً من النظام اليدوي المستخدم، فلا بدّ أن يتم التأكد من أنّ إمكانيات وقدرات العاملين تؤهلهم للقيام بالمهام الجديدة المتوقع أن توكل إليهم.
 - ٥- تقليل الوقت اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لأنّ الأداء يسير وفق خطة منظمة، وبرامج زمنية محددة.
 - ٦- تحليل المتغيرات المتوقعة، ومحاولة الاستفادة منها، وتوجيهها واستغلالها، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
 - ٧- إعداد الكوادر الإدارية، والفنية، اللازمة في مراحل العمل المستقبلية في المنظمة.
 - ٨- توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء، ومتابعة تنفيذ البرامج في المنظمة.

٣/٣ - أهمية التخطيط:

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتي تعمل على مساندة الإدارة، ومنحها المعنى والمغزى، ويمكن أن نحدد أهمية التخطيط من خلال ما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ١٢١)

١- **يحدد التخطيط اتجاه المنظمة:** حيث أنه يحدد للمنظمة الوجهة التي تسعى إليها، وغرضها الرئيسي، فمثلاً توضح الخطة الخمسية لأية منظمة ماذا تريد أن تحققه المنظمة خلال السنوات الخمس القادمة، وكذلك كيف يمكن تحقيقه.

٢- **يحدد التخطيط إطاراً موحداً للعمل:** فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المنظمة يعني غياب الهدف، والسبب في ذلك أن كل منظمة تتكون من أقسام متعددة، كالإنتاج، والتسويق، والبحوث والتطوير، والتمويل، والأفراد، وعادة ما يكون لرؤساء هذه الوحدات قيمهم الخاصة، وأهدافهم وطموحاتهم، ولذا فإن كلاً من هذه الوحدات تقوم عادة بتطوير استراتيجيتها الوظيفية، فعلى سبيل المثال قد يرغب قسم الإنتاج في إنتاج منتج واحد أو اثنين فقط لتخفيض تكاليف الإنتاج والتخزين، بينما يرغب قسم التسويق في تقديم تشكيلة عريضة من المنتجات ما أمكن لزيادة حجم المبيعات، بينما قد يرغب قسم البحوث والتطوير بالاستفادة من حدود المعرفة المتاحة، وكنتيجة لذلك، يتضح أنه من غير خطة توضّح لكل قسم الدور المطلوب منه، أو الإضافة المطلوبة منه، فإن المنظمة ستتوقف أمام العديد من الاتجاهات المختلفة والمتنافسة، ولكن في وجود خطة واضحة وفعّالة فإن كل قسم يعرف ماذا سيفعل ليضيف إلى أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن لكل الأقسام أن تعمل معاً بانسجام لتساعد في تحقيق هذه الأهداف.

٣- **يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية:** حيث يرى دراكر أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة الأجل، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل - ويساعد على الأقل - على خفض هذه المخاطر.

٤- **إنّ التخطيط يسهّل عملية الرقابة:** تعني الرقابة ضمان مواعمة الأنشطة الفعلية للخطط الموضوعة، وهي تشتمل على دورة رباعية الخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، ثم التعرف على الانحرافات، والبحث عن أسبابها وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة، وذلك بوضع المعايير المخططة، أو تحديد ما يتعين انجازه.

٥- **منع القرارات المجزأة:** يرى ستينر أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات من خلال وضع خطة واحدة متكاملة لكل أقسام وأجزاء وإدارات المنظمة.

- ٦- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشكلات، والتهديدات، أو الفرص التي قد توجد في البيئة المحيطة.
- ٧- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد ممكن: فالجهود التي ستبذل تُدرس، ويتم اختيارها بكل دقة وعناية؛ بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقايير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- ٨- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة: مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنظمة إلى أدنى حد ممكن.
- ٩- يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة: لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري، بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، مع ربطها ببعضها البعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
- ١٠- يبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح: حتى يستطيع كل أفراد المنظمة العمل على تحقيقها.

٣/٤ - مبادئ التخطيط:

تتمثل أهم مبادئ التخطيط فيما يلي: (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ص ١٨٤-١٨٦)

١ - مبدأ العلمية:

وبعني أنه يجب أن يستند التخطيط إلى بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة، تُبين حركة المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، في الماضي والحاضر، والمستقبل، والتي قد تؤثر في نشاط المنظمة بغية الاستعداد لها، واتخاذ ما يلزم لمواجهتها. مثل (درجة الاستقرار السياسي، القوانين والتشريعات الحكومية، السياسات المالية والضريبية، النمو السكاني، مستويات الأسعار، التطورات التكنولوجية، الطلب على منتجات الشركة، المنافسين،.....، إلخ).

٢ - مبدأ الشمولية:

يجب أن تشمل عملية التخطيط جميع جوانب النشاط في المنظمة، لأن أي جانب غير مشمول في الخطة، قد يتم التعامل فيه بشكل عشوائي مما يؤثر سلباً في بقية الجوانب الأخرى المرتبطة به، مثلاً إذا ترك نشاط الشراء من دون تخطيط قد يؤدي ذلك إلى شراء كميات كبيرة من مستلزمات الإنتاج التي لا تستوعبها المخازن، ولا يتطلبها النشاط الإنتاجي؛ مما يؤدي إلى تكاليف زائدة وخسارة حتمية، وتجميد جزء من رأس المال من دون مبرر، وهذا بدوره قد يتسبب في فشل المنظمة في تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل.

٣- مبدأ المرونة:

يعني هذا المبدأ أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتعديل، والتكيف مع الظروف المستجدة، والتغيرات المفاجئة، من دون أن يؤدي ذلك إلى تحمل نفقات إضافية باهظة، أو توقف الخطة عن تحقيق الأهداف المرسومة، لأنّ التخطيط كما ذكرنا: هو دراسة الماضي، والحاضر، ومن ثمّ التنبؤ بالمستقبل، وما الخطة إلا الاستعداد المادي والتقني لهذا المستقبل، ولكن التنبؤ ومهما كانت دقة المعلومات التي استند إليها يبقى احتمالاً لا أكثر، ولهذا يجب أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل، وهنا يجب التأكيد على أمر هام وهو أنّ مبدأ المرونة لا يعني إطلاقاً التساهل في عملية التنفيذ، وإجراء التعديلات في الخطة كلما انحراف الأداء عما هو مخطط، لأنّ هذا الوضع يُفقد الخطة مضمونها وثباتها، وتصبح مجرد مؤشرات توجيهية لا أكثر، بمعنى آخر أنّ مبدأ المرونة لا يتم اللجوء إليه إلا إذا كان سبب الانحراف ناتجاً عن الخطة نفسها، وليس عن عملية التنفيذ.

٤- مبدأ الواقعية:

يجب أن تكون الخطة الموضوعة متناسبة مع الإمكانيات، والموارد المتاحة حتى تكون قابلة للتنفيذ، أي أن تكون بعيدة عن عوامل التشاؤم الذي لا مبرر له، وأيضاً عن عوامل التفاؤل المفرط، لأنّ وضع الخطة بأكثر من الإمكانيات المتاحة يصعب تحقيقها؛ مما قد يؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية لديهم لعدم القدرة على تحقيقها، كذلك وضع الخطة بأقل من الإمكانيات المتاحة يؤدي إلى سهولة تحقيقها بل وتجاوزها من قبل العاملين، وهي بالتالي لا تعبّر بدقة عن الواقع الفعلي.

٥- مبدأ الاستمرارية:

إنّ التخطيط عمل مستمر، فهو لا ينتهي بإقرار الخطة؛ بل يستمر في أثناء التنفيذ، فينبغي على المخطط أن يراقب سير تنفيذ خطته، ويضع الخطط البديلة كلما اقتضى الأمر ذلك، فالخطة هي من صنع الإدارة، ولا ينبغي للصانع أن يكون عبداً للمصنوع، والخطة توضع للمستقبل، والمستقبل يتحول إلى حاضر كلما مرّ الوقت، ومتى صار المستقبل حاضراً فإنه لا بدّ من مراعاة ظروفه والتغيرات الجديدة باستمرار، وواضع الخطة الناجح هو الذي يستطيع دائماً أن يُصحح المسار، ويُعدّل الانحرافات عنها، ويقوم كل اعوجاج فيها، دون أن يتقيّد بأي التزام سوى الهدف الذي يسعى إليه.

٦- مبدأ التوقيت المحكم:

يُعدّ التوقيت المحكم من أهم العوامل في نجاح التخطيط، لأنّ الهدف المحدد بزمّن معين يسعى المخطط أن يصل إليه من دون تأخير، والتخطيط الفعّال يقوم على التوقيت الدقيق من الناحيتين الرأسيّة والأفقية، والمقصود بالتوقيت الرأسي: إنه لتنفيذ معين وليكن بناء كلية جديدة يجب أن يبدأ في تاريخ محدد وينتهي في تاريخ محدد كأن يبدأ في 2009/1/1 وينتهي بتاريخ 2012/12/31م، أما التوقيت الأفقي فهو الذي يربط بين الأنشطة المختلفة بحيث يُنجز كل منها في توقيته المحدّد من دون تعطيل يسببه التأخر في إنجاز أعمال أخرى، مثلاً تأخر قسم الإنتاج في إنتاج كمية محددة من منتج معين يؤدي إلى تأخر قسم المبيعات في تسليم الكميات المتفق عليها مع العملاء.

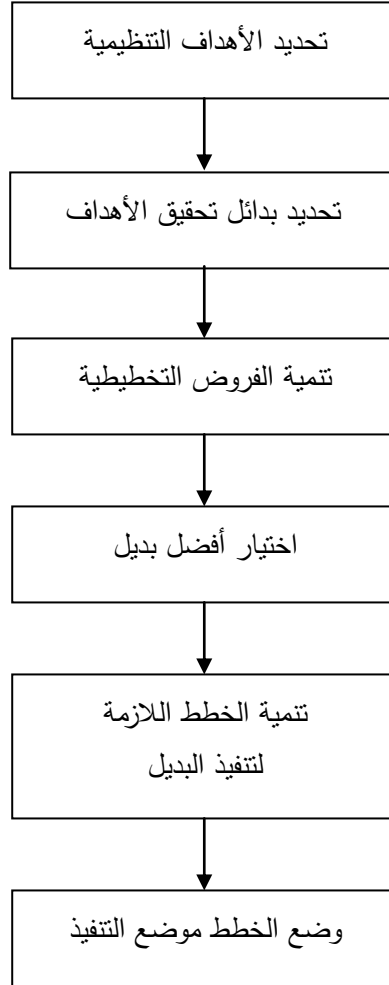
٧- مبدأ إلزامية الخطة:

لكي تكون الخطة فعّالة وقابلة للتنفيذ، يجب أن تكون مُلزِمة لكافة الجهات في المنظمة، وإلا لا فائدة لها، ولكي تكون الخطة مُلزِمة يجب أن تُعمّم بقانون، أو تصدر بأمر إداري من أعلى سلطة إدارية في المنظمة، بالإضافة إلى وجود جهاز رقابي فعّال يقوم بمتابعة عملية التنفيذ، وتقويم الأداء للتأكد من التزام المستويات الإدارية الدنيا بتنفيذ الخطة كما هو مقرر.

٣/٥ - خطوات العملية التخطيطية:

على الرغم من أنّ نشاط التخطيط يختلف من منظمة لأخرى، ومن مستوى إداري لآخر، بالإضافة إلى تأثر التخطيط بظروف المنظمة، والبيئة التي تعمل فيها، إلا أنّ هناك مجموعة من الخطوات المنطقية التي يجب اتباعها في العملية التخطيطية، والتي يمكن إيضاحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣-١)
خطوات العملية التخطيطية



المصدر: (الصحن وآخرون، ٢٠٠٢، ص ١٥٩)

وسوف نتناول هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

١ - تحديد الأهداف التنظيمية:

الأهداف هي أساس عملية التخطيط، والهدف هو النتيجة المرغوب تحقيقها في وقت محدد، لذلك فإن الخطوة الأولى في العملية التخطيطية هي قيام المدير بصياغة أهداف المنظمة

باستخدام عبارات واضحة ومحددة، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط.

ويمكن تقسيم الأهداف من حيث المدة الزمنية إلى:

أ- أهداف طويلة الأجل: وهي النتائج المرغوب تحقيقها على مدى فترة زمنية تزيد عن 5/ سنوات.

ب- أهداف متوسطة الأجل: وهي النتائج المرغوب تحقيقها على مدى فترة زمنية تتراوح بين 1-5/ سنوات.

ج- أهداف قصيرة الأجل: وهي النتائج المرغوب تحقيقها على مدى فترة زمنية سنة واحدة فأقل.

كما يمكن تقسيم الأهداف من حيث المستوى الإداري في المنظمة إلى:

أ- أهداف عامة: وهي النتائج المرغوب تحقيقها على مستوى المنظمة ككل.

ب- أهداف جزئية أو فرعية أو متخصصة: وهي النتائج التي تخص نشاط وظيفي متخصص، مثلاً إدارة الإنتاج فقط، أو إدارة التسويق،....، وهكذا، وأن كل هدف عام في كل مستوى إداري يمكن تقسيمه إلى مجموعة أهداف متخصصة للمستويات الفرعية الأقل.

٢- تحديد بدائل تحقيق الأهداف:

بعد قيام المدير بتحديد الأهداف التنظيمية، فإنّ عليه أن يحدد ما هي الطرق التي يسلكها للوصول إلى تلك الأهداف، أو بمعنى آخر يقوم المدير بتحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف.

٣- تنمية الفروض التخطيطية:

يتوقف استخدام أي من البدائل المتاحة على جدوى ذلك البديل في تحقيق الهدف، وتعتمد جدوى البديل على ما يطلق عليه الفروض التخطيطية، والفروض التخطيطية ما هي إلا الأساس الذي بناءً عليه سوف توضع الخطط، وتتعلق الفروض التخطيطية بالبيئة المستقبلية للمنظمة، وحيث أنّ الفروض التخطيطية تتعلق بالمستقبل وبالظروف البيئية للمنظمة، لذلك يمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع من الفروض التخطيطية وهي:

أ- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل معدلات التضخم، أسعار الفائدة.

ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير فيها مثل الحصة السوقية، كفاءة العمال.

ج- فروض يمكن السيطرة عليها مثل: تقديم منتجات جديدة، تخفيض تكلفة التمويل.

٤- اختيار أفضل بديل:

يتم تقييم البدائل للوصول إلى الأهداف في ظل الفروض التخطيطية، وذلك بتحديد مزايا وعيوب كل بديل، فمثلاً قد يكون تقديم منتج جديد هو أفضل بديل لزيادة العائد على الاستثمار، إلا أن هذا البديل يتطلب أموالاً ضخمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الأموال. إنَّ عملية تقييم البدائل تؤدي إلى استبعاد البدائل التي يصعب تنفيذها، أو تحتاج إلى موارد لا يمكن تدبيرها، أو تلك البدائل التي لا تتفق مع الفروض التخطيطية، وبالتالي يمكن الوصول إلى أفضل بديل ممكن.

٥- تنمية الخطط اللازمة لتنفيذ أفضل بديل:

تتناول تلك الخطوة بناء الخطط المختلفة والتي تعكس البديل الذي تمَّ اختياره، تلك الخطط بعضها طويل الأجل وبعضها قصير الأجل، وعند وضع الخطط يجب مراعاة مرونة تلك الخطط، ومدى قبول العاملين في المنظمة لها، وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذها.

٦- وضع الخطط موضع التنفيذ:

حتى يمكن للخطط الموضوعية تحقيق الهدف أو الأهداف، فلا بدّ من تنفيذ الخطط، ويتطلب تنفيذ الخطط توجيه العاملين، وتكوين الخطط المشتقة، أو المساعدة في الأجزاء المختلفة للمنظمة، كما تتضمن تلك الخطوة تقييم الخطط عن طريق المتابعة والرقابة، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج المشكلات التي تظهر عند تقويم الخطط.

٦/٣- أنواع التخطيط:

يوجد أنواعاً مختلفة للتخطيط كل حسب نوع طبيعته، وتعدد صفاته وخصائصه، وتستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط، ويوجد العديد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف أنواع التخطيط، والتي من أهمها:

١/٦/٣- التخطيط حسب المدى الزمني:

ويمكن التمييز بين الأنواع التالية:

١- الخطط قصيرة الأجل:

وهي خطط موضوعية لمدة لا تزيد عن سنة واحدة، وقد تكون لشهر واحد، أو لعدة أشهر، وهي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في المستقبل القريب، وكذلك توضع الخطط قصيرة الأجل لمواجهة المشكلات الطارئة، وهي حلقة الوصل بين الخطط المتوسطة الأجل، وتحقيق

التنسيق مع الخطط طويلة الأجل، ومن مزايا هذه الخطط دقتها وذلك لقصر فتراتهما، وواقعية وصدق تنبؤاتها.

٢ - الخطط متوسطة الأجل:

وهي خطط تغطي فترة زمنية تتراوح بين / سنة إلى خمس سنوات/، وهي تتألف من عدة خطط قصيرة الأجل، إلى جانب كونها جزءاً من الخطة طويلة الأجل، وهي تغطي مجالات عديدة مثل: تطوير المنتجات، تحسين المركز التنافسي للمنظمة، تنمية أداء العاملين، تعديل بعض خطوط الإنتاج، فتح منافذ توزيع جديدة.

٣ - الخطط طويلة الأجل:

وهي الخطط البعيدة المدى، إذ تتراوح مدتها من 5 سنوات فأكثر، وهي عادة تحتاج إلى الكثير من المعلومات والممارسات والتنبؤات، ونظراً للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، فقد تحتاج هذه الخطة إلى المزيد من المعلومات، وتصور الكثير من الاحتمالات والتحوط للمستقبل، وغالباً ما تُصاغ هذه الخطط بشكل أولي ثم يجري تنقيحها، وهي تهتم بشكل أساسي بالمشورات العامة ذات الصلة الإستراتيجية مثل: تقديم منتجات جديدة، إضافة خطوط إنتاج جديدة، الدخول في أسواق جديدة محلية أو عالمية.

٢/٦/٣ - أنواع التخطيط من حيث الشمول:

١ - الخطط الشاملة:

تتميز الخطط الشاملة بأنها تتناول جميع أنشطة المنظمة في خطوط عريضة، أي أنها تقتصر على النواحي الرئيسية والمهمة، وتترك نواحي التفاصيل إلى الخطط الجزئية، وتبدو أهمية الخطط الشاملة بصورة أساسية في قدرتها على تحقيق درجة عالية من التنسيق بين أنشطة المنظمة المختلفة. (ميا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ١٨٩)

٢ - الخطط الجزئية:

وهي الخطط التي تتناول نشاطاً أو نشاطين على الأكثر من أنشطة المنظمة، كأن تتناول نشاطي البيع والإنتاج، أو تقتصر على نشاط الإنتاج فقط، وهنا يجب التأكيد على أن الخطة الجزئية هي جزء من الخطة الشاملة، ويجب أن تسير في نطاقها، لأن مهمتها تحقيق أهداف الخطة الشاملة، وأن الخطط الجزئية في مجموعها ما هي إلا عبارة عن الخطة الشاملة، مع بعض الاختلافات في التفاصيل في كل خطة من الخطط الجزئية عن الخطة الشاملة، لأن الخطة الشاملة ليست مجموعاً حسابياً للخطط الجزئية.

٣/٦/٣ - أنواع التخطيط من حيث النشاط:

١ - التخطيط المالي:

يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية، إذ إنّ من المشروعات الاستثمارية ما يتطلب مبالغ ضخمة تنفذ بفترات زمنية طويلة، لذا لا بدّ وأن تخطط لهذه المشاريع بشكل جيد، والتخطيط المالي يساعد الإدارة على تنظيم الموارد المالية والمتوفرة لدى المنظمة لسد حاجات التمويل.

٢ - تخطيط القوى العاملة:

وبعني تخطيط القوى العاملة؛ التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية، والتسويقية، والإدارية.

٣ - تخطيط الإنتاج:

يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها، ولتقدير حجم الطلب المتوقع من أجل وضع خطة إنتاجية فإنه يمكن استخدام أسلوب التنبؤ، والذي يعدّ من أكثر الأساليب شيوعاً في تقدير حجم الطلب، والتنبؤ هو وسيلة يمكن من خلالها استخدام معلومات الماضي، والحاضر للتنبؤ في أحداث المستقبل، وعليه يمكن تعريف تخطيط الإنتاج على أنه تخطيط وظيفي يقوم به قسم الإنتاج يهدف إلى إعداد عناصر الإنتاج، وتنظيم خطوات تتابع العمليات الإنتاجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة ووفقاً لمعايير محددة، وبأقل تكلفة ممكنة.

٤ - التخطيط السلعي:

السلعة هي إحدى مكونات البرنامج التسويقي التي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط له بهدف مقابلة الطلب المتوقع من قبل المستهلكين، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة، وتقليل مخاطر التسويق، ويشمل هذا التخطيط تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة، أي تحديد نوعها وكميتها، وتصميم التعبئة والتغليف، ووضع علامة مميزة بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

٣/٦/٤ - التخطيط حسب مدى تأثيره:

يصنف التخطيط وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع تتمثل فيما يلي:

١ - التخطيط الاستراتيجي:

يسعى هذا التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة البعيدة المدى، ويحدد الصورة التي يُراد أن تكون عليها في الأجل الطويل، وبالتالي يعبر عن الرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال حياتها، ويرتبط هذا التخطيط بصفة أساسية بالمستويات الإدارية العليا، وأنّ هذا النوع من التخطيط يهتم بالمتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة في نشاط المنظمة على مدى فترة زمنية طويلة، لذلك نجد أنّ الخطة الاستراتيجية التي يتمخض عنها هذا التخطيط لا تتغير بسرعة، فهي تنسم بطابع الثبات النسبي، ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي توسيع إنتاج المنظمة وتنويعه، وفتح أسواق جديدة عالمية أو داخلية، فتح فروع جديدة،... إلخ.

٢ - التخطيط التكتيكي:

ويطلق عليه التخطيط الفني أو التخصصي، يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ويسعى إلى تحقيق أهدافه، وينبغي أن تقوم به الإدارة الوسطى، وهي بذلك تحدد الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها، وأنواع الموارد التي يجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وكذلك تحدد الفترة الزمنية لإنجازها، لذلك فهو يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة كالإنتاج، والتسويق، والتمويل،....، إلخ، ومن الأمثلة عليه ما يلي:

- في مجال التمويل: تحسين العلاقة مع المصارف لتسهيل عملية الحصول على قروض.
- في مجال الإنتاج: استخدام الأساليب الآلية في العمل لتسريعه وزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة.
- في مجال التسويق: استخدام الأساليب الكمية في عمليات التنبؤ، وتقدير حجم الطلب على السلعة المنتجة في السوق.

٣ - التخطيط التشغيلي:

يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال وأنشطة، وهو يحدد الإجراءات والمهام الواجب تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الدنيا في المنظمة، لذلك فهو يهتم بالجزئيات ويكون على شكل معايير وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج، ويشمل هذا النوع من التخطيط كافة مجالات العمل داخل المنظمة، ومن الأمثلة عليه:

- في مجال الإنتاج: تحديد وتخطيط مستلزمات جداول الإنتاج من الموارد والقطع،... إلخ.

- في مجال التخزين: تحديد مستوى المخزون اللازم لسداد احتياجات العمل خلال فترة محددة.

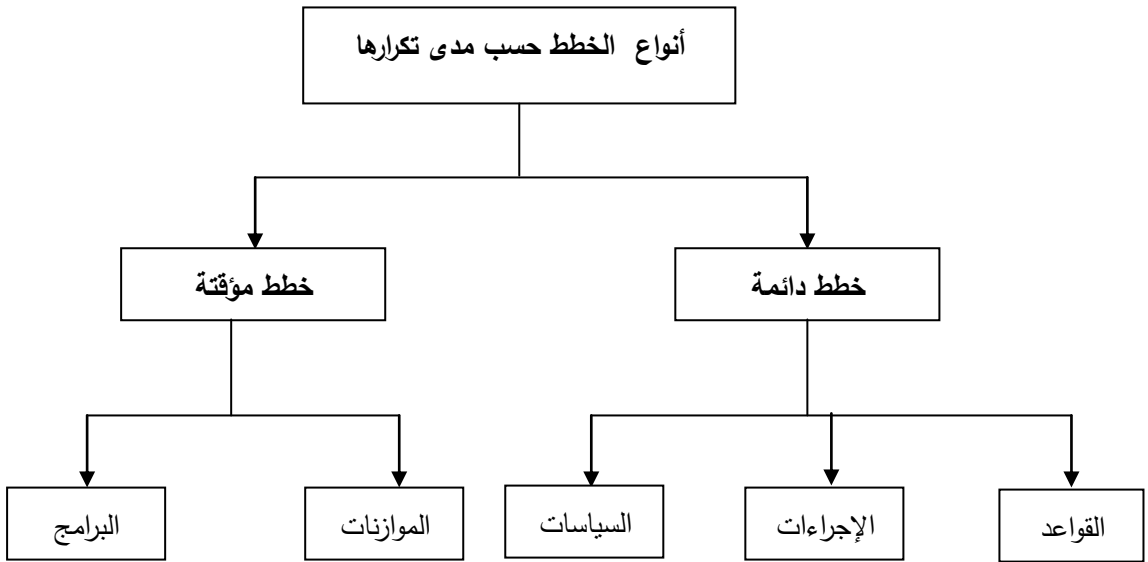
- في مجال التمويل: تحديد حجم السيولة اللازمة لمواجهة الاحتياجات النقدية الجارية.

٥/٦/٣ - التخطيط حسب مدى تكراره:

يمكن استخدام عنصر التكرار كمعيار لتحديد أنواع الخطط، فوفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الخطط إلى مجموعتين رئيسيتين: وهما الخطط الدائمة الاستخدام، والخطط المؤقتة، وتشمل الخطط الدائمة كلاً من القواعد، والإجراءات، والسياسات، أما الخطط المؤقتة فتشمل البرامج، والموازنات.

الشكل رقم (٣-٢)

أنواع الخطط حسب مدى تكرارها



* - **الخطط الدائمة:** هي الخطط التي تستخدم باستمرار بالمنظمة، ويتكرر استخدامها بتكرار المواقف مثل قواعد وإجراءات العمل، والسياسات المستخدمة في مجالات العمل المختلفة في المنظمة.

- **القواعد:** هي عبارة عن خطة دائمة لأداء تصرف معين أو عدم أدائه، وبذلك لا تترك القاعدة للفرد أن يستخدم التفسير الشخصي للتصرف، وتستخدم القواعد كمرشد لمتخذ القرار، وكمثال

للقاعدة بالبنك ألا يحصل مقترض على أكثر من 25% من حجم الأموال المستثمرة لديه، وألا يعطى الائتمان بالبنك لعميل واحد أياً كان حجمه أو أهميته.

- **الإجراءات:** ويقصد بها مجموعة التصرفات المرتبطة ببعضها البعض، والتي يجب أن تستخدم لأداء عمل معين، والإجراءات أكثر تحديداً من السياسات حيث تسعى الإجراءات إلى تحرير المدير من القرارات الروتينية عن طريق تتميط التصرفات، وهذا ما يساعد على تفويض تلك القرارات إلى المرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك فإن الإجراءات تقدم التفاصيل والخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات، وكمثال على ذلك يجب على المسؤولين عن الائتمان بالبنك أن يقوموا بتحليل وتقييم البيانات المقدمة من العميل الذي يريد قرضاً من البنك، كذلك استطلاع سمعته وموقفه من الجهات الحكومية والتعامل معها، وأيضاً تقرير منح الائتمان له من عدمه، ثم متابعة عملية السداد للقرض وفوائده، وتحديد أساليب التصرف عند عدم السداد من قبل العميل سواء للقرض أو فوائده.

- **السياسات:** وهي عبارة عن خطة مستمرة تقدم الإرشادات للإدارة للتفكير في اتجاه معين أو إجراء تصرف معين لتحقيق هدف معين، وتخدم السياسات صانع القرار، وكمثال للسياسات في البنك ألا يُعطى عميل قرضاً جديداً إذا لم يقم بسداد القرض القديم أو فوائده، وكذلك عدم استثمار أموال البنك في مجالات ذات درجة عالية من الخطورة والتي يصعب التنبؤ بها، وألا يتم تمويل قرض طويل الأجل من أموال ودائع قصيرة الأجل، أو تحت الطلب.

* - **الخطط المؤقتة:** ما هي إلا خطط تستخدم لمرة واحدة، أو لعدة مرات، وعادة ما تستخدم لموقف معين، وتشمل كلاً من البرامج والموازنات.

- **البرنامج:** هو عبارة عن خطة يتم تصميمها لمواجهة موقف معين يتطلب مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق الهدف الذي من أجله تمّ تصميم البرنامج، ومن ثم فإنّ البرنامج هو خطة مؤقتة يستخدم لمرة واحدة.

ومن أمثلة البرنامج تركيب نظام معلومات بالمنظمة، تقديم منتج جديد، والبرنامج يتضمن مجموعة من السياسات، الإجراءات، والقواعد، والموازنات

- **الموازنة:** عبارة عن خطة تغطي فترة من الزمن يوضح بها كم الأموال التي ستفق وكيف يتم استرداد هذه الأموال، وكمثال لذلك قيام البنوك بتمويل بعض مشروعات الشباب أو تمويل المشروعات الصغيرة، حيث تحتوي الموازنة على كمية الأموال التي سوف تقرض للشباب، أو المشروعات، وكيف يتم استردادها من عائد أعمال الشباب أو المشروعات، والفترة الزمنية اللازمة لذلك.

٧/٣ - التنبؤ ركيزة التخطيط:

التنبؤ عمل ملازم وتوأم للتخطيط، فوضع الاستراتيجيات، والأهداف، والفروض التي يُبنى عليها التخطيط، ووضع الخطة تقوم على أساس التنبؤ السليم، فالتنبؤ يوفر للتخطيط المعلومات الكافية عن المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، واتجاهها المستقبلي الذي على أساسه يقوم التخطيط ووضع الخطة، فهو يخفف من الغموض، وعدم وضوح الرؤيا المستقبلية، وبالتالي فهو يقلل من حدة المخاطر والمفاجآت التي قد تواجه المنظمة والمدير فيها مستقبلاً عند تنفيذهم للخطة.

ويقوم التنبؤ على قاعدة استقراء ما سوف يحدث، حيث يضع فرضية أو احتمال، ويدرس ما حدث بخصوصها في الماضي والحاضر، ويتوقع ما سوف يحدث حيالها في المستقبل.

* - أساليب التنبؤ الكمية:

إنَّ أساليب التنبؤ الكمية تعتمد على استخدام البيانات الماضية للتنبؤ بالمستقبل، وهذا يتفق مع القول الشائع " ادرس الماضي إذا أردت أن تحدد المستقبل " وأساس هذا الافتراض أنَّ البيانات السابقة لها علاقة بالمستقبل.

ويوجد هناك العديد من أساليب التنبؤ الكمية والتي من أهمها:

١ - طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة:

إنَّ طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة؛ هي أسلوب للتنبؤ يقوم على اعتماد المتوسطات في تقدير الطلب مع توزيع الانحرافات الزائدة والناقصة على مجموع قيم مفردات الظواهر عبر سلسلة زمنية محددة، فعندما تتغير قيم مفردات الظواهر المشاهدة تغيراً سريعاً من فترة إلى أخرى فإنَّ طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة يمكنها تسوية التذبذب العشوائي في القيم.

لأنَّ المتوسط المتحرك بصفة عامة هو المتوسط الذي يتم استخدامه لتسوية الارتفاعات والانخفاضات في البيانات بصورة مستمرة مع مرور الوقت، ويتم ذلك بإضافة وحذف القيم الشاذة.

مثال: فيما يلي البيانات الخاصة بمبيعات إحدى الشركات خلال عشرة أشهر سابقة. (المبيعات بالآلاف ليرة سورية).

الفترة (الشهر)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المبيعات الفعلية	220	210	250	270	350	290	330	370	410	370

المطلوب: التنبؤ بالمبيعات في الشهر الحادي عشر، علماً أنّ الفترة التي يتم عنها التنبؤ ثلاثة أشهر.

الفترة (الشهر)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة
1	220	
2	210	
3	250	
4	270	$226.7 = 3 \div (250 + 210 + 220)$
5	350	$243.3 = 3 \div (270 + 250 + 210)$
6	290	$290 = 3 \div (350 + 270 + 250)$
7	330	$303.3 = 3 \div (290 + 350 + 270)$
8	370	$323.3 = 3 \div (330 + 290 + 350)$
9	410	$330 = 3 \div (370 + 330 + 290)$
10	370	$370 = 3 \div (410 + 370 + 330)$
11	؟	$383.3 = 3 \div (370 + 410 + 370)$

ومن المهم في طريقة المتوسط المتحرك البسيط أن يُحسب المتوسط لطول عدة فترات مختلفة، ويحسب خطأ التنبؤ لكل منها، وتختار الفترة التي تحقق أقل خطأ، ومن المهم معرفة فترة ن في ضوء أهداف التنبؤ من ناحية التمهيد والاستجابة، فكلما زادت فترة ن فإنّ التنبؤ يكون أكثر تمهيداً وأقل استجابة، وإذا أردنا أن يكون التنبؤ أكثر استجابة للتغير تكون فترة ن أقل، والنقد الرئيسي الذي يوجه لطريقة المتوسطات المتحركة عدم إعطاء أوزان مختلفة لبيانات الفترات المختلفة.

٢- طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة:

إنّ طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة هي طريقة للتنبؤ تعتمد على إعطاء أوزان مختلفة لكل فترة زمنية من فترات التنبؤ، وهي تتشابه مع طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة في اعتمادها على البيانات التاريخية، وفي قدرتها على استيعاب التغيرات العشوائية، وفي قيامها على إضافة القيم الحديثة، وإسقاط القيم القديمة، ولكنها تختلف مع طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة في أنها تعطي أوزاناً مختلفة للفترات الزمنية التي يغطيها التنبؤ، ففي هذه الطريقة لا تتساوى الأهمية النسبية لكل فترة زمنية، وإنما يكون الوزن النسبي للفترات الزمنية الحديثة أكبر من الوزن النسبي للفترات الزمنية القديمة.

فمثلاً إذا كان مجموع الأوزان هو واحد صحيح فإنّ توزيع هذه الأوزان وفقاً لطريقة المتوسط المتحرك البسيط المكون من 4 فترات هو 25% لكل فترة، أما في طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة؛ فإنّ الوزن النسبي قد يتخذ الشكل التالي 10% ، 20% ، 30% ، 40% وهكذا.

مثال:

فيما يلي البيانات الخاصة بمبيعات إحدى شركات الملابس الجاهزة لعشرة أشهر سابقة، والمطلوب التنبؤ بالمبيعات في الشهر الحادي عشر باستخدام متوسط مرجح 0.1 ، 0.4 ، 0.5 للفترات السابقة، الفترة ن (3 أشهر)، على أن يعطى الوزن الأكبر للفترة الزمنية الأحدث.

(المبيعات بالآلاف ليرة سورية)

الفترة (الشهر)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المبيعات الفعلية	161	127	134	141	112	148	188	155	110	124

الفترة (الشهر)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة
1	161	
2	127	
3	134	
4	141	$133.9 = (161) 0.1 + (127) 0.4 + (134) 0.5$
5	112	$136.8 = (127) 0.1 + (134) 0.4 + (141) 0.5$
6	148	$125.8 = (141) 0.1 + (141) 0.4 + (112) 0.5$
7	188	$132.9 = (141) 0.1 + (112) 0.4 + (148) 0.5$
8	155	$164.4 = (112) 0.1 + (148) 0.4 + (188) 0.5$
9	110	$167.5 = (148) 0.1 + (188) 0.4 + (155) 0.5$
10	124	$135.8 = (188) 0.1 + (155) 0.4 + (110) 0.5$
11	؟	$121.5 = (155) 0.1 + (110) 0.4 + (124) 0.5$

٣- الطريقة الآسية:

إنَّ إحدى الطرق الأخرى التي تستخدم لتلافي مشكلات المتوسطات المتحركة هي الطريقة الآسية، فهذه الطريقة يمكن استخدامها في التنبؤ بالطلب دون الحاجة إلى ضرورة الاحتفاظ بقدر كبير من المعلومات التاريخية، كما أنها تسمح بتعديل معدلات الاستجابة للتغيرات بسهولة.

هذه الطريقة تعتمد على تلك الإجراءات التي تتخذ لتقدير الطلب خلال سلسلة زمنية بحيث تُعطى القيم في هذه السلسلة أوزاناً آسية متدرجة وفقاً لحدائتها، ومعنى ذلك أن تُعطى القيم الحديثة وزناً أكبر من القيم القديمة، فكل قيمة جديدة يتم تسويتها بالاسترشاد بالقيم القديمة المقدرة، وذلك بعد تسويتها بإضافة الفرق بين القيمة المقدرة والقيمة الفعلية وفقاً لمعامل تسوية يتم تقديره.

وترجع أهمية هذه الطريقة لعدة أسباب أهمها:

- أ- تتمتع بسهولة تعديل الأوزان التي تُعطى للقيم.
 - ب- تحتاج إلى كمية محدودة من البيانات.
 - ج- تشجّع على استخدام الحاسبات الآلية.
 - د- تتلاءم مع طبيعة القيم التي تتغير حول متوسطها.
- إنّ المعادلة العامة لهذه الطريقة يمكن التعبير عنها كما يلي:
- التقدير الجديد = الطلب المقدر + α (الطلب الفعلي - الطلب المقدر)
- حيث α عبارة عن معامل التسوية.
- أي يمكن كتابة معادلة حساب التنبؤ التمهيدي:
- $$ف_t = ف_{t-1} + \alpha (ع_{t-1} - ف_{t-1})$$
- حيث أنّ:
- $ف_t$ = التنبؤ للفترة الحالية ت.
- $ف_{t-1}$ = التنبؤ للفترة السابقة مباشرة.
- $ع_{t-1}$ = الطلب الفعلي خلال الفترة السابقة.
- α = ألفا مقدار ثابت يمثل معدل الاستجابة المرغوب به.
- مثال:

فيما يلي البيانات الخاصة بمبيعات إحدى الشركات خلال عشرة سنوات سابقة: (الأرقام بالمليون ل.س)

الفترة (السنة)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المبيعات الفعليّة	161	127	134	141	112	148	188	155	110	124

المطلوب التنبؤ بالمبيعات في السنة الحادية عشرة إذا كانت قيمة ألفا تبلغ 0.7، وبافتراض أنّ الرقم المقدر في السنة الأولى هو 161.

الفترة (السنة)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة $F_t = F_{t-1} + \alpha (C_{t-1} - F_{t-1})$
1	161	
2	127	$161 = (161-161) 0.7 + 161$
3	134	$137.2 = (161-127) 0.7 + 161$
4	141	$134.96 = (137.2 - 134) 0.7 + 137.2$
5	112	$139.19 = (134.96 - 141) 0.7 + 134.96$
6	148	$120.16 = (139.19 - 112) 0.7 + 139.19$
7	188	$139.65 = (120.16 - 148) 0.7 + 120.16$
8	155	$173.49 = (139.65 - 188) 0.7 + 139.65$
9	110	$160.55 = (173.49 - 155) 0.7 + 173.49$
10	124	$125.16 = (160.55 - 110) 0.7 + 160.55$
11	؟	$124.35 = (125.16 - 124) 0.7 + 125.16$

٤- طريقة تحليل السلاسل الزمنية:

يتطلب استخدام أحد طرق تحليل السلاسل الزمنية ضرورة وجود بيانات عن المبيعات الفعلية لسلسلة زمنية متصلة، بمعنى إذا كانت الفترات المختارة بين 2010- 2001 يجب توافر البيانات لسنوات السلسلة العشرة.

وفلسفة هذه الطريقة أنّ هناك اتجاهًا عامًا يمكن قياسه، من خلال معدل التغير في المبيعات صعوداً أو هبوطاً، بافتراض أنّ المبيعات في الماضي سيكون هو اتجاهها مستقبلاً، أو أنّ الاتجاه خلال الفترة الماضية سيستمر خلال الفترة القادمة المراد التنبؤ بحجم الطلب فيها، وكلّما طالت الفترة الزمنية السابقة التي نعتمد على بياناتها زادت دقة التنبؤ.

وتتوقف فاعلية هذه الطريقة على مدى طول السلسلة الزمنية، ومدى خلو الفترة الماضية من التقلبات غير العادية في كمية أو حجم المبيعات بتأثير ظروف غير عادية أو مفاجئة

(مثل حرب، أو كوارث، أو حظر استيراد للسلعة، أو أحد مستلزمات إنتاجها)، كما يشترط لاستخدام هذه الطريقة عدم إدخال تغييرات جوهرية على خطط إنتاج وتسويق المنتج (مثل تطوير فني في العام القادم، أو تغيير كبير في السعر)، فمن شأن ذلك أن يؤدي لاختلاف أو انفصال بين الماضي كأساس للتقدير ممثلاً في المبيعات السابقة، وخطط إنتاجها وتسويقها، وبين المستقبل المختلف جوهرياً عن الماضي.

وهنا سنستخدم طريقتين رئيسيتين (طريقة الاتجاه العام البيانية- طريقة المبيعات الصغرى).

أ- طريقة الاتجاه العام البيانية:

يستلزم تقدير المبيعات باستخدام هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية:

- الحصول على المبيعات التاريخية لسلسلة زمنية سابقة مباشرة على الفترات المطلوب إعداد تقدير لمبيعاتها.
- تصوير العلاقة بين المبيعات والزمن بيانياً.
- تمهيد خط الاتجاه العام يدوياً بحيث يمر الخط بأكبر عدد ممكن من النقاط.
- مد خط الاتجاه العام لتغطية عدة فترات مستقبلية.
- تقدير المبيعات باستخدام خط الاتجاه العام.

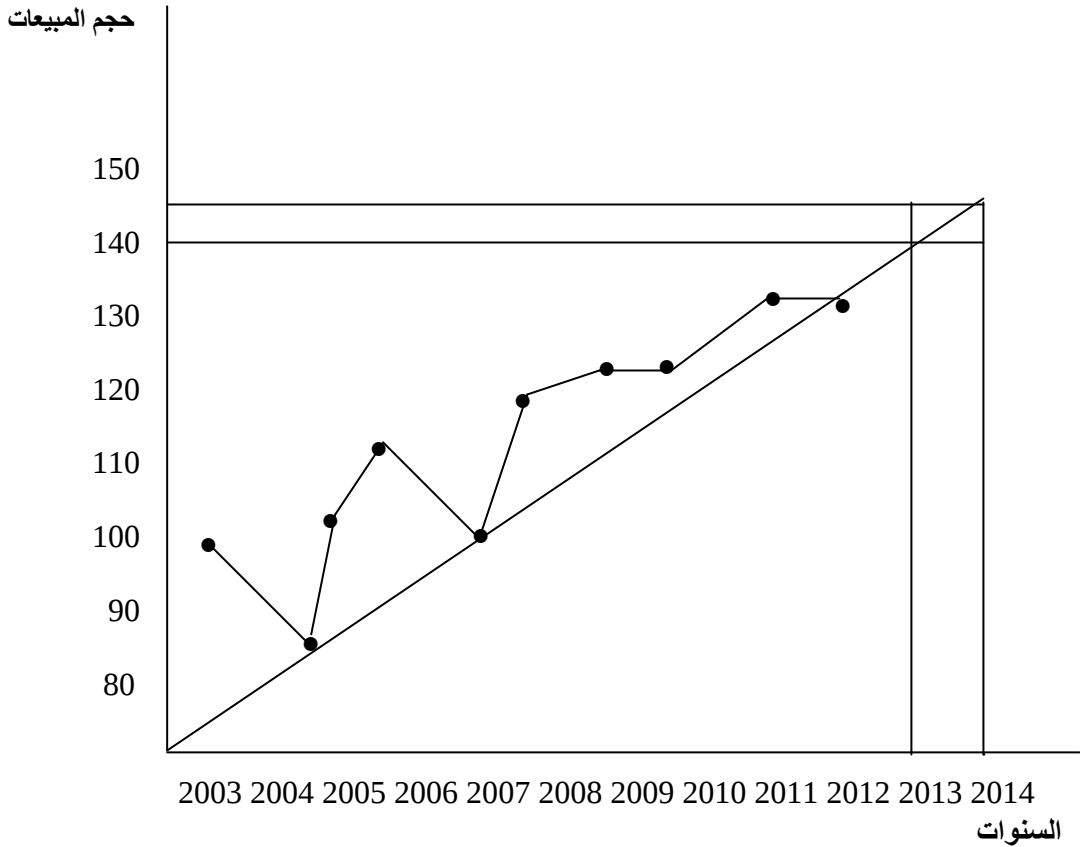
مثال:

فيما يلي البيانات المتوافرة من سجلات إحدى الشركات، المبيعات الفعلية للفترة من (-2003 2012)

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المبيعات	100	90	102	110	96	115	120	119	130	125

المبيعات بالآلاف ليرة سورية.

المطلوب: تقدير حجم المبيعات المتوقعة للأعوام 2013- 2014 باستخدام طريقة خط الاتجاه العام البيانية.



تبلغ تقديرات المبيعات للسنوات 2013-2014 كما يلي:

عام 2013 140 ألف.

عام 2014 144 ألف.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة والوضوح، ولا تحتاج إلى مهارات كبيرة، وإن كان يعيبها عدم الدقة، حيث أنّ خط الاتجاه العام يتم تمهيده يدوياً، ولهذا فهو يختلف من شخص لآخر، ومن العيوب الأخرى لهذه الطريقة هي اعتبارها أنّ المستقبل امتداد طبيعي للماضي، وليس هذا أمراً سليماً دائماً، فالأرقام الفعلية تعكس تذبذب المبيعات صعوداً وهبوطاً، وهذا ما لا يعكسه خط الاتجاه العام.

ب- تحديد الاتجاه العام رياضياً (طريقة المربعات الصغرى):

تستهدف طريقة المربعات الصغرى التخلص من عيب عدم الدقة التي تصاحب عملية تمهيد خط الاتجاه العام يدوياً، ويتم استخدام معادلة خط الاتجاه العام.

$$y = a + bx$$

حيث أن:

$$y = \text{قيمة المبيعات.}$$

a, b : ثوابت تحدد معالم خط الاتجاه العام.

X : تمثل الفترة الزمنية 1، 2، 3،، n.

ويتم التوصل إلى قيم a, b من خلال بيانات المبيعات التاريخية للسلسلة الزمنية التي

يتم دراستها، وتستخدم المعادلات (1 و 2) في التوصل إلى قيم a, b

$$(1) \quad \sum y = n a + b \sum x$$

$$(2) \quad \sum x y = n \sum x + b \sum x^2$$

كذلك يمكن التوصل إلى قيم a, b باستخدام المعادلات مباشرة (3 و 4) أيضاً.

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (3)$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (4)$$

مثال:

فيما يلي البيانات المتوافرة من سجلات إحدى الشركات، المبيعات الفعلية للفترة من (2003- 2012)

المبيعات بالآلاف ليرة سورية

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	السنوات
125	130	119	120	115	96	110	102	90	100	المبيعات

المطلوب: تقدير حجم المبيعات المتوقعة للأعوام 2013-2014 باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

السنوات	المبيعات y	x	x ²	x. y
2003	100	1	1	100
2004	90	2	4	180
2005	102	3	9	306
2006	110	4	16	440
2007	96	5	25	480
2008	115	6	36	690
2009	120	7	49	840
2010	119	8	64	952
2011	130	9	81	1170
2012	125	10	100	1250
المجموع	1107	55	385	6408

تقدير قيم a, b باستخدام المعادلات السابقة:

$$1107 = 10a + 55b \quad (1) \quad \text{نضرب بـ (7)}$$

$$6408 = 55a + 385b \quad (2) \quad \text{نضرب بـ (-1)}$$

$$7749 = 70a + 385b$$

$$- 6408 = -55a - 385b$$

$$1341 = 15a$$

$$a = 1341 \div 15 = 89.4$$

بالتعويض في المعادلة الأولى:

$$1107 = 10 \times 89.4 + 55b$$

$$1107 - 894 = 55b$$

$$b = 213 \div 55 = 3.873$$

كذلك يمكن تقدير قيم a, b باستخدام المعادلات (3) و (4):

$$a = \frac{385 \times 1107 - 55 \times 6408}{10 \times 385 - (55)^2} = \frac{73755}{825} = 89.4$$

$$b = \frac{10 \times 6408 - 55 \times 1107}{10 \times 385 - (55)^2} = \frac{3195}{825} = 3.873$$

وهي نفس النتائج السابقة.

بعد تقدير قيم b و a يتم تطبيق معادلة خط الاتجاه العام في تقدير المبيعات.

$$y = a + bx$$

مبيعات عام 2013: ألف ل.س $y = 89.4 + 3.873 \times 11 = 132$

مبيعات عام 2014: ألف ل.س $y = 89.4 + 3.873 \times 12 = 136$

بالرغم من أن طريقة المربعات الصغرى تعدّ أكثر دقة من الطريقة البيانية، إلا أن المشكلة أنها تعتمد على فرضية أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي، رغم أن هذه الفرضية ليست صحيحة دائماً، إضافة إلى أنها لا تعكس أثر الموسمية. ويمكن إدخال بعض التعديلات على طريقة المربعات الصغرى لكي تعكس أثر الموسمية.

ويتم إدخال أثر الموسمية على طريقة المربعات الصغرى بإتباع الخطوات التالية:

- ١- الحصول على المبيعات التاريخية لسلسلة زمنية.
 - ٢- تصنيف المبيعات إلى مواسم متشابهة.
 - ٣- استخراج المؤشر الموسمي.
 - ٤- إزالة آثار الموسمية من أرقام المبيعات التاريخية.
 - ٥- تقدير المبيعات باستخدام معادلة خط الاتجاه العام.
 - ٦- إدخال أثر الموسمية لأرقام المبيعات المقدرة.
- مثال: فيما يلي المبيعات التاريخية ربع السنوية للثلاث سنوات السابقة من (2010-2012)، علماً أن الأرقام بالمليون ليرة سورية.

ربع السنة السنة	ربع السنة الأول	ربع السنة الثاني	ربع السنة الثالث	ربع السنة الرابع
2010	1.5	2.6	1.8	1.4
2011	1.4	2.3	1.6	1.1
2012	1.6	2.8	2	1.2

والمطلوب تقدير المبيعات لعام 2013.

خطوات الحل:

يُلاحظ من البيانات السابقة أن المبيعات ذات طابع موسمي، ولهذا لن يتم تطبيق معادلة خط الاتجاه العام إلا بعد إزالة أثر الموسمية، والذي يتم تطبيقه وفقاً للخطوات التالية:

١ - تقدير المؤشر الموسمي:

المجموع	ربع السنة الرابع	ربع السنة الثالث	ربع السنة الثاني	ربع السنة الأول	ربع السنة السنة
7.3	1.4	1.8	2.6	1.5	2010
6.4	1.1	1.6	2.3	1.4	2011
7.6	1.2	2	2.8	1.6	2012
21.3	1.233	1.8	2.567	1.5	المتوسط الحسابي

$$\frac{21.3}{12} = 1.775 = \text{المتوسط الحسابي}$$

$$\frac{\text{المتوسط الفصلي (الموسمي)}}{\text{المتوسط العام}} = \text{المؤشر الموسمي}$$

$$0.845 = \frac{1.5}{1.775} = \text{المؤشر الموسمي للربع الأول}$$

$$1.446 = \frac{2.567}{1.775} = \text{المؤشر الموسمي للربع الثاني}$$

$$1.014 = \frac{1.8}{1.775} = \text{المؤشر الموسمي للربع الثالث}$$

$$0.695 = \frac{1.233}{1.775} = \text{المؤشر الموسمي للربع الرابع}$$

المبيعات الفصلية

٢- إزالة أثر الموسمية =

المؤشر الموسمي

ربع السنة السنة	ربع السنة الأول	ربع السنة الثاني	ربع السنة الثالث	ربع السنة الرابع
2010	1.775	1.798	1.775	2.014
2011	1.657	1.591	1.578	1.583
2012	1.893	1.936	1.972	1.727

٣- تقدير المبيعات الاتجاهية:

ربع السنة السنة	المبيعات (y)	x	x ²	x. y
1 2010	1.775	1	1	1.775
2	1.798	2	4	3.596
3	1.755	3	9	5.325
4	2.014	4	16	8.056
1 2011	1.657	5	25	8.285
2	1.591	6	36	9.546
3	1.578	7	49	11.046
4	1.583	8	64	12.664
1 2012	1.893	9	81	17.037
2	1.936	10	100	19.63
3	1.972	11	121	21.692
4	1.727	12	144	20.724
المجموع	21.299	78	650	139.106

$$a = \frac{\sum X^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum X^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{650 \times 21.299 - 78 \times 139.106}{12 \times 650 - (78)^2} = 1.745$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum X^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{12 \times 139.106 - 78 \times 21.299}{12 \times 650 - (78)^2} = 0.0046$$

٤- المبيعات الاتجاهية لعام 2013:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.745 + 0.0046 \times 13 = 1.805 \text{ مليون ل.س. الربع الأول لعام 2013}$$

$$y = 1.745 + 0.0046 \times 14 = 1.809 \text{ مليون ل.س. الربع الثاني لعام 2013}$$

$$y = 1.745 + 0.0046 \times 15 = 1.814 \text{ مليون ل.س. الربع الثالث لعام 2013}$$

$$y = 1.745 + 0.0046 \times 16 = 1.819 \text{ مليون ل.س. الربع الرابع لعام 2013}$$

٥- إدخال أثر الموسمية على المبيعات الاتجاهية لعام 2013:

$$= \text{المبيعات الاتجاهية} \times \text{المؤشر الموسمي}$$

$$\text{الربع الأول لعام 2013} = 0.845 \times 1.805 = 1.525 \text{ مليون ل.س.}$$

$$\text{الربع الثاني لعام 2013} = 1.446 \times 1.809 = 2.616 \text{ مليون ل.س.}$$

$$\text{الربع الثالث لعام 2013} = 1.014 \times 1.814 = 1.839 \text{ مليون ل.س.}$$

$$\text{الربع الرابع لعام 2013} = 0.695 \times 1.819 = 1.264 \text{ مليون ل.س.}$$

٥- تحليل المؤشرات الاقتصادية:

لا تختلف هذه الطريقة كثيراً عن السلاسل الزمنية، والفارق الوحيد هو استبدال مؤشر الزمن بأحد المؤشرات الاقتصادية ذات العلاقة، حيث أنّ العلاقة بين إطارات السيارات ترتبط بعدد السيارات المستخدمة أكثر من ارتباطها بمجرد مرور الزمن، وكذلك ترتبط مبيعات الأدوات الكتابية بعدد الطلاب أكثر من ارتباطها بعامل الزمن، ويتم تطبيق هذه الطريقة بإتباع الخطوات التالية:

- أ- تجميع بيانات عن المبيعات التاريخية لسلسلة زمنية متصلة.
- ب- يتم تجميع بيانات عن حجم (كمية، قيمة) أحد المؤشرات الاقتصادية ذات العلاقة.
- ج- اختبار درجة الارتباط بين المؤشرات الاقتصادية وحجم المبيعات، وذلك عن طريق المعادلة التالية:

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

وتوجد ثلاثة حالات رئيسية يكون عليها معامل الارتباط R:

- ١- درجة الارتباط تكون قوية إذا كانت:
- $$1 \geq R \geq 0.7$$
- فإذا كانت الإشارة موجبة كانت العلاقة طردية، أما إذا كانت سالبة كانت العلاقة عكسية.
- ٢- الارتباط متوسط إذا كانت:
- $$0.7 > R \geq 0.5$$
- ٣- الارتباط ضعيف، ويجب عدم استخدام هذا المؤشر والبحث عن مؤشر آخر إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.5.
- د- يتم تطبيق معادلة خط الاتجاه العام بالصورة التقليدية السابق الإشارة إليها، واستخراج قيم a, b بنفس المعادلات السابقة.

مثال:

فيما يلي بيانات مستخرجة من سجلات إحدى شركات صناعة إطارات السيارات والخاصة بحجم المبيعات (القيم بالمليون ليرة سورية)، وعدد السيارات (الأرقام بالآلاف سيارة) خلال الفترة 2005-2012.

البيان	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المبيعات من الإطارات	16	20	30	18	24	26	24	32
عدد السيارات	30	34	38	34	36	38	40	٤٤

المطلوب:

- ١- حساب درجة الارتباط بين المؤشرين وتفسير النتيجة.

٢- تقدير حجم المبيعات المتوقعة من إطارات السيارات لعامي 2013 و 2014، إذا علمت أنّ عدد السيارات المتوقعة هو (46 ألف لعام 2013، و 48 ألف لعام 2014).

السنوات	المبيعات	عدد السيارات	y^2	x^2	$x \cdot y$
	y	x			
2005	16	30	256	900	480
2006	20	34	400	1156	680
2007	30	38	900	1444	1140
2008	18	34	324	1156	612
2009	24	36	576	1296	864
2010	26	38	676	1444	988
2011	24	40	576	1600	960
2012	32	44	1024	1936	1408
المجموع	190	294	4732	10932	7132

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$R = \frac{8 \times 7132 - 294 \times 190}{\sqrt{8 \times 10932 - (294)^2} \times \sqrt{8 \times 4732 - (190)^2}}$$

$$R = \frac{57056 - 55860}{1338.288} = 0.897$$

الإشارة موجبة أي أن العلاقة طردية بين المتغيرين، وأنّ قيمة معامل الارتباط (0.897) تدل على وجود درجة ارتباط قوية بين حجم المبيعات من الإطارات وعدد السيارات.

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{10932 \times 190 - 294 \times 7132}{8 \times 10932 - (294)^2} = -19.34$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{8 \times 7132 - 294 \times 190}{8 \times 10932 - (294)^2} = 1.173$$

تقدير المبيعات المتوقعة للأعوام 2013 - 2014:

$$y = a + bx$$

مبيعات عام 2013:

$$y = -19.34 + 1.173 \times 46 = 34.618 \quad \text{مليون ل.س}$$

مبيعات عام 2014:

$$y = -19.34 + 1.173 \times 48 = 36.964 \quad \text{مليون ل.س}$$

٨/٣ - التخطيط الفعّال:

أهم الملامح التي تشير إلى التخطيط الفعّال، أو خصائص التخطيط الفعّال تتمثل فيما يلي:

يلي:

- ١- **الواقعية:** يجب أن يكون التخطيط واقعياً وملائماً لظروف المنظمة والبيئة، فلا يكون متفائلاً أكثر من اللازم، ولا متشائماً أكثر من الحد المعقول، فالتخطيط ومن خلال التنبؤ يجب أن يقوم على توقعات معقولة.
- ٢- **يجب أن تكون الخطة سليمة:** كما هو واضح يجب التأكيد على أنّ التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون الخطة سليمة وفعّالة، وهناك الكثير من المنظمات التي أنفقت مبالغ طائلة فقط لإعداد خطة كانت - في الأساس - غير سليمة، وخير وسيلة لضمان خطة سليمة هي أن تقوم المنظمة على الدوام بالاحتفاظ بعقل متفتح، ومراجعة مستمرة لافتراضاتها، وأن تحصل على التأييد اللازم لها، وتكون هيئة التخطيط في المنظمة قادرة و متمكنة من الدفاع عن الخطة.
- ٣- **التحديد:** يجب أن يتصف التخطيط بالدقة، أي أن يحدد كل شيء ولا يترك أي شيء للصدفة، فعلى سبيل المثال لا يجوز أن نقول عن هدف زيادة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، فالأصح أن نقول زيادة الإنتاج بنسبة 15% مثلاً.
- ٤- **المرونة:** لعل أهم خاصية تسهم أكثر من غيرها في نجاح الخطة هي مرونتها، فقد يبدو أنّ الخطة الصارمة توفر عنصر الاستقرار والثبات، ولكن هذه الصرامة تتعارض مع قدرة الإدارة على مواجهة احتياجات الظروف المتغيرة، وتتحقق المرونة للخطة عن طريق وضع البدائل، ومن خلال يقظة الإدارة للظروف التي سوف يصبح تغيير الخطة فيها مناسباً.
- ٥- **الوضوح:** التخطيط والخطة الجيدتان هما اللذان يتصفان بالوضوح وعدم التعقيد، بحيث تعرف كل إدارة، وكل مسؤول، وكل فرد في المنظمة ما هو المطلوب منه إنجازه، وهذا يعني الابتعاد عن كل ما يحدث الالتباس والتشويش وسوء الفهم ممن سوف ينفذها.
- ٦- **السرية:** يشمل التخطيط في بعض جوانبه على أمور قد تكون في غاية السرية، بحيث يجب ألا يعلم المنافسون عنها شيئاً، فمثل هذه الجوانب تكون سرية لا يطلع عليها إلا المعنيون بالأمر.

٧- **الشمولية:** تعني أنه يجب على التخطيط عدم التركيز على جانب دون آخر أو على حساب دون آخر، إلا إذا اقتضت الحاجة وظروف تحقيق الأهداف ذلك، فاهتمام المخطط يجب أن يكون متوازناً في كافة الجوانب التي يخطط لها.

٨- **الحصول على قبول الخطة:** إن مقومات التخطيط الفعال الأساسية أن تقتنع الإدارة العليا للمنظمة بأهمية التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة، وأن تمنح تأييدها، ومساندتها، وتحمسها للجهود التخطيطية، فضلاً عن مسؤوليتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكن كلاً من المخططين، والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق. (العلاق، ٢٠٠٨، ص ١٥٦)

٩- **المشاركة:** من النادر أن تجد مخططاً يضع خطة لوحده، لأن التخطيط يحتاج إلى جمع معلومات، وأخذ آراء جهات مختلفة وأفراد، لذلك يُعدّ ضرورياً أن يقوم بالتخطيط لجنة يشترك فيها عدد من الأفراد رؤساء ومرووسين من كافة المستويات الإدارية، بحيث يكون باب المناقشة وسماع الرأي مفتوحاً للجميع.

١٠- **إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري:** فالتنظيم السليم الفعال يعاون على التخطيط الجيد، ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة، حيث يوفر تحديداً دقيقاً للاختصاصات والمسؤوليات، ويوفر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات، وتدفق المعلومات بما يضمن تقبل مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجديدة.

١١- **التوقيت:** الخطة يجب جدولة تنفيذها زمنياً بشكل يتحدد فيه زمن بدء الأنشطة والأعمال، وزمن الانتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين هذه الأزمنة، بحيث يعرف أي من الأنشطة سيبدأ أولاً، وما هو النشاط الثاني، وما هي الأنشطة التي سيبدأ تنفيذها معاً، ومتى ينتهي التنفيذ.

١٢- **التكلفة:** وهو يعني أن يركز التخطيط على التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد البشرية، والمادية المتاحة داخل المنظمة، فيجب أن يأخذ في حسابه عنصر التكلفة بحيث لا تكون عالية.

١٣- **التكليف بالواجبات:** ينبغي تكليف أفراد محددين بالواجبات (إذا أريد تنفيذ الخطة بكفاءة)، ذلك أن مجرد جدولة الأنشطة التي ينبغي أداؤها ليس كافياً في حد ذاته

لإتمامها بفعالية، إذ ينبغي أن تتم ترجمة الأنشطة إلى واجبات عمل، وتحدد كمسؤوليات على أفراد المنظمة.

١٤- **النواحي الرقابية:** توفر الخطة الفعالة أسس الرقابة أثناء التنفيذ، وتحدد مراجعات دورية من جانب أفراد يقومون بمراجعة مدى التقدم عند نقاط رقابية محددة، ويقدمون توصياتهم بالتصرف الضروري، ولتسهيل مثل هذه المراجعات يحسن الإشارة إلى تحديد حجم الانحراف الذي يمكن أن يسمح به عن الخطة الأصلية.

١٥- **توافر كوادرات تخطيطية كفوءة:** غني عن القول إنّ التخطيط الفعال يعتمد على فاعلية وكفاءة ومهارة القائمين عليه، إنّ نجاح جهاز التخطيط يتطلب أن يتوافر له كوادرات بشرية متخصصة ذات مستوى عال من المهارة التخطيطية، فالمخططون هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين المتخصصين في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة.

٩/٣- معوقات التخطيط:

على الرغم من التطور الهائل الذي شهدته حياتنا في مجالات الحياة المختلفة من تقدم كبير في ثورة المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات، والأساليب التخطيطية المتطورة التي جاءت لتقليل حالات المخاطرة وعدم التأكد في اتخاذ القرارات، وما هو متوافر لمنشآت الأعمال من خبراء متخصصين في مجال التخطيط والتنبؤ، وغيرها من وسائل إحكام السيطرة على المتغيرات وحسابها بشكل دقيق وعلمي موضوعي، رغم كل هذه التطورات النوعية والكمية في مجال التخطيط، توجد معوقات تحدّ من فاعلية التخطيط، وإذا تمكّن المخطط من الإلمام بهذه المعوقات فإنه سيكون مستعداً للتقليل، وتلافي تأثيراتها قدر الإمكان، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ١٥٣)

١- **سرعة التغير:** نعيش في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، فكل شيء من حولنا يتغير دون أن نستطيع إيقافه، بل أنّ سمة الحياة اليوم هي التغير في البيئة الداخلية للمنظمة، وفي البيئة الخارجية أيضاً، إنّ هذه التغيرات تجعل عملية التخطيط أكثر صعوبة، وعليه فإنّ رجل التخطيط غالباً ما يضطر إلى إجراء تعديلات على الخطة الموضوعية للتكيف مع المتغيرات، الأمر الذي قد يترتب عليه مضاعفة نفقات وجهود التخطيط.

٢- **صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة:** إنّ الخطط تعتمد في وضعها على تقديرات يضعها رجل التخطيط مقدماً، ويعتقدها صحيحة ودقيقة، إنّ وضع التقديرات يتم وفي ذهن رجل التخطيط المستقبل، ولكن المستقبل غير مرئي، ولا يمكن التنبؤ به

بسهولة، ولهذا فإنّ التقديرات هي مجرد تخمينات أو تنبؤات قد تتحقق، أو لا تتحقق، ويستطيع المخطط أن يقلل من حدة المخاطر الناجمة عن حالة اليقين من أحداث المستقبل، بأن يضع مجموعة من التقديرات الافتراضية على أساس من الاحتمالات المتوقعة، ومن ثم يرسم خططاً متعددة على أساس كل افتراض بحيث تواجه كل خطة حدثاً محتملاً في المستقبل بشرط أن تكون الخطط البديلة محققة لمنافع تفوق نفقاتها، فإذا لم يجد المخطط ذلك ممكناً فإنه يكفي بوضع خطة واحدة تتوافر فيها المرونة أو تكون قابلة للتغير عندما يستلزم الأمر ذلك.

٣- **قد يتمسك المنفذون بحرفية الخطة، والالتزام بالتطبيق الحرفي لها:** ولذلك فقد يؤدي ذلك الجمود إلى عدم نجاح الخطة، ولهذا تتطلب الخطة المرونة في التطبيق للتغلب على الصعاب، وتشجيع المنفذين على الإبداع والتصور، وتطبيق الخطة لروحها، ولكن دون المساس بالمبادئ الأساسية لها.

٤- **التكاليف الكبيرة للتخطيط وإعادة التخطيط:** إنّ عملية التخطيط تكلف جهوداً وأموالاً طائلة، كما أنّ التخطيط، وإعادته يحتاج إلى طاقات وإمكانيات قد لا تكون متوافرة لجميع المنظمات، ثم إنّ عامل الوقت يعتبر مهماً بشكل كبير في عالمنا، وليس من المعقول أو المقبول دائماً أن ينتظر المدير المعلومات، والإحصائيات التي غالباً ما يستغرق الحصول عليها وقتاً طويلاً لكي يتخذ قراراً مطلوب اتخاذه بسرعة، باعتبار أنّ عدم اتخاذه بسرعة قد يفقد المنظمة فرصة مربحة، وعلى الرغم من أنه يتعين على المخطط الحكيم ألا ينفق على وضع الخطة أموالاً تزيد عن مقدار ما سوف يدره تطبيقها، فإنّ مراعاة هذه القاعدة أمر صعب للغاية.

٥- **قلة الالتزام بالتخطيط:** إنّ معظم المديرين يشغلون أنفسهم بتسيير أمور منظماتهم على المدى القصير الأجل، وفي العادة نجد المديرين يركزون على المشكلات اليومية متجاهلين ما يحمله المستقبل لهم من مفاجآت ومتغيرات، وليس جميع المديرين يلتزمون بخطة طويلة المدى لأسباب كثيرة في مقدمتها صعوبة التنبؤ بالمستقبل، وتكاليف التنبؤ الباهظة وغيرها، وهكذا تضيق الكثير من الفرص على المنظمات التي لا تلتزم بالتخطيط طويل الأمد، أو حتى التخطيط قصير الأمد.

٦- **عدم التفرقة بين دراسات التخطيط والخطط:** لا يمكن القول بأنّ هنالك خطة إلا إذا كان هناك قرار من نوع ما، ففي العديد من المنظمات هنالك دراسات تخطيطية، ولكن لا تصل إلى مستوى الخطط الملزمة، أي أنّ التخطيط الفعلي المجسّد بالخطط الفعلية

لا يتحقق في الكثير من المنظمات، وهذا ما يؤشر إما إلى حالة عدم الالتزام بالتخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة، أو عدم القدرة على التفرقة بين دراسات التخطيط والخطط الفعلية.

٧- **مقاومة التغيير:** إنّ التخطيط وظيفة إدارية متحركة تتشد التغيير الدائم للتكيف مع عالم يتغير من حولنا، إنّ هذه الحقيقة لا تروق لكثير من المديرين التقليديين الذين يقاومون التغيير للحفاظ على مواقعهم وسلطاتهم وصلاحياتهم، كما أنّ بعض المديرين يعولون كثيراً على خبراتهم السابقة المتراكمة رغم أنّ هذه الخبرات قد لا تكون صالحة في عالم متغير.

الفصل الرابع: التنظيم

- ١/٤ - مفهوم التنظيم.
- ٢/٤ - مراحل إعداد البناء التنظيمي للمنظمة.
- ٣/٤ - فوائد التنظيم.
- ٤/٤ - خصائص التنظيم الجيد.
- ٥/٤ - أنواع التنظيم.
- ٦/٤ - الهيكل التنظيمي.
- ٧/٤ - الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.
- ٨/٤ - نطاق الإدارة.
- ٩/٤ - السلطة والمسؤولية.
- ١٠/٤ - المركزية واللامركزية في مجال السلطة واتخاذ القرارات.

١/٤ - مفهوم التنظيم:

يُعدّ التنظيم من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل أنشطة المنظمة، إنّ دور التنظيم يتحدد في أنه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولتحقيق هذه الأهداف فإنّ على المدير أن يحدد أولاً الأنشطة والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير، ولا بدّ للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار، ووسائل الاتصالات، وبدوره فإنّ المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه، وحدود هذه الوظيفة، وعلاقته برئيسه، والمجموعة التي تعمل معه، والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي.

ويمكن تعريف التنظيم: بأنه الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه الأنشطة، وكذلك تحديد السلطة والمسؤولية. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ١٢٣)

وفي تعريف آخر: التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتّب جهود جماعة من الأفراد وتتسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأفراد (رؤساء ومرؤوسين) المكلفين، والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة والقيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينهم من حيث المهام، والمسؤوليات، والسلطات.

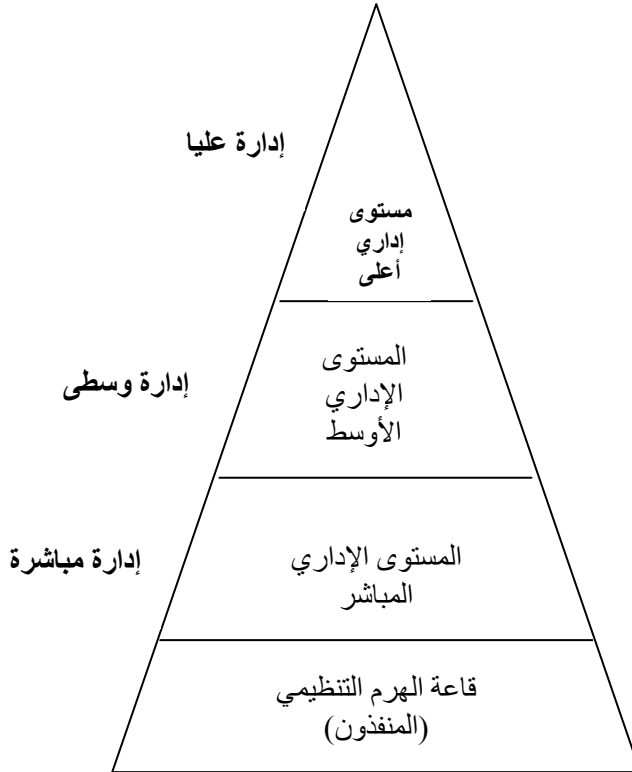
وفي تعريف آخر: التنظيم هو عبارة عن تحديد الأنشطة، والمهام، والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدرات ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة، والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة، ثم مساءلتهم عن نتائج الإنجاز، وهناك الكثير من الموضوعات التي تندرج تحت التنظيم منها: تصميم هيكل التنظيم، وتحديد إداراته، توصيف أعباء واختصاصات هذه الإدارات، تصميم الوظائف، تفويض السلطات لشاغليها، وتحديد العلاقات بين الإدارات، وأيضاً بين الأفراد

من خلال هذا التعريفات للتنظيم يتضح لنا مدى العلاقة بين وظيفتي التخطيط، والتنظيم، فنجاح التخطيط يعتمد إلى حد كبير على مدى النجاح في تنظيم الإدارات، والأقسام الإدارية التي ستقوم بتنفيذ الخطط وبالتالي تحقيق الأهداف.

كما يتضح لنا العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية التنظيم الإداري، والتي تتمثل

فيما يلي:

- ١- أنشطة وأعمال متعددة تمارسها مجموعة من العناصر البشرية من أجل تحقيق أهداف وضعتها وظيفة التخطيط.
- ٢- عناصر إنسانية مكونة من رؤساء ومرؤوسين على شكل فرق عمل تكلف بأداء الأنشطة، وهذه العناصر تحدد المستوى العلمي، والفني المطلوب توافره فيها.
- ٣- هيكل أو إطار تنظيمي تعمل ضمنه العناصر الإنسانية، وهذا الهيكل يوضح مَنْ هو رئيس وَمَنْ هو مرؤوس، وخطوط السلطة، والاتصال التي تربط بين هذه العناصر.
- ٤- تحديد دور كل عنصر بشري من حيث واجباته، ومسؤولياته، وسلطاته.
- ٥- نظم، وإجراءات، وطرق عمل يتم بموجبها تنفيذ الأعمال، أو الأنشطة، والتي يجب أن يتقيد بها الأفراد أثناء أداء المهام الموكلة إليهم.
- ٦- يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، وذلك لأنّ منبع السلطة يكون في القمة، والسلطة تنساب من الأعلى للأسفل، والشكل الهرمي يصنف الرؤساء إلى ثلاثة مستويات إدارية وفق الشكل التالي:



٢/٤ - مراحل إعداد البناء التنظيمي للمنظمة:

عند بناء هيكل تنظيمي جديد للمنظمة، أو تطوير الهيكل التنظيمي الحالي، يتعين على خبير التنظيم القيام بالخطوات، أو المراحل التالية: (جماعة، ٢٠٠٢، ص ١٤٤)

- ١- تحديد الأهداف المطلوبة.
- ٢- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- ٣- تحديد الأعمال الضرورية للقيام بهذه الأنشطة.
- ٤- تجميع الأعمال المتشابهة والمتجانسة في وظائف، وتحديد نوع وعدد الوظائف اللازمة لإنجاز تلك الأعمال.
- ٥- تجميع الوظائف حسب تجانسها، وتكاملها، وتشابهها في أقسام إدارية.
- ٦- تجميع الأقسام حسب تجانسها، وتكاملها، وتشابهها في إدارات.
- ٧- تحديد اختصاصات، وسلطات، ومسؤوليات كل وظيفة، وقسم وإدارة بالمنظمة.
- ٨- تحديد العلاقات الرأسية والأفقية، وتصميم الاتصالات.
- ٩- رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة.
- ١٠- وضع كتيب أو دليل التنظيم الإداري للمنظمة.

٣/٤ - فوائد التنظيم:

إن وظيفة التنظيم لها فوائد ومزايا عديدة، ويمكن تحديد أهمها فيما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ١٨٨)

- ١- التنظيم يقضي على الازدواجية والتضارب في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين، حيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة، وواجباته.
- ٢- التنظيم يعمل باتجاه تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بدقة ووضوح تامين، وبهذا يساهم التنظيم في إزالة حالات سوء الفهم بين الأفراد، ويجعل كل فرد في المنظمة يدرك موقعه الإداري، وماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة بها.
- ٣- التنظيم يضمن عملية وحيادية توزيع الأعمال والوظائف؛ بحيث يتم تقادي إسناد أعمال، أو وظائف معينة بناء على عوامل، أو اعتبارات شخصية.
- ٤- من مزايا التنظيم وفوائده؛ أنه يقوم بتحديد المسؤولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

- ٥- يضمن التنظيم أعلى درجات التنسيق والانسجام بين الأنشطة المختلفة للمنظمة، وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع، والإنتاجية الفعالة.
- ٦- من مزايا التنظيم الجيد أنه يستجيب للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يمكن العاملين من التكيف مع هذه المتغيرات والتفاعل معها، والاستجابة لها لضمان البقاء، والنمو.
- ٧- ينشئ التنظيم إجراءات قياسية، وذلك عن طريق وضع وتحديد إجراءات العمل، وبالتالي فهو يوفر على الأفراد العاملين في المنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المنوطة بهم.
- ٨- التنظيم يقوم بنقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة، وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها، وهو يمد الأفراد العاملين بالمعلومات، والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه.
- ٩- التنظيم ينمي ويطور، ويصقل الأفراد العاملين في المنظمة من خلال التدريب، والتأهيل، وتنمية القدرات بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.
- ١٠- التنظيم يضمن أعلى درجات الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، باعتبار أن التنظيم ينادي بوضع كل شخص في موقعه، وكل شيء في مكانه الملائم، ومع الربط بين الأشخاص، وبعضهم، والأشياء ببعضها، والأشخاص، والأشياء بروابط متينة وفعالة تحقق التماسك بين الجميع.

٤/٤ - خصائص التنظيم الجيد:

سبق وأن ذكرنا أن التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط، ويتناسق معه عن طريق بلوغ الهدف المشترك الذي يسعى إليه كل منهما، ورغم ذلك فإن هناك ملامح تميز التنظيم الجيد، والتي أجمع عليها رجال الفكر الإداري بناء على ملاحظاتهم وتجاربهم، ومن أهم هذه الملامح ما يلي:

١- وحدة القيادة:

إن حسن التنظيم يقضي أن لا يخضع المرؤوس لأكثر من رئيس واحد، فالمرؤوس يبدع أكثر عندما يكون له رئيس واحد، وليس عدة رؤساء، فوحدة القيادة تضمن تنفيذ المرؤوس لأوامر رئيسه بشكل أكفأ، ووحدة القيادة تضمن أيضاً عدم تضارب الأوامر والتعليمات، لأن مثل هذا التضارب قد يخلق فوضى في المنظمة.

٢ - تسلسل القيادة:

إنّ حسن التنظيم يقضي أيضاً أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والمرؤوس قد يكون رئيساً لآخر، وعلى ذلك لا بدّ من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، بما يسمح بانسياب الأوامر، وتدفعها من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناه في أسرع وقت ممكن.

٣ - أولوية الأنشطة:

إنّ التنظيم الذي يميّز بين الأنشطة الأساسية والثانوية، ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها، فالأهم ثم المهم هو مبدأ من مبادئ التنظيم الفعّال، مثلاً إذا كانت وظيفة الإعلان في غاية الأهمية، بمعنى أنّ الإعلان هو الذي يبيع ويسوق سلع المنظمة، فإنه ينبغي إبراز وظيفة الإعلان في الهيكل التنظيمي، وإعطائها الأهمية التي تستحقها وهكذا.

٤ - عدم الإسراف:

إنّ التوسع في التخصص، والرغبة في تحقيق التنسيق، والرقابة له تكلفته العالية التي تتحملها المنظمة، ولا شك أيضاً أنّ مجرد التوفير يجب ألا يُنظر إليه كهدف، وإنما المقصود هو توفير ما ينبغي توفيره، ويعدّ التنظيم الجيد أداة فعّالة لمنع الإسراف والهدر، ويؤدي بالتأكيد إلى تقليص التكاليف، فالتنظيم الجيد يحدد، ويرسم، ويقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

٥ - النطاق المناسب للإشراف:

بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده، ووقته، وإمكاناته، ويخضع نطاق الإشراف إلى عدة عوامل في مقدمتها طبيعة العمل في المنظمة، درجة تفويض السلطة، ومدى القرب المكاني بين الرئيس والمرؤوسين.

٦ - الوضوح في تحديد المسؤوليات:

لتجنب الفوضى والإرباك، ولكي تكون المنظمة قادرة على مكافأة المجد، ومحاسبة المسيء، وحتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة ووضوح لا لبس فيه ولا غموض، لا بدّ من أن تكون المسؤوليات محددة بوضوح تام، ومفهومة ومعلنة.

٧- المرونة والبساطة:

إنّ التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل وفقاً لمقتضيات التطور؛ من دون أن يحدث تغيير جذري في معالمه الأصلية، وينبغي أن يكون التنظيم بسيطاً لا تعقيد فيه.

٨- استقرار التنظيم:

بمعنى أنه يجب ألا يجري تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان ذلك لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود، ووقت، ومال في التعديل، أو إعادة التنظيم.

٩- التعاون بين العاملين:

إنّ تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل هو عملية منظمة، ومستمرة، ومهمة في الحفاظ على بقاء المنظمة، والتنظيم الجيد هو الذي يوفر مناخاً مشجعاً لتفاعل، وتضافر جهود العاملين بما يحقق الأهداف المرسومة.

١٠- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:

ذلك لأنّ لكل إنسان طاقة لا يستطيع أن يتجاوزها، ولا ينبغي أن يحمل الإنسان بأكثر من طاقته، والتنظيم ليس مجرد رسم على ورق، ووصف مكتوب، بل هو تفاعل يتم بين الواجبات، والقدرات البشرية، لهذا لا بدّ من دراسة قدرات أعضاء التنظيم- كل منهم على حدة- ثم تحميل الواحد منهم بالواجبات التي يقدر عليها وحده.

١١- شبكة فعالة للاتصالات:

يجب أن يتضمن التنظيم الجيد شبكة اتصالات واضحة وفعّالة؛ تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه، وذلك بسرعة فائقة، ودون عوائق تقف في سبيل انسياب المعلومات، كما ينبغي وجود خطوط واضحة للسلطة؛ تبين وضع كل عضو في التنظيم بالنسبة لمن يعلوه.

٥/٤- أنواع التنظيم:

التنظيم نوعان، هما التنظيم الرسمي (Formal Organization)، والآخر هو التنظيم غير الرسمي (Informal Organization)، وسنتناول هذين النوعين بشيء من التفصيل:

١/٥/٤- التنظيم الرسمي:

التنظيم الرسمي هو تنظيم قائم، ومحدد المعالم، وواضح الشكل، يقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف، والوظائف في وحدات إدارية صغيرة، والوحدات الصغيرة في أقسام، والأقسام في إدارات،....، إلخ، ويتم عملية التحليل، والتقسيم على أساس موضوعي بغض

النظر عن الأشخاص، أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم، حيث يعمل هذا التنظيم على تنفيذ سياسة المنظمة.

وللتنظيم الرسمي أربعة أشكال أساسية:

١- التنظيم الرأسي.

٢- التنظيم الوظيفي.

٣- التنظيم الرأسي الوظيفي (التنظيم الاستشاري).

٤- التنظيم مع استخدام اللجان الفنية.

٢/٥/٤ - التنظيم غير الرسمي:

هو تنظيم ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعات العاملين أثناء العمل.

ففي كل منظمة رسمية قد يوجد أكثر من تنظيم غير رسمي، تتكون تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليس بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل، بل أنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي، التنظيم الرسمي في نشأته.

والتنظيم غير الرسمي غير محدّد الشكل، ونطاقه يتسع، أو يضيق وفقاً للأحوال، وقوة تماسكه تختلف في صلابتها، بيد أنه يتسع في النطاق فيشمل العديد من الأفراد، ويزداد صلابته، إذ يربط بين أعضائه برباط متين، طالما تعارضت أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو العاملين، أو متى ضعف كيان التنظيم الرسمي، أو عندما يسيء المديرون تصرفاتهم الإدارية.

وهناك ثلاثة مصادر للتنظيم غير الرسمي، تتمثل فيما يلي:

١ - الصلة الشخصية:

وهي التي تربط الأشخاص ببعضهم لأسباب متعلقة بأشخاصهم، مثل المهنة التي تجمع بين عدد من العاملين في عدد من المنشآت، أو في وحدات إدارية داخل المنشأة الواحدة، كذلك فإنّ العقيدة الدينية، والرأي السياسي، والمذهب الاجتماعي؛ كل ذلك قد يجمع الأشخاص في تعاطف حول موضوع واحد، أو فكرة واحدة، مكونين بذلك تنظيماً غير رسمياً قوي الدعائم، وهناك الانتماء إلى بلدة واحدة، أو التخرج من مدرسة، أو معهد، أو كلية واحدة، كل هذه العوامل تكون رباطاً عاطفياً يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي، بل إنّ عضوية النوادي والنقابات، والانتماء

إلى الجنس الواحد، أو اللون المميز، يؤدي إلى تكوين تنظيمات اجتماعية تعمل من خلال التنظيم الرسمي.

إنّ خطوط السلطة في التنظيم غير الرسمي لا تكون واضحة، وغالباً ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة، بمعنى أنه لا يوجد رؤساء أو مسؤولين.

٢- الصلة الوظيفية:

وهي التي تنشأ بين أحد الأشخاص في تنظيم ما، وأشخاص آخرين داخل نفس التنظيم أو خارجه، بسبب علاقات عمل مباشرة بينه وبينهم.

٣- مركز النفوذ:

في كثير من الحالات نجد بعض أعضاء الجماعات يتمتعون بنفوذ خاص يفرضونه على باقي أعضاء الجماعة، كأن يكون أحدهم قريباً لرئيسها، أو يتمتع بعلم، أو جاه، أو مال، يجذب الناس نحوه، أو ينتمي لأسرة عريقة، أو يكون مجرد صديق لصاحب نفوذ رسمي في الجماعة، من الذين نسميهم بالمحاسبين أو الأنصار الذين غالباً ما يحيطون بالرئيس، ويؤثرون عليه فيما يتخذ من قرارات، إنّ مثل هؤلاء الأشخاص يشكلون تنظيمات غير رسمية، يتخذون مكانهم في مراكزها، ويستقطبون الناس من حولهم، وهؤلاء يعدون بمثابة الممر الذي لا بد من عبوره للوصول إلى المدير أو الرئيس.

وبهذا يتحرك شعور التابعين أو العاملين نحوهم رغبة في الاسترضاء واعتقاداً بأنّ رغباتهم تعكس اتجاهات الرئيس، ورغباته، فيتحولون إلى مراكز قوة في تنظيمات غير رسمية عمرها مرهون ببقائهم في وظائفهم.

٤/٦- الهيكل التنظيمي:

٤/٦/١- تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبيّن التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ١٣٢)

٤/٦/٢- العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، إلا أنه يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أبرزها: (العلاق، ٢٠٠٣، ص ٢٠٢-٢٠٣)

١ - حجم المنظمة:

بالتأكيد فإن المنظمات والمشروعات الكبيرة التي تمارس أنشطة متنوعة، وتخدم أسواق متعددة، مثل الشركات متعددة الجنسية، تتمتع بمزايا التخصص والتنوع في مجالات النشاط، مما يزيد الحاجة إلى التنسيق والرقابة، وعليه فإن الهياكل التنظيمية للمنظمات الكبيرة غالباً ما تكون تفصيلية وشاملة، في حين أنه في المنظمات أو المشروعات الصغيرة والمحدودة النشاط يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للأنشطة، لأن هذه الأنشطة هي بالأصل محدودة وضيقة ولا تحتاج إلى اختصاصات كثيرة.

٢ - دورة حياة المنظمة:

إن الزمن وما يحمله من متغيرات يملئ على المنظمات إعادة التنظيم وإلا فقدت فرصة التكيف مع المتغيرات لأغراض البقاء والنمو، وإذا كانت دورة حياة المنظمة قصيرة ومحدودة فإن الهيكل التنظيمي المناسب لها ينبغي أن يكون بسيطاً في مكوناته وعلاقاته، فبدلاً من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة، فيمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة، كما يؤثر عامل الزمن على الهيكل التنظيمي في حالة كان العمل متواصلاً وعلى شكل ورديات؛ فإن هذا يتطلب هيكلاً تنظيمياً معقداً لأنه يستدعي وجود عدد كبير من المشرفين لكل وردية عمل مستقلة، كما أن كثرة الورديات تؤدي إلى تعقيد العلاقات التنظيمية،....، وهكذا.

كذلك يؤثر الزمن في حالات الطوارئ التي تستدعيها أعمال المنظمة بحيث يصبح من الضروري تجاوز خطوط الاتصال التقليدية وتقليل المستويات حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأهمية عامل الزمن في عمل المنظمة كما هو الحال في منشآت الطيران أو المستشفيات.

٣ - التخصص:

يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيراً بدرجة التخصص التي تحتاج إليها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة، كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس، كما أن المنظمة التي تنتج سلعاً متشابهة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمنظمة تنتج عدداً متنوعاً من السلع المختلفة.

٤ - مكان عمل المنظمة:

يؤثر مكان عمل المنظمة على نوعية الهيكل التنظيمي، فالمنظمة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المنظمة التي يتركز نشاطها

في منطقة واحدة، إنّ مشكلات الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة، ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية، وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات.

٥- القدرات الإنسانية:

تؤثر كمية القدرات الإنسانية ونوعيتها التي تحتاج إليها المنظمة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي، وذلك حتى يتمكن من أن يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة.

٦- التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأنّ طبيعة المنظمة تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه، ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف، وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٧- تأثير البيئة:

إنّ من العوامل العامة التي تؤثر على الهيكل التنظيمي هو نوعية البيئة التي تعمل بها المنظمة، فالمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قلّ تعقيد الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح، وكلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلما ازداد تعقد الهيكل التنظيمي.

٤/٦/٣- نماذج الهيكل التنظيمي:

هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما: النموذج الكلاسيكي والنموذج العضوي، كما توجد نماذج أخرى للهيكل التنظيمي مثل تنظيم الفريق، والتنظيم الشبكي.

٤/٦/٣-١- النموذج الكلاسيكي:

ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية له هي:

١- التنظيم التنفيذي.

٢- التنظيم الوظيفي.

٣- التنظيم التنفيذي الاستشاري.

وسنتناول هذه الأنواع بشيء من التفصيل:

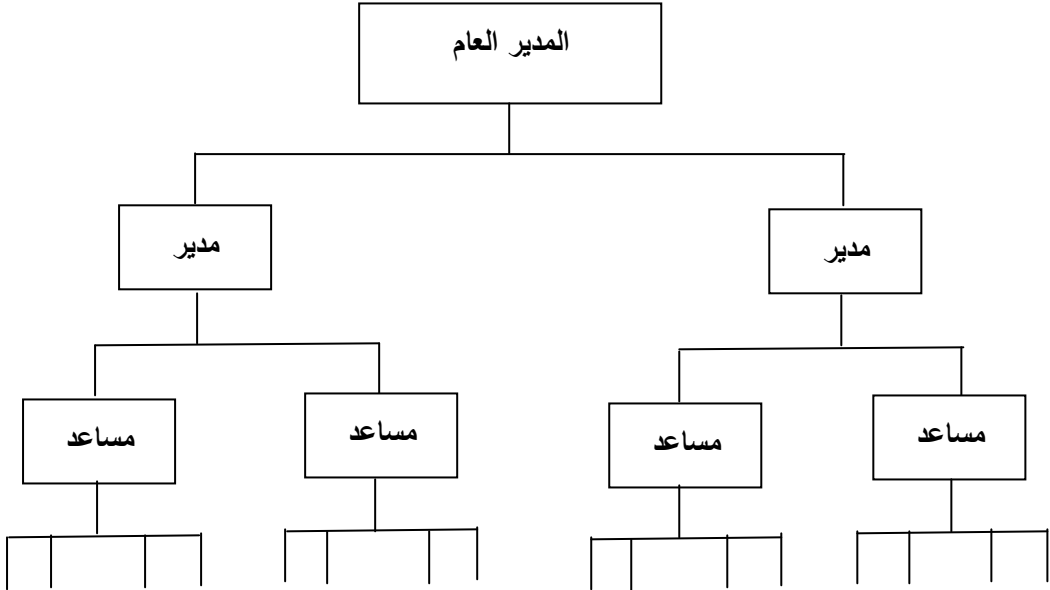
١ - التنظيم التنفيذي:

ويسمى أيضاً بالتنظيم الرتبوي، أو الرأسي، أو التنازلي، ويعتبر من أقدم أنواع الهيكل التنظيمي، وقد تمّ استخدامه في المنشآت العسكرية، ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية، ووحدة القيادة، والسرعة في اتخاذ القرارات، وهو يناسب المنشآت الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل فيها وحجمه إلى إدارات وظيفية تخصصية، ويتحمل المدير في هذه المنشأة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية، ويؤخذ على هذا الهيكل التنظيمي إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص، وتحمله واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته، ولا سيما في الأحوال التي لا يفوض فيها المدير صلاحياته للآخرين، ويوضح الشكل التالي هذا النوع من الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (٤-١)

الهيكل التنظيمي التنفيذي



٢ - التنظيم الوظيفي:

يقوم هذا النوع من الهيكل التنظيمي على أساس التخصص في تقسيم العمل، وأول من اقترح التنظيم الوظيفي فريدريك تايلور في عام ١٩٠٣، فقد طلب بأن يعيّن لكل منظمة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز.

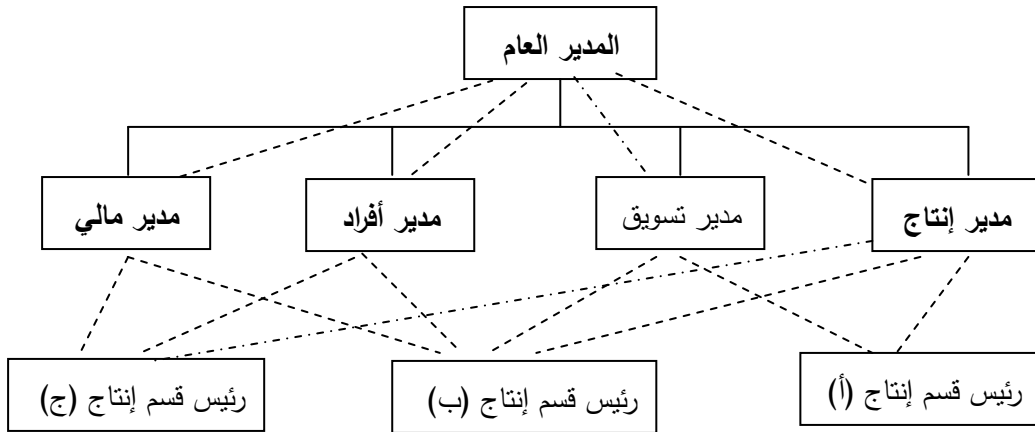
ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي أنه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تمكين المدير العام للمنظمة من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الإدارية والفنية.

إلا أنّ أهم ما يؤخذ على هذا النوع من الهيكل التنظيمي هو احتمال عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين، والتنفيذيين.

والشكل التالي يوضح التنظيم الوظيفي كما هو معبّر عنه بالخط المتقطع بين مدير الأفراد، أو مدير المالية، أو مدير التسويق، وأقسام الإنتاج.

الشكل رقم (٤-٢)

الهيكل التنظيمي الوظيفي



٣ - التنظيم التنفيذي الاستشاري:

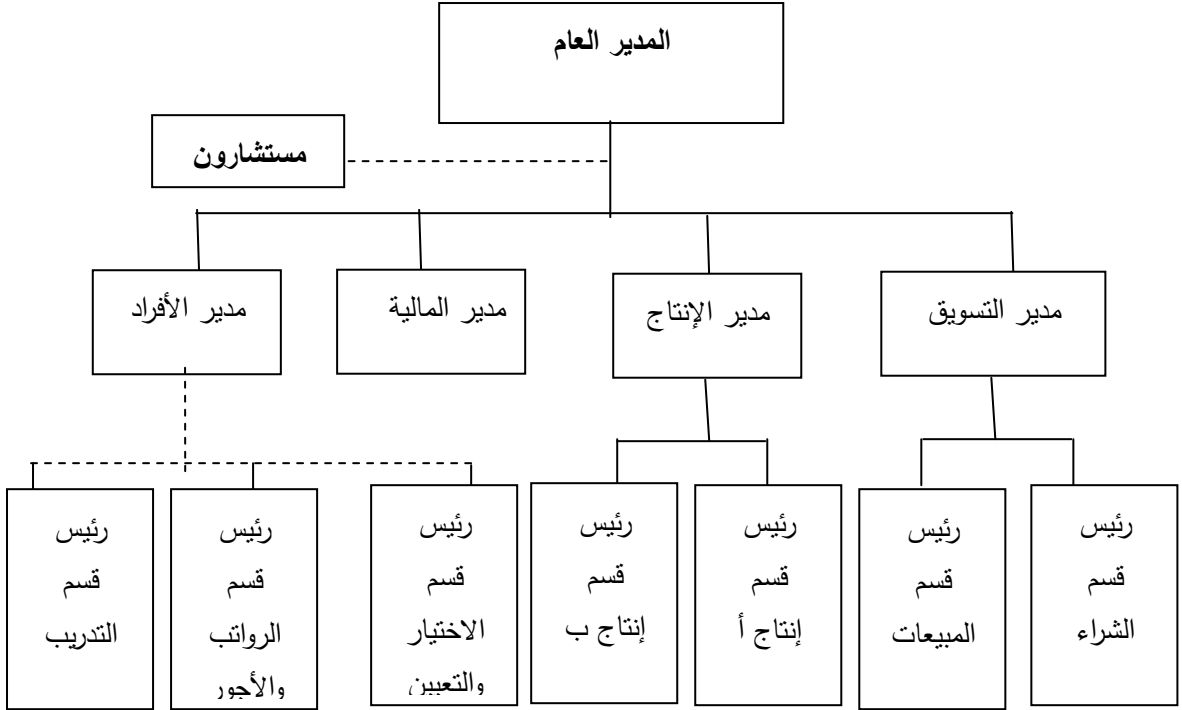
وهو نوع للهيكل التنظيمي يجمع بين النوعين التنفيذي، والاستشاري، حيث يحاول تحقيق مزاياهما معاً وتقادي محاذير كل منهما، وهو يقوم على أساس الاستعانة بالاستشاريين

الفنيين من المختصين الذين تتحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية.

ومن أهم مزايا هذا النوع للهيكل التنظيمي توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة مما يمكنها من اتخاذ قرارات أفضل، ولكن ما يؤخذ عليه بأنه يؤدي إلى إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين، فالاستشاريون ليسوا مسؤولين عن نتيجة اقتراحاتهم، والتنفيذيون قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين، ويوضح الشكل التالي هذا النوع من الهيكل التنظيمي علماً بأنه من النادر أن يوجد في الحياة العملية للمنظمة تنظيم من نوع واحد، حيث يغلب استعمال نوعين أو أكثر.

الشكل رقم (٤-٣)

الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



٤/٦/٣-٢ - النموذج العضوي:

ويسمى أيضاً بالنموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي، وفي هذا النوع من التنظيم يُحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويُمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته، ويصلح هذا النموذج في الأحوال

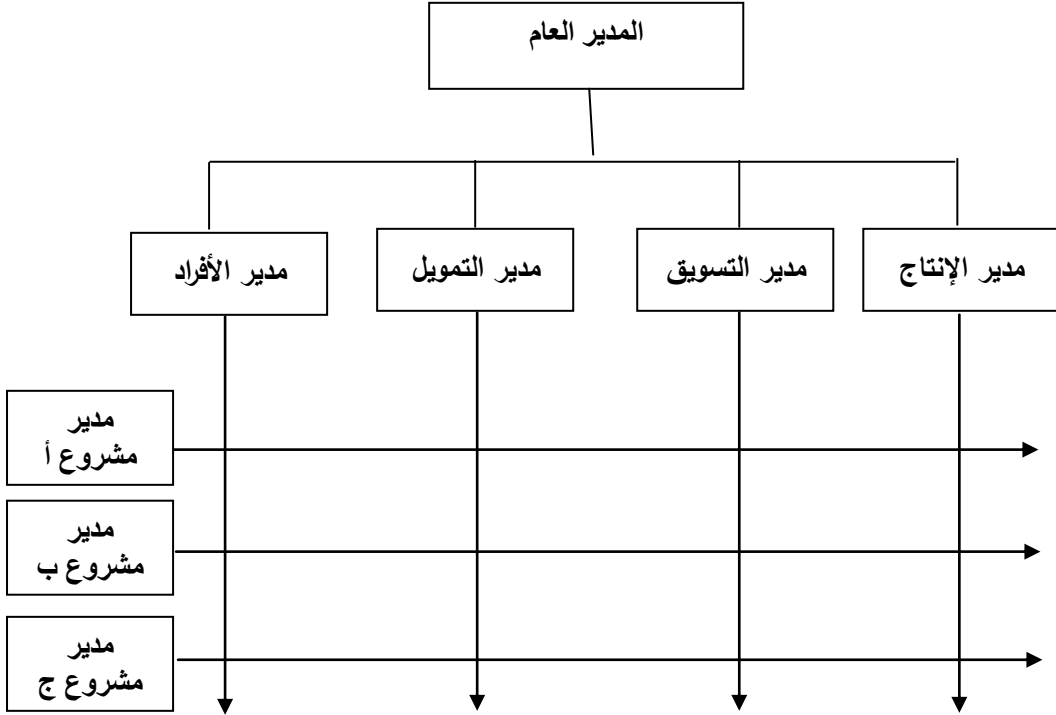
التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة، حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية، والفكرة الأساسية للمصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل، وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المنظمة والقطاعات التابعة له، وبموجب هذا الشكل يكون لمدير كل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل فيها، وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إداراتهم، وعندما ينتهي المشروع يعودوا إلى إدارتهم الأصلية.

والميزة الأساسية لهذا الشكل التنظيمي هي المرونة التي تعطي المنشأة الفرصة لأن تجدول أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ، ومن الأمثلة على ذلك المنشآت التي تعتمد في أعمالها على العقود والاتفاقات، وقد تبقى المنشأة لفترة طويلة دون أن تعقد اتفاقاً، وهي لا تستطيع التنبؤ بعدد الصفقات والاتفاقات التي سوف تعقدها، كما يسمح للمنشأة باستخدام أمثل لمواردها، ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسبين. والعاملون في إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية تتكون لديهم خبرات متنوعة أكثر مما لو كانوا يعملون في إدارتهم الوظيفية فقط، كما يعدّ هذا الشكل من التنظيم وسيلة فعّالة في إنجاز المشاريع نظراً لما تتطلبه من تجميع للكفاءات البشرية المختصة وتسخير للموارد لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة، كما أنه يسهل الرقابة على الأداء والنتائج.

إلا أنّ أهم ما يؤخذ عليه الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من مدير المشروع وفي الوقت نفسه من مدراء الإدارات التنفيذية التابعين لها، الأمر الذي قد يولد صراعاً بين المسؤولين ويؤدي إلى إحباط العاملين، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمصفوفة أو إدارة المشروع.

الشكل رقم (٤-٤)
الهيكل التنظيمي للمصفوفة



٤/٦/٣ - تنظيم الفريق:

تحاول المنشآت في العالم المعاصر أن تكون أكثر مرونة واستجابة للمنافسة الحادة في البيئة، فتقوم بتشكيل فرق عمل يُعهد إليها بمسؤوليات حل المشكلات التي تواجهها المنشآت في البيئة، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، ويمثل هذا الأسلوب اتجاهاً نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المنشأة، فهو يفترض أنَّ بإمكان الأفراد العاملين في وحدات المالية، والإنتاج، أو غيرها أن يساهموا بأفكارهم فيما يتعلق بالتسويق أو غيره من أنشطة المنشأة.

ويوجد في المنشأة عادة فرق دائمة على مستويات إدارية مختلفة، وكذلك يوجد فرق مؤقتة يُعهد إليها بمهام محددة في وقت معين.

ومن مميزات تنظيم الفريق أنه يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنشأة، إذ يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشكلات الوحدات التنظيمية الأخرى، كما يمكن المنشأة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، ويسرع في عملية اتخاذ القرارات، كما أنه

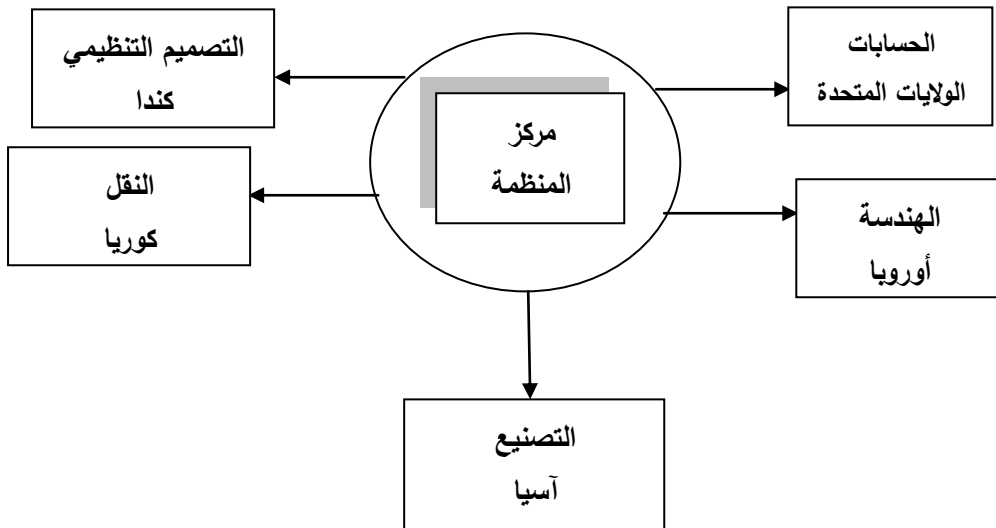
يقوي من الروح المعنوية للعاملين؛ حيث يشعرون بمساهمتهم في اتخاذ القرارات التي تمس المنشأة ككل.

لكن هذا التنظيم له عيوب؛ وأهمها شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مدراء وحداتهم، وبين متطلبات عمل الفريق، كما أنّ تنظيم الفريق يحتاج إلى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق بين أوقات أفراد الفريق، وقد يسبب هذا النوع من التنظيم اللامركزية فيشعر مدراء الوحدات التنظيمية التقليدية بأنهم فقدوا جزءاً من صلاحياتهم.

٤/٣/٤ - التنظيم الشبكي:

تقوم المنشأة في هذا النوع من التنظيم بإسناد وظائف رئيسية منها إلى منشآت أخرى مستقلة، والتي يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المنشأة، وعوضاً من أن يتم وضع وحدات التصنيع، والهندسة، والمبيعات، والمحاسبة في المنشأة، فإنّ خدمات هذه الوحدات تقدّم من قبل منشآت أخرى مستقلة تعمل بموجب عقود، وترتبط بالمكتب الرئيسي للمنشأة، والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم.

الشكل رقم (٤-٥)
التنظيم الشبكي



وهذا النوع من التنظيم جديد ويثير سؤالاً صعباً وهو: أين هي المنظمة في المفهوم التقليدي ؟ فعلى سبيل المثال قد تتعاقد المنظمة مع غيرها من المنظمات من أجل تقديم خدمات مثل التدريب، والنقل، والشؤون القانونية، والشؤون الهندسية، ويمكن في هذا السياق تصور سلعة يتم تصميمها في الدانمارك، وتتم هندستها في مصانع أمريكية في كوريا، ويتم توزيعها في كندا من قبل شركة يابانية، هذه الأنشطة المختلفة يتم التعاون فيما بينها عن طريق التعاقد والتنسيق الالكتروني مما يوجد نوعاً من التنظيم.

ولهذا التنظيم ميزة قوية وهي القدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية، فتستطيع المنظمة أن تستخدم موارد على مستوى دولي كلي تحقق أفضل جودة وسعر منافس على المستوى الدولي.

والميزة الثانية لهذا النوع من التنظيم هي المرونة والتحدي، وتأتي المرونة من القدرة على استئجار أية خدمة قد تحتاج إليها المنظمة مثل التصميم الهندسي أو الصيانة، كما تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها مع المنتجات الجديدة والفرص التسويقية، وهذا النوع من التنظيم يقلل من التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشرافاً أقل، كما نقل الحاجة إلى متخصصين وإداريين. إلا من عيوب هذا التنظيم:

١- عدم وجود رقابة مباشرة، حيث لا يملك المديرون الرقابة المباشرة على العمليات داخل المنظمة، وعليهم اللجوء إلى العقود الخارجية، والتنسيق، والمفاوضات، والرسائل الالكترونية لربط جزئيات الأنشطة مع بعضها.

٢- زيادة المخاطر على أعمال المنظمة، فإذا فشل المتعاقد معه على تقديم خدمات، أو خرج من العمل فإنه يضع المنظمة في وضع حرج، وتزداد حالة عدم التأكد للمنظمة لأن الخدمات الضرورية لا تقع تحت مظلة المنظمة، وليست تحت رقابتها الإدارية المباشرة.

٣- ضعف معنويات وولاء العاملين، حيث يشعرون بأن المنظمة قد تستغني عن خدماتهم في أي وقت تشاء عن طريق التعاقد مع الخارج، وهكذا يصبح المناخ التنظيمي أقل قدرة على التطور، كما يزداد معدل دوران العمل لأن الانتماء والولاء العاطفي بين المنظمة، والعاملين يضعف.

٤/٦/٤ - خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

يمتاز الهيكل التنظيمي الجيد بالخصائص التالية:

- ١ - مراعاة التخصص، وذلك على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية: وذلك من أجل زيادة المهارة، وتحقيق السرعة في الأداء، وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل على مستوى الفرد والوحدة الإدارية.
- ٢ - التنظيم الجيد هو الذي يتوفر فيه شبكة اتصال فعالة: تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وتوفر السهولة في نقل المعلومات، والآراء، والأوامر، والتوجيهات في الوقت المطلوب.
- ٣ - مراعاة نطاق الإشراف المناسب للمناصب الإدارية: وهذا يعني أن يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد ليس كبيراً بل معقولاً، بحيث يتمكن من الاتصال بهم، وتوجيههم، والقيام بالعمل الإداري بشكل فعال، كذلك يجب ألا يكون العدد قليلاً كي لا يكون لدى الرئيس وقت فراغ.
- ٤ - التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسة، والأنشطة الأقل أهمية أي الثانوية: والغاية من ذلك وضع الأنشطة الرئيسة في مستويات إدارية عليا، وإسناد تنفيذها إلى وحدات إدارية ذات مستوى إداري عالي، أما الأنشطة الثانوية فيمكن وضعها في مستوى أدنى أو دمجها مع أنشطة أخرى.
- ٥ - مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف: حيث أنّ إحداث مستويات إدارية متعددة مكلف لأنه يحدث وظائف أكثر، ويجعل خطوط الاتصال العمودية عبر الهيكل التنظيمي أطول، لذلك يجب عدم إحداث أية وظيفة إلا إذا كانت هناك حاجة لها، والوظيفة التي لا لزوم لها يجب إلغاؤها واستبعاد شاغليها، لأنّ التنظيم الجيد يقوم على أساس متطلبات واحتياجات العمل، وليس على أساس الأفراد.
- ٦ - المرونة: نعيش في عصر سمته الأساسية التغير، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة في حالة تغير مستمر، والعوامل التي فيها، والمؤثرة في نشاطها متغيرة باستمرار أيضاً، لكل ذلك يجب أن تكون عملية التنظيم الإداري مرنة قابلة للتغيير، من أجل التكيف والتواء مع التغيرات البيئية.
- ٧ - تفويض السلطة اللازمة للأفراد: بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليهم.

٨- أن يعرف الأفراد ما هو مطلوب منهم: وعلاقتهم مع الآخرين بوضوح تام.

٩- العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله: فعلى سبيل المثال يجب ألا يكون عبء العمل كبيراً على الأفراد، وعدم المغالاة في تطبيق مبدأ التخصص لأن ذلك سيحدث مللاً وسأمًا، كذلك يجب توفير عنصر الإثارة في عمل الفرد، وعدم التقليل من شأنه وجعله يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به.

١٠- عند تحديد مهام وسلطات الإدارات، والأقسام الإدارية يجب التركيز على الجماعة، وروح الفريق، والعمل الجماعي التعاوني: وهذا يتطلب مراعاة تفاعل أعضاء الجماعة مع رئيسهم كوحدة عمل يقوم على أساسها الهيكل التنظيمي، كما يتطلب مراعاة تفاعل الإدارات مع بعضها البعض عند تحديد العلاقات فيما بينها في المستويات التنظيمية كافة، سواء أكان عمودياً، أو أفقياً عبر الهيكل التنظيمي.

٤/٦-٥ اختيار النموذج التنظيمي المناسب:

يمكن للمنظم أن يختار من بين النموذج الكلاسيكي، أو العضوي الشكل التنظيمي الذي يتناسب مع المنظمة، إلا أن اختيار نوع التنظيم المناسب، وشكله يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات هي: (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ١٤٥)

١- تحليل الأنشطة.

٢- تحليل القرارات.

٣- تحليل العلاقات.

٤- تحليل البيئة.

١- تحليل الأنشطة:

إن لكل منظمة أهدافاً خاصة بها، لذا فإنه من الضروري تحليل الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها، فيقوم المنظم بدراسة، وتحليل أنشطة المنظمة، وتحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازم وجودها، والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فالمنظمة الصناعية مثلاً تحتاج إلى إدارة إنتاج، في حين أن منظمة تأمين تعتبر عمليات بيع بوالص التأمين نشاطاً إنتاجياً، وفي منظمة مصرفية تعتبر نشاط الإيداع والتسهيلات المصرفية هو النشاط الإنتاجي.

٢- تحليل القرارات:

ويقصد بتحليل القرارات معرفة من يتخذ القرار، ومتى، ولماذا ؟ لأن من شأن هذا التحليل أن يساعد المنظم على التمييز بين القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا، أو

المتوسطة، أو التنفيذية، إنّ تحديد المستوى الإداري الذي يجب أن يتخذ فيه القرار من شأنه أن يساعد في اختيار نوع، وشكل التنظيم المناسب للمنظمة.

٣- تحليل العلاقات:

يتطلب التنسيق بين أنشطة الإدارة المختلفة دراسة تحليلية للعلاقات الإدارية الرأسية، والأفقية لكل وحدة إدارية مع باقي الوحدات الإدارية الأخرى في المستويات المختلفة، إنّ من شأن هذا التحليل أن يمد المنظمة بالمعلومات اللازمة عن خطوط الاتصال التي تحتاج إليها للقيام بأنشطتها المختلفة، والتي تؤثر على اختيار نوع التنظيم المناسب.

٤- تحليل البيئة:

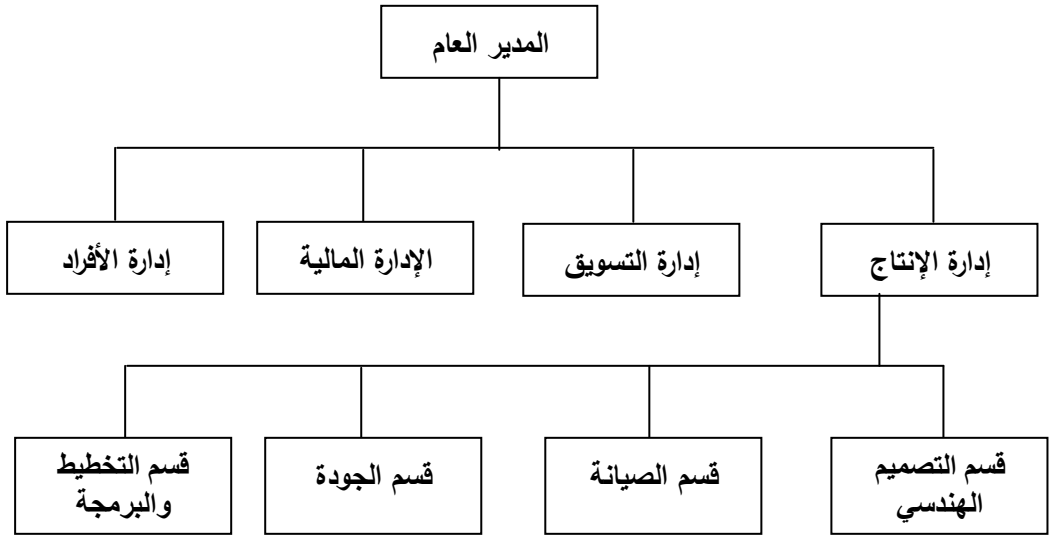
تلعب البيئة دوراً مهماً في اختيار نوع الهيكل التنظيمي وشكله، ويقصد بالبيئة جميع الظروف الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والسكانية، والتكنولوجية، والقانونية، وغيرها من الظروف التي تحيط بالمنظمة، وتؤثر عليها، ولا تقع تحت سيطرتها، وبشكل عام يمكن القول كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قلّ تعقيد شكل التنظيم، والعكس صحيح.

٤/٦-٦- التقسيم الإداري أو التنظيمي للأنشطة:

تتضمن هذه العملية تقسيم نشاط المنظمة الكلي إلى أنشطة رئيسة وفرعية، وتُخصص إدارات لتنفيذ وأداء هذه الأنشطة، وتتم هذه العملية باستخدام واحد أو أكثر من الأسس التالية:

١- التقسيم على أساس الوظيفة:

ويسميه البعض بالتقسيم الوظيفي، وبموجبه تجري عملية التقسيم وفق طبيعة العمل المطلوبة مع مراعاة مبدأ التخصص، بحيث تقوم كل وحدة إدارية بأداء وظيفة محددة، ومن أبرز هذه الوظائف في المنظمات الإنتاج، التسويق، الإنتاج، الأفراد،....، إلخ، والإدارة الواحدة يمكن أن يجري تقسيمها إلى وحدات فرعية (وظائف) معتمدين على مبدأ التخصص، فوظيفة الإنتاج مثلاً يمكن تقسيمها إلى وظيفة التصميم الهندسي للسلعة، ووظيفة تخطيط وبرمجة الإنتاج، ووظيفة الجودة، ووظيفة الرقابة، ووظيفة الصيانة،....، إلخ. وفيما يلي شكل توضيحي لذلك.

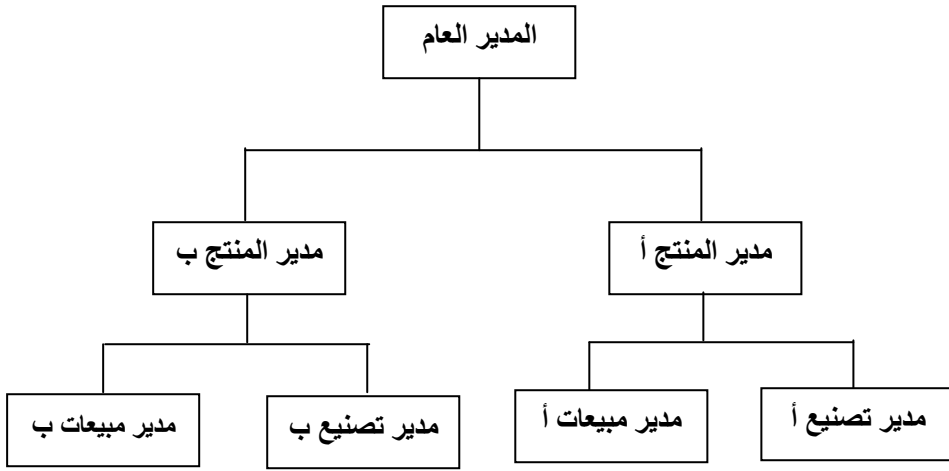


ومن أهم مزايا هذا التقسيم استخدامه مبدأ التخصص النوعي في العمل والذي يساعد في رفع كفاءة الأداء، وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في أداء العمل وتحسينها، كما أنه يحقق قدراً كبيراً من التنسيق في أداء أعمال المنظمة المتشابهة أو المتماثلة، يضاف إلى ذلك سهولة، وزيادة فاعلية الإشراف على عمليات مترابطة بأكملها.

غير أنّ أهم ما يؤخذ على هذا التقسيم المركزية الزائدة، وصعوبة التنسيق في حال تعدد المناطق الجغرافية للمنظمة، أو تعدد أنواع السلع، أو الخدمات التي تقدمها، كما أنّ من شأن التخصص في أداء العمل أن يؤدي إلى صعوبة في توفير الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية العليا في المنظمة.

٢- التقسيم على أساس المنتج، أو الخدمة المقدمة:

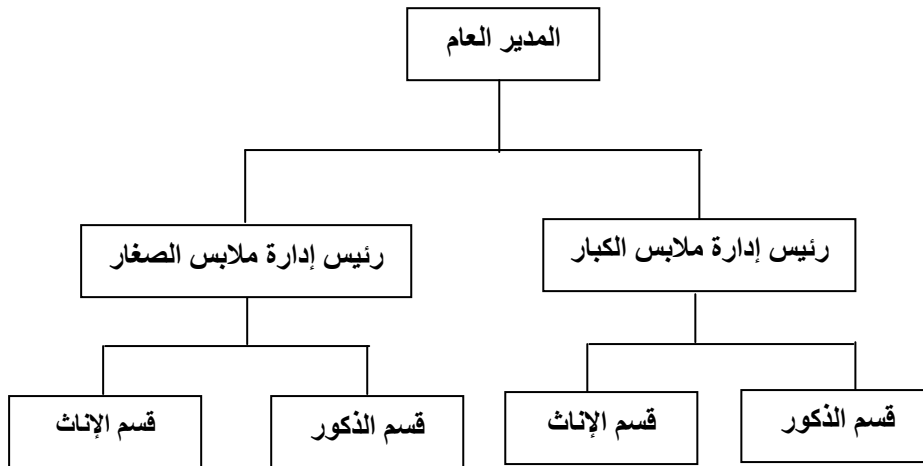
يتم بموجبه تقسيم أنشطة المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها، وهذه الطريقة في التقسيم شائعة الاستخدام في المنشآت الصناعية، ومنشآت الخدمات.



ومن مزايا هذا التقسيم الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة، إلا أنّ أهم ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة، ولا سيّما في الأعمال المتشابهة، وكذلك صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

٣- التقسيم على أساس العميل:

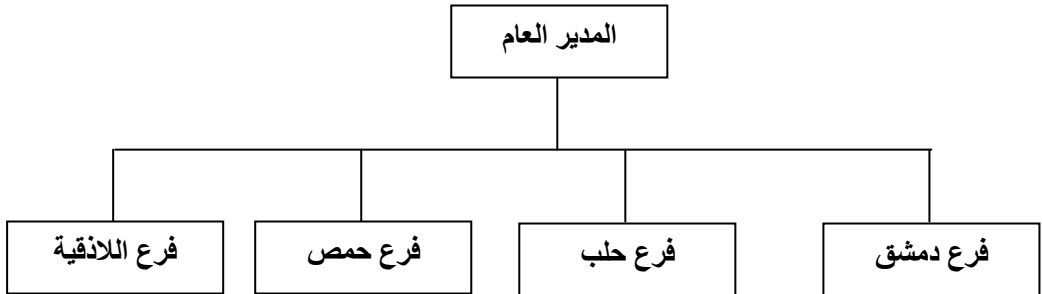
بموجبه يتم تقسيم الهيكل التنظيمي انطلاقاً من نوعية العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، ففي محلات بيع التجزئة نجد على سبيل المثال أنّ التقسيم يكون وفق فئات الشباب، الأطفال، الرجال، النساء، والتي يتخصص كل منها بأمر فئة واحدة من العملاء، وفيما يلي شكل يوضح هذا التقسيم:



ومن مزايا هذه الطريقة من التقسيم إمكانية التنسيق بين العمليات المختلفة المتعلقة بنوع معين من العملاء، وكذلك دعم الخدمات المقدمة للعملاء، وما يؤخذ عليها احتمال عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية، والبشرية للمنظمة نتيجة حدوث الدورة التجارية وما يرافقها من رخاء وكساد، ففي أوقات الكساد قد تفقد بعض السلع أهميتها وعملائها مما يسبب تعطل العاملين في تلك الوحدات التنظيمية، وبالعكس في أوقات الرخاء يزداد العبء على هذه الوحدات مما يؤدي إلى عدم التوازن في الجهود للوحدات المتعاملة مع المجموعات المختلفة للعملاء.

٤- التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية:

يستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي يشمل نشاطها، وعملها مناطق جغرافية متعددة سواء داخل الدولة، أو خارجها، فمن أجل تحقيق المرونة، ولصعوبة الإشراف المباشر، وللاستفادة من الفرص المحلية، ولتخفيض تكلفة النقل والاتصال تلجأ المنظمات لاستخدام هذا الأساس، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:

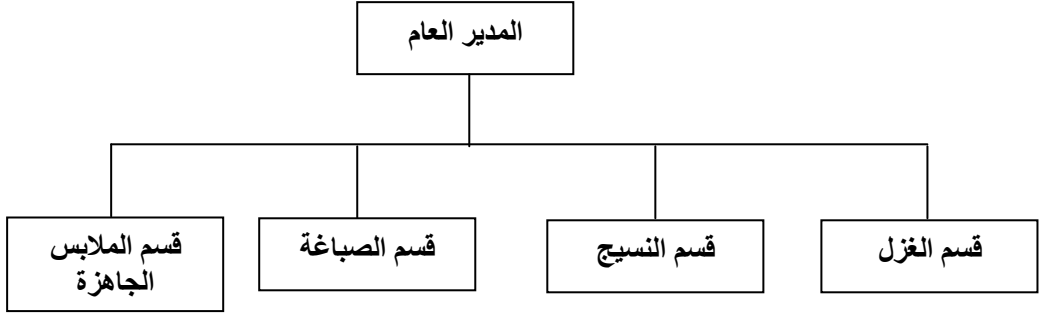


ومن أهم مزايا هذه الطريقة من التقسيم السرعة في اتخاذ القرارات في الموقع دون انتظار موافقة المركز الرئيسي، وسهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة، وكذلك تمكن هذه الطريقة من التقسيم من تنمية قدرات المديرين، وتوفير للمناطق المختلفة قرارات إدارية أفضل في ظل الظروف الخاصة لهذه المناطق.

غير أن أهم ما يؤخذ على هذا التقسيم صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة، واحتمال اتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمنظمة خاصة إذا ما أساء مديرو المناطق استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم.

٥- التقسيم حسب العملية الإنتاجية:

يمكن اعتبار التجهيزات المستخدمة في العملية الإنتاجية كأساس في التقسيم التنظيمي، وذلك عندما يستلزم كل نوع من التجهيزات مهارة خاصة في التشغيل، والصيانة مما يستدعي وضعها في موقع، وقسم واحد، بحيث يحقق إلى جانب الاقتصاد في التكاليف، السهولة في العمل، وفيما يلي مثال يوضح ذلك في مصنع غزل ونسيج.



ومن مزايا هذه الطريقة من التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة، كما أنه يسهل عملية الإشراف عليها، غير أنّ ما يؤخذ على هذه الطريقة صعوبة التنسيق بين المراحل، أو العمليات المختلفة.

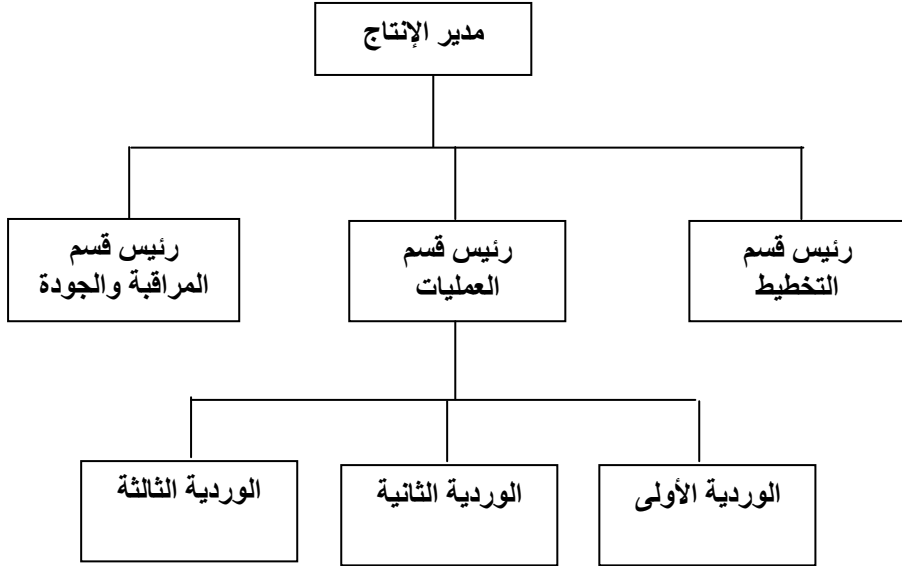
٦- التقسيم حسب التسلسل أو التابع:

قد يتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى وحدات إدارية على أساس الترتيب الأبجدي، أو العددي، ففي منظمة لحسابات توفير البريد يمكن تقسيم مسك الدفاتر المحاسبية البريدية للعملاء على النحو التالي : مثلاً من الحرف (أ) حتى الحرف (ج) في قسم، ومن الحرف (ح) حتى الحرف (ف) في قسم آخر وهكذا، ويستخدم هذا الأساس في المنظمات التي تكون طبيعة العمل فيها واحدة غير متنوعة.

٧- التقسيم حسب وريدة العمل:

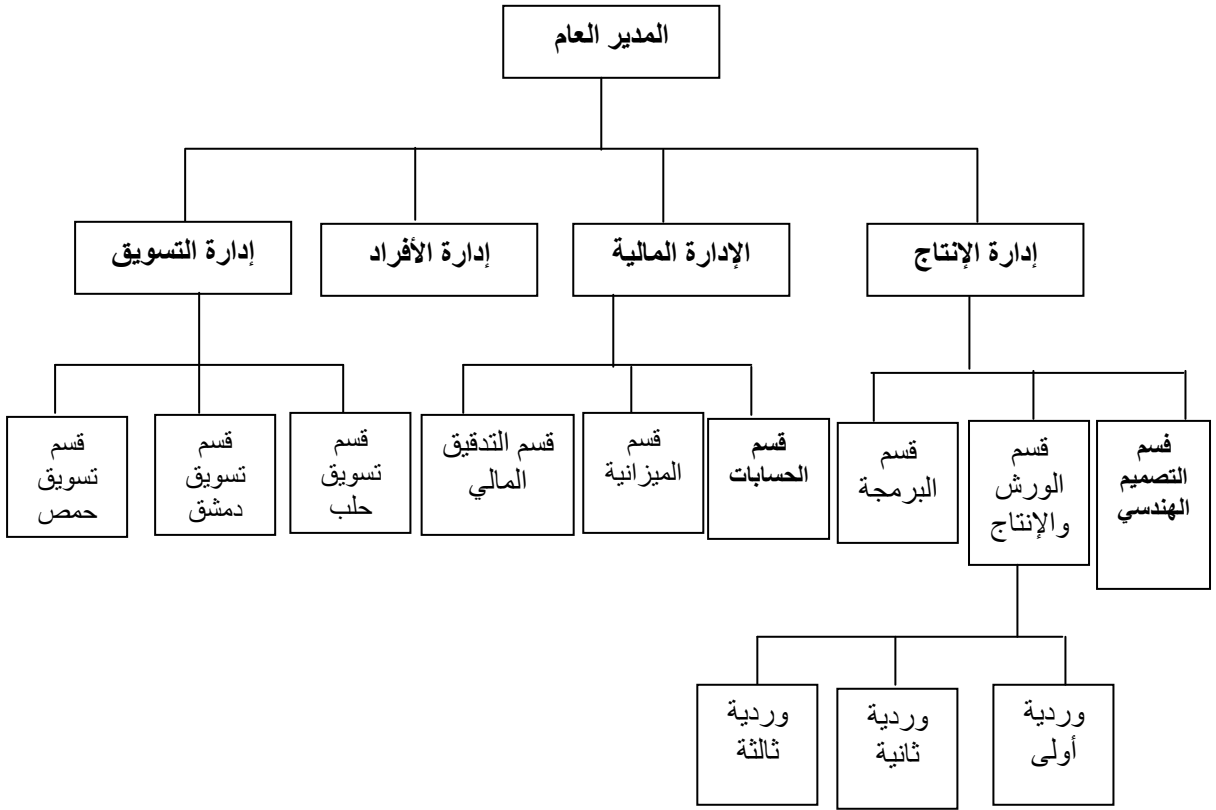
يسميه بعضهم بالتقسيم على أساس الزمن، حيث يتم تقسيم الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى إدارات، وذلك حسب زمن أو وقت العمل، وذلك في حالة وجود أكثر من وريدة واحدة في حالة العمل كان يتصف بالاستمرارية، وتلجأ المنظمات إلى هذه الطريقة من التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتعهداتها في تسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد، وكذلك كي تتمكن من أن تستثمر إمكانياتها المادية، والبشرية، وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها.

ولا يمنع تقسيم أنشطة المنظمة حسب الزمن من استخدام طرق أخرى في التقسيم، حيث يمكن تقسيم أنشطة المنظمة وظائفياً أو حسب مراحل العمل، ثم يتم التقسيم في هذه الوحدات على أساس الورديات، بحيث تقوم كل وردية بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:



٨- التقسيم المركب:

يتم تصميم الهيكل التنظيمي، وتقسيم النشاط الكلي للمنظمة باستخدام أكثر من أساس بآن واحد، إذ بدلاً من الاعتماد على أساس واحد في الإعداد، والتصميم يستخدم أكثر من أساس، حيث من النادر استخدام أساس واحد في الواقع العملي، لأن ذلك يجعل الهيكل التنظيمي جامداً لا مرونة فيه، والغالب هو اتباع أكثر من طريقة، وذلك في ضوء ظروف كل منظمة، وهذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً في الاستخدام، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:



وفي نهاية استعراضنا لموضوع التقسيم الإداري لا بد من الإشارة إلى بعض الأمور الهامة التي يجب مراعاتها عند التقسيم، والتي من أهمها:

- ١- مراعاة الجانب الاقتصادي: بحيث تخفض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.
- ٢- أن يساعد التقسيم على تحقيق السهولة في عملية الرقابة.
- ٣- أن يتيح التقسيم تحقيق أعلى درجة من التنسيق، والترابط بين الوحدات الإدارية.
- ٤- الاستفادة من مبدأ التخصص نظراً لعلاقته المباشرة بالمهارة والتكلفة.
- ٥- مراعاة الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة.

٧/٤ - الخريطة التنظيمية، والدليل التنظيمي:

١/٧/٤ - الخريطة التنظيمية:

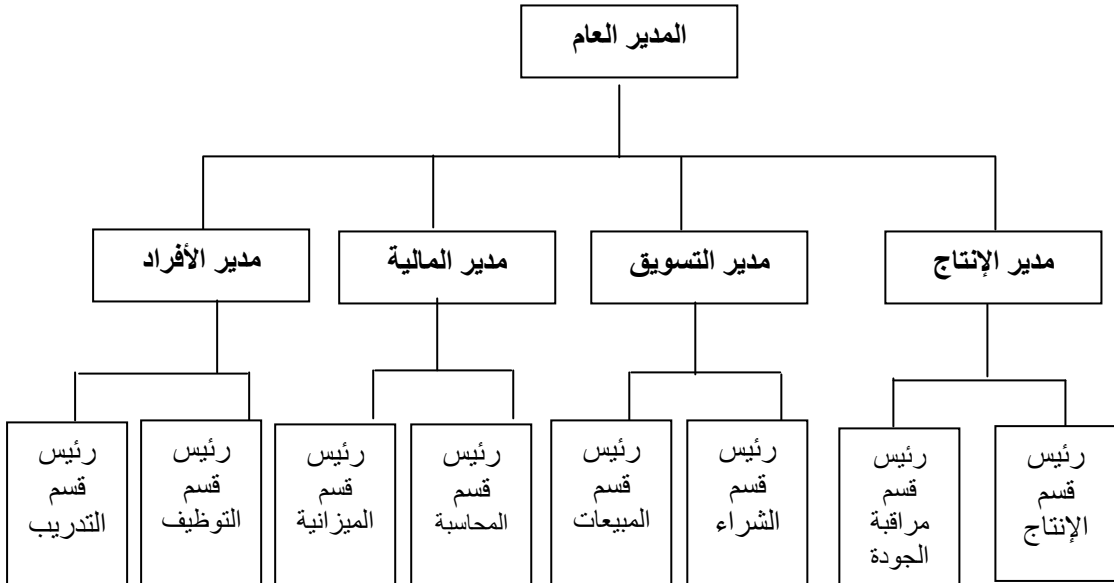
تعدّ الخريطة التنظيمية وسيلة إيضاحية بيانية تصوّر الشكل التنظيمي للمنظمة، أو وحدة تنظيمية معينة فيها، فهي تبرز أوجه الأنشطة الرئيسية للمنظمة، أو الوحدة التنظيمية، وتبيّن خطوط السلطة، والاتصال، والمستويات التنظيمية، ونطاق الإشراف، وطرق تقسيم العمل، وأساليب التنسيق. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ١٦٠)

والخريطة التنظيمية هي مصدر معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية، والأفراد العاملين في المنظمة، والمنظمات الخارجية، وتسهم في المساعدة على فهم أعمال المنظمة، وأنشطتها، كما تساعد في عملية توصيف الوظائف، وترتيبها، والتنسيق بينها، وهي تفيد في برامج التدريب من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي للمنظمة، ووظائفه، واختصاصاته، والعلاقات الإدارية فيه.

إلا أنّ أهم ما يُعاب على الخريطة التنظيمية هو أنها تصوّر الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون، أي لا تعبّر عن الجانب الاجتماعي، والسلوكي الحركي للمنظمة. ويمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما:

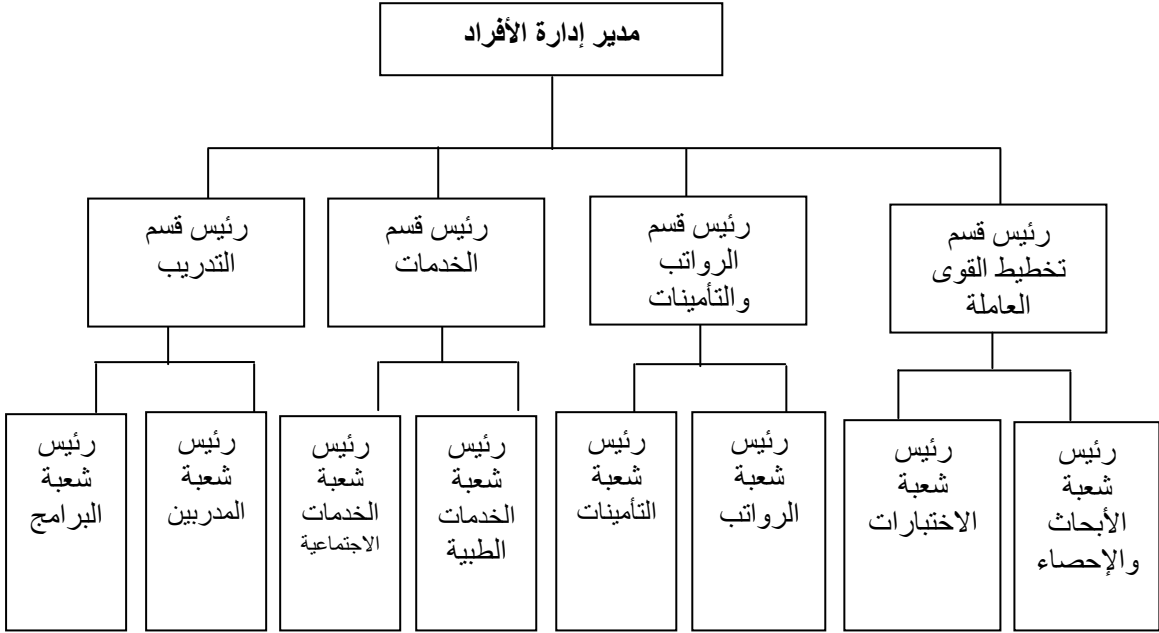
١ - الخريطة الرئيسية:

وهي التي تصوّر الشكل التنظيمي العام، والشامل للمنظمة بما فيه جميع الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك وفق الشكل التالي:



٢ - الخريطة المساعدة:

وهي تصوّر الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات التنظيمية، فتظهر طبيعة تقسيم العمل، وتوزيع السلطات، والعلاقات داخل الوحدة الإدارية، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية أو مساعدة (لإدارة الأفراد).



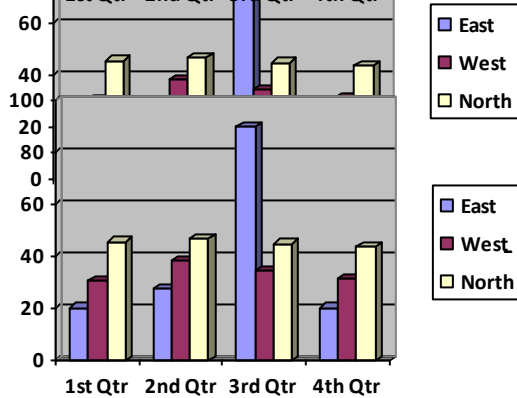
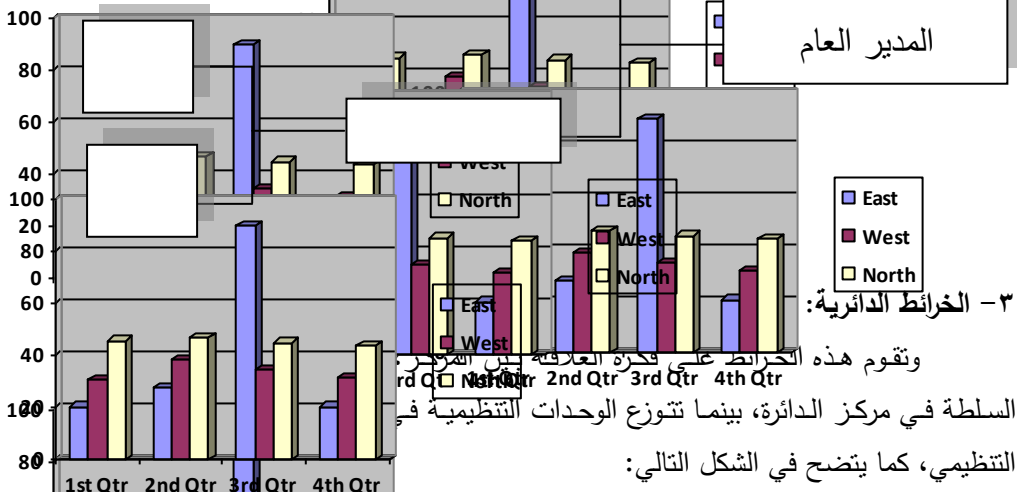
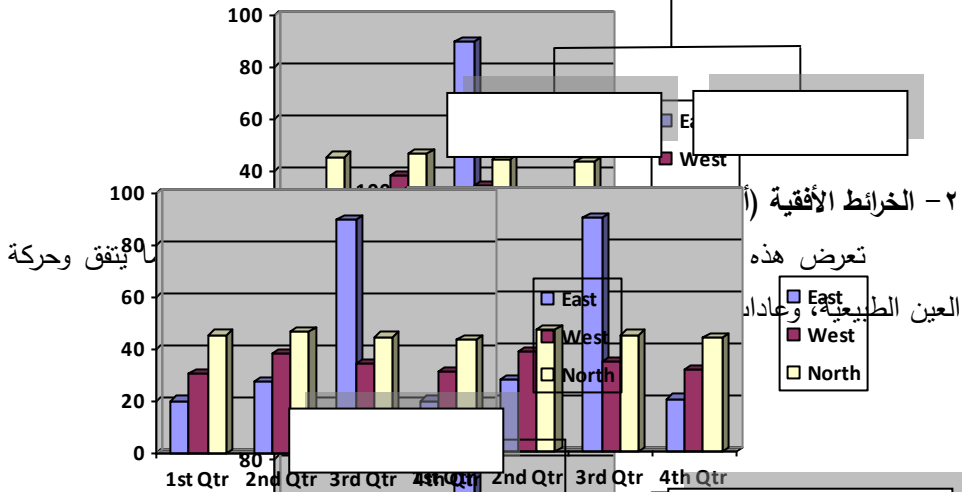
* - أشكال الخرائط التنظيمية:

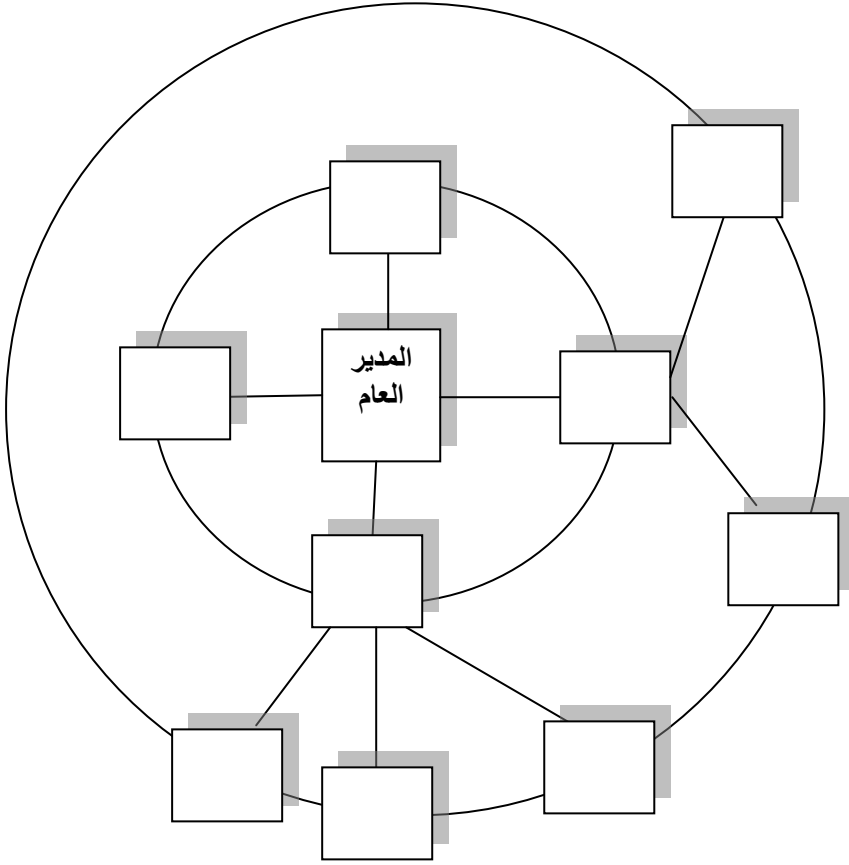
يوجد ثلاثة أشكال رئيسية للخرائط التنظيمية تتمثل فيما يلي:

١ - الخريطة الرأسية أو التقليدية:

وهو الشكل الأكثر شيوعاً في إعداد الخرائط التنظيمية نظراً لبساطة وسهولة إعداده، وبيّن هذا النوع من الخرائط خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، وذلك كما يتضح في الشكل التالي:

المدير العام





٢/٧/٤ - الدليل التنظيمي:

يُعدّ الدليل التنظيمي مكملاً للخرائط التنظيمية، فهو يوفر معلومات تفصيلية ومكمّلة لما توردّه الخريطة التنظيمية، وفي بعض الأحيان قد يحتوي الدليل التنظيمي على الخريطة التنظيمية الأساسية، والخرائط التكميلية المساعدة، وبصفة عامة فإنّ أهم محتويات الدليل التنظيمي ما يلي:

- الأهداف العامة للمنظمة.
- سياسات المنظمة.
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية، والفرعية، وأهداف الوحدات التنظيمية واختصاصاتها.
- السلطات والمسؤوليات.
- الوصف الوظيفي لكل وظيفة، والشروط الواجب توافرها لشغلها.
- العلاقات الإدارية في المنظمة.
- حجم القوى العاملة بكل وحدة تنظيمية.

- أساليب العمل، وإجراءاته في مختلف الوحدات التنظيمية.
 - خرائط تصور تصميم مكان العمل، وتسلسل خطوات العمل، أو تدفقه.
- ويعتبر الدليل التنظيمي مصدراً مهماً للمعلومات عن المنظمة وأنشطتها، وحجم القوى العاملة ونوعيتها، ومدى حاجتها إلى التدريب والتنمية، ومجالات الترقية المتاحة فيها، وتلجأ المنظمات إلى توزيع الدليل التنظيمي على العاملين فيها بحيث يساعدهم على تفهم أعمالها، والأعمال المنوطة بهم، ومركزهم الوظيفي، والأبعاد الرئيسة لوظائفهم، وعلاقاتها مع مختلف الوظائف والأعمال، كذلك يساعدهم في تفهم أساليب العمل، وإجراءاته المتبعة مما يسهل عليهم أداءهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية.
- وأهم ما يُعاب على الدليل التنظيمي الثبات والجمود طول الفترة التي لا يخضع فيها للمراجعة، إلا أنه باستطاعة المنظمة أن تقوم بمراجعات دورية للدليل التنظيمي وتقويمه على أساس التطورات التي تحدث على الهيكل التنظيمي، أو التغيرات التي تطرأ على الإجراءات، أو أساليب العمل، وغيرها من محتويات الدليل.

٨/٤- نطاق الإدارة:

نطاق الإدارة يقصد به عدد الإدارات، أو الوظائف، أو الأفراد، الذين يمكن أن يعملوا تحت إشراف، وتوجيه مدير، أو رئيس واحد، بشكل يحقق هذا الإشراف أعلى كفاءة.

إنّ الفلسفة التنظيمية التي يقوم عليها مبدأ نطاق الإدارة هي أنّ قدرة الرئيس الحيوية على الإشراف، والتوجيه الفعال لها حدود، فمن الضروري تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم الرئيس بكفاءة وفاعلية، لذلك بات من الضروري عند إعداد التنظيم الإداري لأية منظمة أن تراعي هذا المبدأ لأنه يفيد في تحديد عدد الوحدات التنظيمية وترتيبها في الهيكل التنظيمي.

ونعرض فيما يلي مجموعة من العوامل المؤثرة على سبيل المثال، وليس الحصر التي تؤدي إلى اتساع، أو ضيق نطاق الإدارة، وهذا هو الذي يؤدي إلى اختلاف عدد المرؤوسين من رئيس لآخر:

١- مهارة الرئيس وقدراته:

فإذا كانت مهارة الرئيس وقدراته عالية، فمعنى ذلك أنّ بإمكانه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وهذا يؤدي إلى اتساع نطاق الإدارة، والعكس صحيح.

٢ - طبيعة العمل:

تلعب صعوبة العمل، وسهولته دوراً مباشراً ومؤثراً في تحديد نطاق الإدارة، فالصعوبة تتطلب من الرئيس وقتاً أكبر في عملية الإشراف والتوجيه، وهذا الأمر يجعل عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم أقل، وبالتالي نجد أن النطاق يضيق في هذه الحالة، أما السهولة في العمل فتحدث العكس تماماً.

٣ - عبء العمل:

يقصد بالعبء حجم العمل، أو كميته المكلف به الرئيس مع مرؤوسيه ضمن الإدارة التي يعملون فيها، فإذا كان هذا العبء كبيراً، معنى ذلك أن الرئيس يحتاج وقت كبير في عملية الإشراف والتوجيه، وهذا الأمر لا يتيح له الإشراف على عدد كبير، أما إذا كان العبء قليلاً فهناك متسع من الوقت لديه، وهذا يمكنه من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، ويجعل النطاق أوسع.

٤ - مهارة المرؤوسين وقدراتهم:

المرؤوس ذو الكفاءة الجيدة الذي لديه المهارة في العمل لا يحتاج إلى إشراف، وتوجيه كبيرين من قبل رئيسه نظراً لإلمامه بالعمل بشكل جيد، وبالتالي لا يحتاج مثل هذا المرؤوس إلى جهد، ووقت كبيرين في الإشراف عليه، وبالتالي عندما يكون مستوى كفاءة المرؤوسين عالية يمكن للرئيس أن يشرف على عدد أكبر، وهذا ما يوسع من نطاق إشرافه، والعكس صحيح.

٥ - الرغبة في تفويض السلطة:

تلعب رغبة الرئيس في تفويض السلطة دوراً كبيراً في تحديد نطاق الإدارة، فالرئيس الذي يحب المركزية، ويكره تفويض جزء من سلطاته لمرؤوسيه نجده غارقاً في العمل ووقته ضيق، وليس لديه متسع من الوقت ليشرف على عدد أكبر من المرؤوسين، ومن ثم هذا يجعل نطاق الإدارة لديه ضيقاً، أما الرئيس الذي يفوض جزء من سلطاته، نجد أن الوضع يكون لديه عكسياً، حيث يجد متسعاً من الوقت ليشرف على عدد أكبر من المرؤوسين، وهذا يجعل نطاق إشرافه أوسع وأكبر.

٦ - طبيعة وعدد علاقات المدير:

المدير الذي تستوجب طبيعة عمله الاتصال المستمر بالجمهور، ومع زملائه من المديرين من أجل التنسيق، نجد أن وقت عمله لن يسمح له بالإشراف على عدد كبير من

المروّسين، حيث يستوجب الأمر في هذه الحالة أن يكون نطاق إدارته قليلاً مقارنة مع نظرائه الذين تكون علاقاتهم أقل.

٧- مدى توفر الاستشارية:

بعض المنظمات يتوفر لديها مستشارون يقدمون المساعدة الفنية للمديرين، في هذه الحالة يمكن أن يتسع نطاق إشراف المدير مقارنة بالمدير الذي لا تتوفر لديه هذه المساعدة.

٨- طرق وإجراءات العمل:

من المعروف أنّ الطرق والإجراءات المبسطة تسهّل تنفيذ الأعمال، وتقلل من الجهد الإشرافي، وبالتالي توسيع نطاق الإدارة، والعكس من ذلك صحيح.

٩- نمطية الأداء:

يبرز تأثير هذا العامل بشكل خاص في المستوى الإشرافي الأول (لدى العمال)، فالعمل النمطي المتكرر يجعل العمل روتينياً يُكسب الفرد مهارة في أدائه، مما يؤدي إلى تقليل الجهد الإشرافي المطلوب، وبالتالي زيادة عدد العمال الذين يمكن أن يشرف عليهم مشرف واحد، وهذا بالطبع يوسع من نطاق الإدارة، والعكس من ذلك صحيح.

١٠- مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة:

لقد بات مؤكداً من أنه كلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم في المنظمة كانت الأعمال أكثر نمطية، واحتاجت المنظمة إلى قوى عاملة أقل، على اعتبار أنّ الآلة أصبحت تحل مكان الفرد في العمل، هذا إلى جانب أنّ الحاسبات قد سهّلت من عمل المديرين في مجال اتخاذ القرارات، هذه الجوانب لا شك ساعدت من زيادة نطاق الإدارة، ومكّنت المديرين من أن يشرفوا على عدد أكبر من الأفراد مما إذا كان المستوى التكنولوجي ضعيفاً.

١١- التوزيع الجغرافي:

لا شك أنّ المنظمة ذات الفروع في مناطق جغرافية متعددة، من المفروض أن يكون نطاق الإدارة لديها نسبياً ضيقاً، وذلك بسبب صعوبة اللقاء الشخصي مع المروّسين من أجل غايات التوجيه والتنسيق، مع الإشارة إلى تساؤل أهمية هذا العامل في الوقت الحاضر بسبب سرعة الاتصالات.

٩/٤ - السلطة والمسؤولية:

١/٩/٤ - تعريف السلطة:

السلطة عبارة عن حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة، فعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة، والامتثال في تنفيذ ما يطلبه منهم من أجل تسيير عمل ما، وتحقيق هدفه. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ١٨٧)

وقد عرفها هنري فايول بأنها الحق الشرعي في إصدار الأوامر، والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها.

ومن خلال هذا التعريف يمكن عرض النقاط الأساسية التالية:

- ١- السلطة هي قوة رسمية يستمدها المدير من خلال شغله لمنصب إداري، وهذه القوة تعطيه الحق في الحصول على الطاعة، والامتثال من قبل جماعات من الأفراد (المرووسين) عند إصداره لهم الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات، والحصول على العمل من قبل الآخرين، وفق ما يريده في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منه.
- ٢- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرووسين بالرؤساء.
- ٣- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، ومن خلال خط يدعى السلطة الرسمية، الذي تتساب منه، أو من خلاله الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات، والقرارات الملزمة بالتنفيذ.
- ٤- يحق لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر يعمل تحت رئاسته وإشرافه، وهذا التفويض لا يعفيه من المسؤولية عندما يخطئ المفوض.
- ٥- السلطة تعطي صاحبها الحق في فرض العقوبات، ومنح المكافآت للحصول على الطاعة والامتثال، وإتمام العمل المطلوب.
- ٦- هناك علاقة بين السلطة والقوة التي بواسطته نجعل السلطة، وما تصدره من أوامر حيز التنفيذ.

٤/٩-٢ - مصادر السلطة:

تتبع السلطة من مصدرين رئيسيين هما:

١ - المصدر الرسمي:

وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر بالسلطة الرسمية التي يستمدّها صاحبها من خلال الوظيفة التي عين فيها، ويشغلها ضمن سلسلة الأوامر التنظيمية داخل المنظمة، وهذه السلطة يمنحها القانون في الجهاز الحكومي، والنظام الداخلي في المنظمات ذات الملكية الخاصة، وهذه السلطة تخول صاحبها فرض العقوبة، والمكافأة للحصول على الطاعة، والامتثال، كوسيلة للرقابة، والسيطرة على العمل.

٢ - المصدر غير الرسمي:

وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر بالسلطة غير الرسمية، ويمكن أن يستمدّها صاحبها من مصادر متعددة من أهمها:

أ - الشخصية:

يتمثل هذا المصدر في قوة الشخصية، والصفات التي يتحلّى بها صاحب السلطة (الرئيس والقائد)، وحسن تعامله مع مرؤوسيه، وقيادته الديمقراطية لهم، حيث يؤدي ذلك إلى رفع درجة الثقة بينه، وبين من يمارس السلطة عليهم، ويجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم عن رغبة وقناعة، وهذا ما أسماه بارنارد بقبول السلطة، ويسمّيها بعضهم بقبول المرؤوس للسلطة، وتؤكد الإدارة الحديثة هذا الاتجاه وهو ألاّ يعتمد المدير على السلطة الرسمية فقط للحصول على الطاعة والامتثال من قبل مرؤوسيه، بل عليه الاعتماد على عملية الإقناع، وإحداث الرغبة لديهم لتنفيذ ما يطلبه منهم عن قبول وقناعة.

ب - المقدرة والمهارة الفنية:

وتمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من إلمام، ومهارة، وخبرة فنية في العمل تكسبه احترام وتقدير مرؤوسيه، بما يؤهله لأن يطلب فيطاع من قبل من يرأسهم احتراماً لخبرته في العمل.

ج- مهارة التعامل مع الآخرين:

الفرد صاحب السلطة الذي يتقن فن التعامل مع الآخرين واكتساب محبتهم، لا شك أنّ ذلك يكسبه قوة التأثير في سلوكهم، ويحصل منهم على الطاعة، والامتثال نتيجة هذه المحبة التي يكنها مرؤوسوه له.

ونود الإشارة هنا إلى أنّ المصدرين يكملان بعضهما البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة، والنفوذ لأن يكافئ، ويعاقب، ويحصل على الطاعة والامتثال من قبل من يرأسهم، كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولاً من قبل من يُمارس عليهم سلطته الرسمية، ويخطئ من يعتقد أنّ السلطة الرسمية لوحدها تكفي.

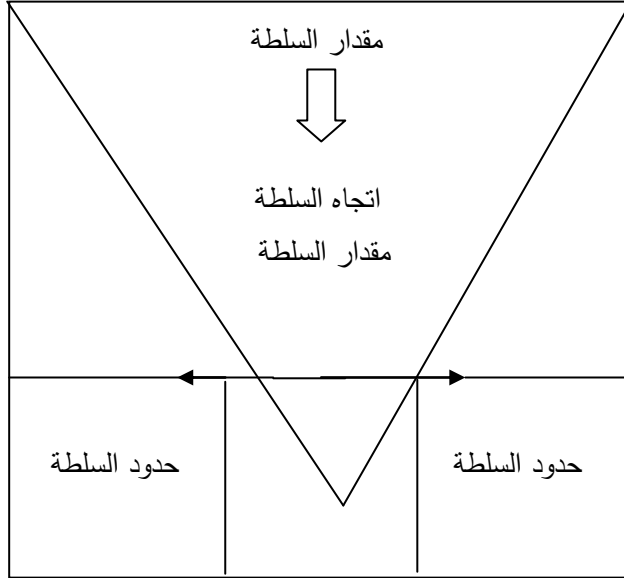
٣/٩/٤- أنواع السلطة الرسمية:

داخل كل منظمة يوجد ثلاثة أنواع من السلطة الرسمية يتم بواسطتها تسيير وإدارة العمل فيها، ومن خلالها تتشكل علاقات السلطة: (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ص ٢٨٣-٢٨٤)

١- السلطة التنفيذية:

وهي أهم أنواع السلطة، وهي الأساس في المنظمة، بموجب هذا النوع من السلطة يحق لصاحبها اتخاذ قرارات، وإصدار أوامر ملزمة للآخرين، وهي تأخذ شكل خط يدعى بخط السلطة الذي تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات وفق سلسلة من العلاقات الرسمية من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، وهذه السلطة تسهم بشكل مباشر في تنفيذ العمل، وتحقيق أهدافه، يتضح من ذلك أنّ السلطة التنفيذية تشكل خطأ مباشراً من السلطة بين الرئيس والمرؤوس عبر المستويات التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، وبموجبها يكون معروفاً لدى المرؤوسين بمن سوف يتصلون، ومن يصدر لهم الأوامر، ومن هم المسؤول عنهم، وبموجب السلطة التنفيذية، وعبر المستويات التنظيمية يصبح كل رئيس رئيساً للمستوى الأدنى، ومرؤوساً للمستوى الأعلى، ولكن مقدار السلطة الممنوحة يقل كلما اتجهنا من المستويات الإدارية العليا نحو المستويات الإدارية الدنيا، كما يتضح في الشكل التالي:

المستويات الإدارية العليا



المستويات الإدارية الدنيا

٢- السلطة الاستشارية:

السلطة الاستشارية هي الحق في تقديم النصيح، والاقتراحات، والمشورة، والمعلومات لأصحاب السلطة التنفيذية من دون أن يكون لها القدرة على إلزامهم بقبولها، وتعتبر شيئاً ضرورياً بالنسبة للسلطة التنفيذية، حيث تقدم لها المشورة الفنية اللازمة قبل اتخاذ القرارات، والسلطة الاستشارية قد يكون صاحبها فرداً ويطلق عليه مستشار، أو وحدة إدارية، وعادة ما تكون هذه السلطة في الإدارة العليا وقرب المدير العام، وهذا لا يمنع وجودها في مستوى إداري أدنى إن تطلب الأمر، وتظهر السلطة الاستشارية بشكل أكثر كلما كبر حجم المنظمة.

٣- السلطة الوظيفية:

ويطلق عليها بعضهم تسمية السلطة التخصصية، وبموجبها يحق لصاحبها إصدار أوامر للآخرين داخل المنظمة تكون ملزمة التنفيذ لهم ضمن نطاق تخصصه، وإن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته، فمدير الصيانة مثلاً يحق له إصدار أوامر فنية في مجال الصيانة لأفراد يعملون في إدارة الإنتاج للإشراف على صيانة الآلات، هذا النوع من السلطة أصبح غير مرغوب الاستخدام داخل المنظمة؛ إلا عندما تقتضي الضرورة ذلك، والسبب أنها تحدث ازدواجية

في السلطة وإصدار الأوامر، فعامل الصيانة في إدارة الإنتاج يتلقى في هذه الحالة الأوامر من رئيسين الأول مدير الإنتاج، والثاني مدير الصيانة مما يحدث ارتباكاً في تنفيذ الأوامر، والتعليمات الصادرة إليه، التي من المحتمل أن تكون متضاربة فيما بينها نتيجة صدورها من رئاستين، لذلك يصبح من المفضل أن تمر التعليمات الفنية من خلال المدير التنفيذي، ومن ثم إلى مرؤوسيه.

٤/٩-٤ - تفويض السلطة:

* - تعريف تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة كعملية تنفيذية يتم بموجبها نقل حق التصرف، واتخاذ القرار من الرئيس الأعلى لمرؤوسيه، وهذا يعني توزيع حق اتخاذ القرار والتصرف وإصدار الأوامر من مستوى تنظيمي أعلى لمستوى تنظيمي أدنى، وضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة، وبالقدر اللازم لإنتاج مهام معينة، وأن تفويض السلطة لا يمكن أن يتم إلا من قبل من يمتلكها، فهو حق شرعي قانوني لا يجوز التصرف فيه إلا من صاحبه، ويأخذ تفويض السلطة شكلين رئيسيين هما:

١ - **الشكل الشفهي:** أي قيام الرئيس بتكليف مرؤوسيه بإنجاز عمل معين وإعطائه السلطة التي تساعده على هذا الإنجاز شفهيًا في مقابلة بينهما، أو عن طريق الهاتف، وهذا الشكل له خطورته؛ إذ قد لا تتضح صورة التفويض، وحدوده تماماً لدى المرؤوس.

٢ - **الشكل الكتابي:** حيث يجري التفويض بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمرؤوسه، يُحدد له فيها نطاق، وحدود السلطة التي يحق له أن يتصرف ضمنها، ولا شك أن هذا الشكل أكثر دقة، ووضوحاً من الشكل السابق، ويقضي على عنصر عدم التأكد لدى المرؤوس.

وعند قيام الرئيس أو المدير بتفويض السلطة عليه الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من القواعد والمبادئ، والتي تشكل ما يسمى بمبادئ تفويض السلطة، وهي أربعة مبادئ أساسية: (مياً وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٢٨٩)

المبدأ الأول: مبدأ تفويض السلطة من حيث النتائج المرتقبة:

إنّ المبدأ الأكثر أهمية في عملية التفويض هو أنه يجب على الرئيس أن يحدد السلطة المفوضة بالقدر الذي يتطلبه أداء الواجبات المفروضة على المرؤوس، وأي خلل في هذا المبدأ سيؤدي إلى عجز المرؤوس عن أداء الواجبات وتنفيذ الأعمال.

المبدأ الثاني: مبدأ إطلاق المسؤولية:

والمقصود بذلك هو أنّ تفويض السلطة لا يجوز أن ينقص شيئاً من المسؤولية، لأنّ المسؤولية لا تقبل التفويض، أي أنّ الرئيس الذي تنازل عن بعض سلطاته ومهامه إلى أحد معاونيه أو مرؤوسيه يجب أن يعلم أنه المسؤول الأول والأخير عن تنفيذ هذه الأعمال أمام الجهات العليا التي منحت السلطة اللازمة لتنفيذ الأعمال، في حين أنّ معاون أو المرؤوس يكون مسؤولاً أمام الرئيس الذي فوضه السلطة.

المبدأ الثالث: مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية:

بما أنّ السلطة هي القوة التي تمكّن المدير من إصدار الأوامر والتعليمات، والقيام بالمهام المسندة إليه، والمسؤولية هي تعهده باستعمال السلطة لإنجاز تلك المهام، فإنّ نتيجة ذلك هو تحقيق التعادل المنطقي بين سلطة المدير ومسؤوليته، وينطبق هذا التعادل على المرؤوس الذي فوضت السلطة له، وأنّ أي خلل في تطبيق هذا المبدأ سيؤدي إلى مشكلات عديدة، فإذا تمّ تحميل المرؤوس مسؤولية القيام بأعمال لم يعطوا السلطة لإنجازها فهو إجحاف بحق المرؤوسين، وبالتالي لا يمكن لهم القيام بالأعمال كما هو مطلوب، وأيضاً إذا كانت السلطة الممنوحة أكبر بكثير من المسؤولية الملقاة على عاتق المرؤوس فهذا يدل على ضعف الإدارة، وبالتالي قد يؤدي إلى الإساءة في استعمال السلطة الممنوحة.

المبدأ الرابع: مبدأ وحدة القيادة:

وهو من المبادئ المهمة التي يجب مراعاتها عند تفويض السلطة، ويعدّ هذا المبدأ من المبادئ الرئيسية في الإدارة الفعّالة، إذ يجب أن يتلقّى المرؤوس الأوامر، والتعليمات من رئيس واحد فقط، لأنّ وجود أكثر من رئيس يتلقّى منه الأوامر سيؤدي حتماً إلى الفوضى والتضارب، وبالتالي عجز المرؤوس عن تنفيذ واجباته كما هو مطلوب.

والسؤال الآن: كيف تتم عملية تفويض السلطة ؟

في الحقيقة هناك ثلاث خطوات أساسية يجب اتباعها عند تفويض السلطة، وهي:

- ١- يجب تحديد المهام والواجبات بدقة، وبكل وضوح بالنسبة إلى المرؤوسين، بحيث يعرفون الأعمال التي يجب عليهم القيام بها من أجل إنجاز هذه المهام والواجبات.
- ٢- يجب أن يُمنح المرؤوسون السلطة المناسبة من أجل تنفيذ الواجبات، وذلك بإعطائهم الحق في إصدار الأوامر، وإجبار الآخرين على عملية التنفيذ.
- ٣- خلق التزام جديد (تعهد) لدى المرؤوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها.

*- استرجاع السلطة:

عندما يقوم رئيس ما في أي مستوى إداري بتفويض مرؤوسه جزءاً من سلطاته، فهذا لا يعني أنه قد تولى عنها نهائياً، بل يمكنه أن يسحبها منه وقت ما يشاء، ويسمى ذلك بسحب السلطة، ويحدث هذا الاسترجاع عندما يشعر المفوض أنّ من فوض إليه سلطته غير كفؤ، أو غير أهل لاستخدام السلطة، نتيجة إساءته لاستخدامها، أو قلة خبرته، وعملية سحب السلطة ناتجة عن أنّ المسؤولية لا تفوض، لأنه عندما يفوض الرئيس جزءاً من سلطته، لا يعني هذا أنه غير مسؤول إن أخطأ هذا المرؤوس، أو أساء استخدام السلطة، فالمسألة تبقى أساساً لصاحب السلطة الذي فوض سلطته، وبالطبع المسألة ستشمل المرؤوس أيضاً.

١٠/٤- المركزية واللامركزية في مجال السلطة واتخاذ القرارات:

مركزية السلطة: تعني الرغبة والميل إلى تركيزها في جهة أو جهات قليلة ومحددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعل عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور محصورة فيها.

أما اللامركزية: فتعني الرغبة والميل إلى تشتت وتوزيع السلطة على أفراد، أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية داخل المنظمة بشكل يسمح لهذه الجهات بتصريف الأمور واتخاذ القرارات.

لنتساءل الآن ما الذي يحدد درجة المركزية واللامركزية في المنظمة؟، في الواقع يوجد العديد من العوامل المؤثرة في ذلك، والتي من أهمها:

- ١- تكلفة القرار وخطورته: عندما تكون تكلفة القرار عالية، وتأثيره يشمل أموراً هامة، يظهر الاتجاه والرغبة في جعل عملية اتخاذه تتم بشكل مركزي، فصاحب السلطة في

هذه الحالة نتيجة أنَّ المسؤولية لا تفوض يخاف من تفويض سلطة اتخاذ مثل هذا القرار لشخص آخر، والعكس صحيح.

٢- **حجم المنظمة:** إن صغر حجم المنظمة يتيح الفرصة للاتجاه نحو المركزية، حيث تكون عملية الاتصال سهلة، وعدد العاملين، وحجم العمل ليس كبيراً، أما عندما تكون المنظمة كبيرة، وهيكلها التنظيمي واسعاً، وعدد العاملين كبيراً، ومستوياتها الإدارية متعددة، وخطوط الاتصال فيها طويلة، فمن الطبيعي أن يكون الاتجاه نحو لا مركزية السلطة.

٣- **الاتجاه العام للمنظمة:** تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة الرؤساء في الإدارة العليا في تفويض السلطة، فعندما تكون لديهم رغبة في التفويض يظهر عندئذ الاتجاه نحو اللامركزية، والعكس من ذلك صحيح.

٤- **مركزية ولا مركزية الأداء:** بعض المنظمات يكون عملها غير محصور في منطقة جغرافية واحدة، بل يشمل مناطق متعددة بشكل يستدعي أن يكون لها مركز رئيسي واحد، وفروع في المناطق الجغرافية التي لها نشاط فيها وهذا ما يطلق عليه لا مركزية الأداء، والتي تتطلب منها التوجه نحو لا مركزية السلطة لتسهيل العمل وعدم البطء في تنفيذه، أما في حالة كون عمل المنظمة يتصف بمركزية الأداء فلا مانع من أن تميل وتتوجه نحو مركزية السلطة، وبعض الأحيان قد يكون لدينا لا مركزية في الأداء، ومركزية في السلطة، فعلى سبيل المثال قد تفوض وزارة الداخلية المحافظات بإعداد وتنظيم جوازات السفر فيها، لكن يجب أن ترسل طلبات الحصول على جوازات السفر إلى الوزارة للحصول على موافقة الوزارة قبل تنظيمها.

٥- **كفاءة عملية الرقابة وأساليبها:** هناك علاقة مباشرة بين كفاءة الرقابة وأساليبها من جهة، ودرجة المركزية واللامركزية من جهة ثانية، فقد أصبح معروفاً أنَّ اللامركزية تعني توزيع السلطة على الآخرين لتصريف الأمور والبت فيها، وهذا الأمر يستدعي وجود رقابة، وأساليب فعّالة لمراقبة تصرفات من فوضت إليهم السلطة من أجل التأكد من أن العمل يسير وفق ما هو مطلوب، ولا توجد هناك إساءة لاستخدام السلطة المفوضة، أما عند افتقار المنظمة إلى الرقابة الفعّالة فنجد أنَّ الوضع الطبيعي في هذه الحالة الميل إلى استخدام المركزية ليبقى تصريف الأمور تحت الإشراف المباشر

لأصحاب السلطة مما يدخل إلى نفوسهم ويبعد عنهم الخوف والقلق؛ نتيجة لأن تفويض السلطة لا ينفي المسؤولية عن فوضها.

٦- **كفاءة وخبرة من ستفوض السلطة إليهم:** يلعب مستوى كفاءة وخبرة الأفراد الذين ستفوض السلطة إليهم لتصريف بعض الأمور والبت فيها دوراً في الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية، فعندما تشعر إدارة المنظمة أن مستوى الكفاءة المتوفر لدى هؤلاء عال، ولديهم خبرة في ممارسة العمل، لا شك أن هذا سيعث في نفسها الطمأنينة لأن تتوجه إلى اللامركزية، على اعتبار أن من سيفوض له السلطة أهل وكفاء لاستلامها وممارستها، أما إذا كان المستوى منخفضاً فلا شك أن إدارة المنظمة ستميل نحو المركزية لخوفها من كثرة الأخطاء أو تعددها، فخوف الرؤساء أن يسيء مرؤوسوهم استخدام السلطة، سيجعلهم يحجمون عن تفويضها، وبالتالي يظهر الاتجاه نحو المركزية.

٧- **سرعة التغيير في المنظمة:** في المنظمات التي يتصف نشاطها بالتغيير المستمر الذي تفرضه المتغيرات البيئية المحيطة نجد أنه من الأنسب لها أن تتبنى درجة عالية من اللامركزية، وذلك لمواجهة التغيرات السريعة وتوفير السرعة في مواجهتها والتعاشي معها، في حين أن المنظمة ذات الاستقرار النسبي في نشاطها نتيجة استقرار البيئة المحيطة بها نجد بالإمكان أن تميل إلى درجة أعلى من المركزية.

٨- **الرغبة في توحيد سياسة العمل:** بعض المنظمات ترغب في توحيد بعض سياساتها التسويقية في فروعها مثلاً، حيث ترغب في أن يُعامل عملائها معاملة واحدة من حيث تقديم الخدمات الإضافية المصاحبة للسلعة المباعة لهم، في هذه الحالة نجد أن المركزية تناسب أكثر من اللامركزية.

* - **مزايا المركزية:**

تحقق المركزية مجموعة من الفوائد (التي تعدّ في الوقت نفسه مأخذ على اللامركزية) والتي من أهمها:

١- توفر المركزية درجة عالية من التنسيق من خلال كون عملية اتخاذ القرارات تتم من قبل جهة، أو جهات محددة، وهذا يوفر إمكانية الاتصال السريع، والتنسيق العالي، ويحد من الازدواجية في العمل.

- ٢- تخفف المركزية من مستويات وإجراءات الرقابة، فعندما تتمركز الإدارة وتصريف الأمور والبت فيها في جهة واحدة أو جهات محددة، فمن الطبيعي أن تكون عملية الإشراف والرقابة محصورة في يد عدد قليل من الجهات، وهذا ما يخفف من مستوياتها وإجراءاتها.
- ٣- نتيجة للفائدة السابقة وهي وجود جهات محددة تُراقب العمل، وتشرف عليه، وتسيره، سنجد أنّ الانحرافات ستقل، وذلك بسبب كون عملية الرقابة تتم بشكل مباشر من قبل هذه الجهات.
- ٤- تستطيع المنظمات من خلالها وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة.
- ٥- تساعد المنظمة على الاستفادة من إمكانيات رجال الإدارة العليا وخبراتهم.
- ٦- تقليل النفقات والتكاليف المالية نتيجة عدم تكرار الأعمال الإدارية في المراكز والفروع.
- ٧- تعطي المستويات الإدارية العليا القوة، والمكانة، والنفوذ.

* - مزايا اللامركزية:

- هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال اللامركزية، التي تعدّ في الوقت نفسه مأخذ على المركزية:
- ١- توفير السرعة في العمل والإنجاز، وذلك من خلال عدم رجوع المرؤوسين إلى رؤسائهم للبت في جميع الأمور.
 - ٢- عندما تتوجه المنظمة نحو اللامركزية فهذا يعني قيام المستويات الإدارية الأعلى بتفويض جزء من سلطاتها للمستويات الأدنى لتصريف الأمور، واتخاذ القرارات حيالها، كما يعني قيام الرؤساء بتكليف مرؤوسيهم بأداء بعض مهامهم، وهذا الوضع الطبيعي سيخفف عبء العمل عن كاهل الرئاسات الإدارية في المنظمة.
 - ٣- إنّ تعريض المرؤوسين للتصدي للمشكلات واتخاذ القرارات حيالها بأنفسهم نيابة عن رؤسائهم سيدربهم، وينمي القدرة، والخبرة لديهم بشكل يمكن معه للمنظمة الاعتماد عليهم في المستقبل كصف ثانٍ من الكوادر الإدارية المدربة.
 - ٤- تُعدّ اللامركزية من الوسائل المفيدة في تقوية الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، فتفويض السلطة يجعل المرؤوسين يحسون بأنّ رؤسائهم يثقون بهم، ولولا هذه الثقة لما فوضوهم بتصريف الأمور، والبت فيها نيابة عنهم.

٥- تساعد اللامركزية المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة، على أن تستفيد فروعها في هذه المناطق من الفرص الإيجابية التي تسنح لها في بيئتها المحلية.

٦- إنّ القرارات التي تتخذها الإدارات الأدنى تكون أكثر فعالية وأقرب للواقع، لأنّ المستويات الإدارية الدنيا هي الأكثر معرفة بمشكلات وعقبات العمل، وأكثر دراية بالحلول الصحيحة.

٧- إنّ تكليف المرؤوسين باتخاذ بعض القرارات، أو البت في بعض الأمور وتصريفها سيرفع من روحهم المعنوية، ويجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم في العمل، فاللامركزية وسيلة لإثراء وإغناء عمل المرؤوسين داخل المنظمة.

الفصل الخامس: التوجيه

- ١/٥ - تعريف أو ماهية التوجيه.
- ٢/٥ - مبادئ التوجيه.
- ٣/٥ - مقومات النجاح في وظيفة التوجيه.
- ٤/٥ - القيادة الإدارية.
- ٥/٥ - الدافعية الإنسانية، والحوافز.

١/٥ - تعريف أو ماهية التوجيه:

يعرف التوجيه: بأنه إحدى وظائف الإدارة، وأحد مكونات العملية الإدارية، يتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير أن يتبعها في توجيه مرؤوسيه بالأسلوب، والشكل المناسب، وباتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، في ظل تحقيق التعاون، والمحبة فيما بينهم، وجعلهم يحبونه وبطيعون أوامرهم وتعليماته، وتوفير الحوافز المناسبة لبيدلو جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلى المنظمة. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢١٧)

وفي تعريف آخر: يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد، والإشراف عليهم، وتوجيههم، وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٢٧٧)

٢/٥ - مبادئ التوجيه:

يشتمل التوجيه على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في الآتي:

١- تجانس الأهداف:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل ما بين أهداف الفرد، وأهداف الجماعة، وأهداف الجماعة مع أهداف المنظمة، وهذا الأمر يتعلق بربط المصالح الفردية مع المصلحة الجماعية، ومصلحة المنظمة بالكامل، تحت شعار العمل الجماعي والتعاوني، وهذا يتطلب من المنظمة إحداث التوازن بين المساهمات التي يقدمها العاملون للمنظمة، مع ما تقدمه لهم من حوافز متنوعة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

٢- وحدة الأمر:

يشير إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط منعاً للارتباك والاضطراب في العمل، لأنه لا يعقل أن يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من أكثر من رئيس، وهذا كذلك يؤدي إلى الطاعة، والامتثال، والولاء. وتدل الدراسات في هذا المجال أنّ تجاوب الأشخاص يكون أفضل عندما يكون التوجيه بواسطة رئيس واحد، ويعمل مثل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء، ومشكلات الأولوية، والأوامر المتنازعة، ومن ثم يكون المرؤوسون في مركز يسمح بإعطاء كل اهتمامهم لما يطلبه رئيسهم.

٣- توفير المعلومات:

عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما، وتحمل مسؤوليتها، يجب أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكّنهم من العمل الجيد بفاعلية، وخاصة في توجيه المرؤوسين الجدد المعيّنين حديثاً في المنظمة، فالقيادة الجيدة هي التي توفر المعلومات المناسبة لمرؤوسيه في الكم، والكيفية، والوقت المناسب لتفعيل عملية الإرشاد والتوجيه.

٤- السلطة:

تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه، لأنّ السلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأوامر؛ الذي يعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل، ولضمان تنفيذ الأوامر والتوجيه الجيد لا بدّ أن يتمتع الرئيس بالسلطة اللازمة لمكافأة المتميزين، وخلق الدافعية الإيجابية للعمل، وكذلك لا بدّ له أن يكون قادراً على فرض العقوبات التي يستخدمها عند الضرورة لضمان تنفيذ الأوامر بالشكل، والأسلوب المناسب.

٥- تفويض السلطة:

عندما يطلب الرئيس من مرؤوسه أداء مهمة معينة، ويشرحها له جيداً، ويوجهه الوجهة الصحيحة، لا بدّ من تخويله السلطة اللازمة التي تمكّنه من أداء المهام الموكلة له بشكل جيد.

٣/٥- مقومات النجاح في وظيفة التوجيه:

هناك صفات للنجاح في وظيفة التوجيه، تتمثل فيما يلي: (جماعة، ٢٠٠٢، ص ٢٣٦)

١- الإحاطة الشاملة، والإلمام بالموضوع مع إتقانه، كشأن الطبيب الذي يدقق في كل صغيرة، وكبيرة لجمع الحقائق.

٢- العدالة والإنصاف، فالشعور بعدم عدالة الرئيس تؤدي إلى التذمر، ولذلك من الضروري التقيد بالعدالة في الأشياء الصغيرة والكبيرة.

٣- الابتكار والمبادأة، أي المقدرة على تحمل المسؤولية والإقدام، وهذا ما يحتاج إلى شجاعة، وثقة بالنفس، وحسم للأمور، ويمكن للمشرف أن يصل إلى تلك الصفات إذا تغلب على قلة المعرفة، وقلة الخبرة، وقلة المران في الحكم على الأشياء.

٤- اللياقة والكياسة بحيث تجعل المرؤوسين يحبونك، ويحترمونك في نفس الوقت.

٥- التحمس القائم على أساس، فلا تلتهب هذه الحماسة تارة، وتخبو تارة أخرى، مما يجعل الموظفين يتحمسون أيضاً لغرس هذا الحماس في نفوسهم، وتأتي الحماسة عن طريق الاهتمام، والمعرفة، ثم الثقة في بلوغ الهدف.

- ٦- ضبط النفس: وعلى الرغم من صعوبة التحكم في العواطف أحياناً، إلا أنّ هناك أموراً تساعد على ذلك منها: أن يسلم الشخص بأهمية ضبط النفس للنجاح في أوجه الحياة، وأن يعود الشخص نفسه على التمهّل قبل أن يعقب على موضوع ما، وأن يمرّن نفسه على ذلك كلما تأثر بشيء سيء، لأنّ التّعود على الاسترخاء البدني، والظهور بمظهر لا يدل على الغضب، واستعادة ذكريات الماضي المؤلمة وكيفية التغلب عليها، كل هذه أمور ضرورية لضبط النفس، والسيطرة عليها للوصول إلى التصرف الأفضل.
- ٧- تفهم المدير أو الموجه للطبيعة البشرية باعتبارها أساس لكل من يحرص على النجاح في تعامله مع البشر، والتعرف على أسس سلوك الإنسان ودوافعه.

٤/٥ - القيادة الإدارية:

١/٤/٥ - تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة بأنها صفة يتحلّى بها الرئيس أو المدير أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثّل مجموعة من الخصائص، والقدرات، والخبرات، والمؤهلات، والاستعدادات التي تجعل الرئيس أو المدير قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، وتمكّنه من رفع الروح المعنوية لمروؤوسيه، وجعلهم يحبونه، ويقتنعون به قائداً لهم، ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية عالية. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٢٠)

وفي تعريف آخر: تعرّف القيادة بأنها عملية التأثير على أنشطة الأفراد، والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين. (المصري، ١٩٩٩، ص ١٩٢)

ومن هذا التعريف تتضح العناصر الأربعة الأساسية لعملية القيادة، وهي:

- ١- عملية التأثير: التي تحدث بين فرد وفرد، أو فرد، وجماعة، أو جماعة، وجماعة أخرى.
- ٢- إنّ عملية التأثير هذه تقع على أنشطة الأفراد والجماعات.
- ٣- إنّ ما تحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد، أو الجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية، وعن اقتناع وبحماس وثقة.
- ٤- إنّ تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار الظروف الحاكمة للموقف القيادي.

وفي تعريف آخر: تعرّف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل بين القائد، ومروؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة. (حافظ وآخرون، ١٩٩٨، ص ١٩٩)

٥/٤/٢- مصادر قوة القيادة:

القيادة، كما أوضحنا تتضمن قدراً كبيراً من التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، بمعنى أنّ القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقف قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين، والقيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة، أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة. وعليه فإنّ مصادر قوة القيادة تُصنّف على النحو التالي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٢٨٣)

١- السلطة الرسمية: ومن أبرز أنواعها ما يلي:

أ- **قوة المكافأة:** عندما يشعر الفرد أنّ إطااعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب أو أجر مثلاً)، أو بمكافأة معنوية (كتاب شكر وتقدير، وسام عمل،... إلخ) فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه، من خلال المزيد من الطاعة والولاء، في هذه الحال فإنّ مصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمروؤسه.

ب- **قوة الإكراه:** والعكس صحيح، عندما يشعر الفرد بأنّ إخفاقاته في عمله ستؤدي إلى حرمانه من المكافأة، أو إيقاع العقوبة الرادعة بحقه، سواء أكان العقاب مادياً، أو معنوياً، وهنا فإنّ الخوف سوف ينتاب الفرد، فنقول في هذه الحالة أنّ مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملاً يعاقب عليه.

ج- **السلطة القانونية:** إنّ مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم، وهذه القوة تتناسب من أعلى إلى أسفل، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على مديري الإنتاج، والتسويق، والأفراد، وغيرهم، كذلك فإنّ مدير التسويق يمارس هذا النوع من السلطة على مدراء الإعلان، وبحوث التسويق، والبيع، والنقل، وغيرها ضمن دائرة التسويق،..... وهكذا.

٢- قوة التأثير:

هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب، ومن أبرز أشكالها ما يلي:

أ- **قوة التخصص:** إنّ الخبرة المتراكمة في مجال التخصص، أو المعرفة التي يمتلكها الفرد يكون فيها متميزاً عن غيره، تعطي للقائد قوة التأثير في مروؤسيه، وتعطيه الثقة به من قبل مروؤسيه التابعين له، وأنه قادر على حل أية مشكلة قد تصادفهم أثناء تأدية أعمالهم.

ب- **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه، أو مروؤسيه ببعض الصفات الشخصية التي يتسم بها التي تجعلهم يتعلقون به، ويعبّرون عن إعجابهم به وتقديرهم له، فهذه السمات الشخصية تجعل هذا الفرد قائداً يؤثر في الآخرين.

٣/٤-٥ العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية:

تتمثل هذه العوامل في أربع مجموعات من العوامل، والتي تمثل مقومات القيادة الأربعة: (المصري، ١٩٩٩، ص ص ١٩٤-١٩٥)

١- العوامل التي تؤثر في القائد ومهارته القيادية:

أ- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

ب- مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه.

ج- الميل، والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.

د- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.

هـ- مستوى مهارته القيادية.

٢- العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم:

أ- مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.

ب- مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

ج- مدى اهتمامهم بالمشكلات التي تواجههم، وشعورهم بأهميتها النسبية.

د- مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

هـ- درجة، أو مستوى معارفهم وخبراتهم.

و- توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

٣- العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

أ- درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.

ب- درجة تعقد محتوى، وأبعاد الهدف المشترك.

ج- درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.

د- مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد، والتابعين.

٤- العوامل المؤثرة في الموقف:

أ- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة تشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ودرجة الإحكام في نظام الرقابة السائد للتأكد من تحقيق الهدف.

ب- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.

ج- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

د- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشكلات، والأهداف المرتبطة بالموقف.

٥/٤- أنماط القيادة والإشراف:

- ١- **النمط الأوتوقراطي:** يتصف النمط الأوتوقراطي بأنه يفضل مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والأسلوب الذي يستخدمه في عملية التحفيز هو المكافأة والعقاب فقط، وهو ميّال للآلية في العمل، حيث يطلب تنفيذ الأوامر دون اعتراض، ولا يهتم بالجوانب الإنسانية المتعلقة بالتعامل مع العنصر البشري.
- ٢- **النمط الأوتوقراطي الخبير:** ويتصف بنفس الصفات السابقة، باستثناء أنه يسمح للمرؤوسين بالمناقشة وإبداء الرأي فقط.
- ٣- **النمط الحر:** وهو نقيض الأوتوقراطي، حيث يعطي حرية كبيرة للمرؤوسين في العمل وتصريفه، حيث يزود المرؤوسين بالمعلومات المطلوبة، ويمنح السلطة الكافية لتنفيذ ما هو مطلوب منه، يُنصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يتعامل الرئيس مع مرؤوسين من مستويات إدارية عالية، ومن مستوى فكري جيد، وممن هم أهل لتحمل المسؤولية.
- ٤- **النمط الديمقراطي:** وهو نمط وسط بين الأوتوقراطي والحر، ومن صفاته الأساسية أنه يسمح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ويراعي الجوانب الإنسانية في العمل.

٥/٤- نظريات القيادة:

يمكن تصنيف نظريات القيادة في أنواع مختلفة تتمثل فيما يلي:

١- نظرية ليكرت في القيادة:

درس ليكرت وزملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت أنّ مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أنّ تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملاً يتسم بالمشاركة الإنسانية، والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة، كما أنّ هؤلاء المشرفين قد تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات، ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال، وتوصل ليكرت من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أنّ القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة أطلق عليها التسميات التالية:

أ- النظام الاستشاري: حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيه، حيث يستمع الرؤساء إلى مقترحات وآراء المرؤوسين برحابة صدر.

ب- النظام الجماعي المشارك: هنا يتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يتطلع القائد إلى مرؤوسيه لتزويده بالأفكار، والمقترحات، وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري.

ج- النظام التسلطي الاستغلالي: حيث تنعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، ويكون التحفيز بالقوة، والإكراه، والخوف، ويكون الرئيس هنا ديكتاتورياً في منهجه، وسلوكه، وتصرفاته.

د- النظام المركزي النفعي: وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي، ويسمح في أحيان معينة ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار، ولكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل الرئيس.

٢- نظرية الشبكة الإدارية:

هذه النظرية شائعة الاستخدام طورها كل من (روبرت بلاك وجيمس موتون) حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد، هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين، تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة، وفق الشكل التالي:

الاهتمام بالعنصر البشري	٩	٩.١							٩.٩
	٨								
	٧								
	٦								
	٥				٥.٥				
	٤								
	٣								
	٢								
	١	١.١							١.٩
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالإنتاج

تتضمن هذه الشبكة المواقع التالية:

الموقع ١.١: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام ضعيفة بالفرد والإنتاج، فالقيادة تكون هنا غير مبالية بالأفراد وأهداف المنظمة، وتقوم فقط بأعمال تساعد على الاحتفاظ بمنصبها، وبالتالي لا يمكن اعتبار صاحب هذا الأسلوب نمطاً قيادياً بالمرة.

الموقع ١.٩: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالأفراد، والإشراف هنا يكون متسلطاً يؤمن بالنظرة الآلية للعنصر البشري، وهمه الوحيد الكفاءة الإنتاجية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للأفراد، وعليه فأسلوب الإدارة هنا أوتوقراطياً.

الموقع ٩.٩: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالأفراد والإنتاج معاً، فالقائد هنا يسعى إلى تحقيق إنتاجية عالية من خلال مشاركة المرؤوسين، كما يسعى إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة عن طريق إحداث التكامل بينهما، ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل وذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة بين الأفراد والمنظمة، وبالتالي يمثل هذا الموقع النمط الأمثل في القيادة الديمقراطية.

الموقع ٩.١: يشير هذا الموقع إلى إدارة تؤمن بالنظرة الحسنة، والمعاملة الطيبة للعنصر البشري، فجلّ اهتمامها منصرف نحو الأفراد على حساب الجانب المادي، والإنتاجي.

الموقع ٥.٥: يشير هذا الموقع إلى الإدارة التي تؤمن بالحل الوسط، بحيث تعطي تركيزاً متوسطاً على الإنتاج، وكذلك الأفراد، حيث يوازن القائد هنا اهتمامه بالإنتاج والأفراد، حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد وإدارة المنظمة.

وقد وجد في الممارسة العملية أنّ النمط الذي يشير إلى الموقع ٩.٩ هو أنسب الأنماط، لأنه يعطي تركيزاً واهتماماً عالياً على الإنتاج والأفراد بأن واحد.

٣- نظرية البُعدين:

هي عبارة عن مجموعة دراسات وأبحاث موثقة تحليلية ووصفية، قام بها باحثو جامعة ولاية أوهايو الأمريكية، ركزت على مفاهيم القيادة، وأساليبها، ودورها في تحقيق أهداف إنتاجية، وأدائية محددة، وتناول باحثو أوهايو القيادة في إطار بُعدين هما:

١- أخذ مشاعر الآخرين بعين الاعتبار وتفهم هذه المشاعر.

٢- تحديد العمل وتنظيمه من خلال المبادرة.

وجد الباحثون أنّ القائد لكي يستحق هذه التسمية ينبغي أن يكون مبادراً في تحديد العمل وتنظيمه، وأنه في هذه الحالة يميل إلى تخطيط الأنشطة المختلفة للمرؤوسين، ويفتح بينه وبينهم

قنوات اتصال واضحة، كما يقوم القائد بتوزيع العمل، والرقابة عليه، أما القائد الذي يتمتع بسمات تفهم واعتبار لمشاعر الآخرين فإنه في الغالب يكون صديقاً للمرؤوسين؛ يزرع الثقة بينه وبينهم في إطار أشبه ما يكون بالعائلي.

وتقول النظرية أنّ القائد الفاعل، والناجح هو الذي يمتلك درجة عالية على البعدين معاً لتحقيق درجة عالية من الإنجاز الجماعي والرضا للمرؤوسين.

٤- النظرية الظرفية (الوضعية):

تقول هذه النظرية أنّ القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعدّل أسلوبه، ويكيّف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك فإنّ فعالية القيادة ما هي إلا انعكاس لشخصية القائد، وأسلوبه، ولشخصية الجماعة، والموقف أو الحالة، حيث أنّ القادة يجسدون قيم، ومبادئ، ومثُل، وفلسفات الجماعات التي يقودونها، ومن هذه الجماعات يستمد القادة قدرتهم على القيادة، ومن أبرز النظريات الظرفية (الوضعية) نظرية فيدلر، حيث أشار فيدلر من خلال أبحاثه ودراساته المتعددة إلى أنّ فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد، وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

أ- **العلاقة بين القائد ومرؤوسيه:** وهذه العلاقة تعبّر عن مدى وجود علاقة طيبة بين الطرفين؛ تعبّر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.

ب- **مدى وضوح مهام العمل، ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين:** وهذا يشير إلى درجة الروتين، أو البيروقراطية في العمل.

ج- **درجة القوة في مركز القائد:** وهذا المتغير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية الثواب والعقاب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية للقائد، ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤسائه بشكل عام.

ويمكن جوهر نظرية فيدلر في ضرورة الانتباه إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافة المواقف والأحوال، فالقائد المتميز هو قائد الفرصة أو الظرف، أي هو ذلك القائد الذي يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل ظرف، أو وضع، أو موقف.

٥- نظرية السمات:

ترتبط هذه النظرية بنظرية شائعة أخرى وهي " نظرية الرجل العظيم " التي تقول أنّ القائد يولد ولا يُصنع، فليس كل مدير قائداً، وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً، وترى النظرية أنّ القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة، ومن هذه السمات الذكاء والاستقلالية، والاعتماد على النفس، والمشاركة الاجتماعية وغيرها، إنّ القائد هنا يتميز عن غيره بامتلاكه لهذه الصفات والسمات القيادية التي لا يتمتع مرؤوسه بها.

٦- نظرية الرجل العظيم:

تتلخص هذه النظرية في أنّ الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصراً دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائداً عليهم، وتفترض هذه النظرية أنّ التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة إنما تتحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة، وخصائصها.

أما النقد الموجه لهذه النظرية، فهو أنّ درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت من طرف إلى آخر، فهي ليست مطلقة، ومقيدة بشخصه بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة، أيضاً يُعاب على هذه النظرية أنّ قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يرقى فيه إلى المستوى المرموق فيها، وعلى ذلك فإنّ التغيير قد يحدث نتيجة للتغيير في ظروف الجماعة أكثر مما يكون بسبب شخصية القائد نفسه.

٧- النظرية التفاعلية:

تُعدّ هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، ذلك لأنّ كل نظرية منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم تُرجع القيادة إلى شخصية القائد، وأنّ نظرية الموقف تفسّر القيادة من خلال الجماعة، فإنّ النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات، وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة، والعلاقات القائمة بين أفرادها، والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل، والوظائف التي تقوم بها.

ووفقاً لهذه النظرية، لا بدّ من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد، والتابعين، والمواقف والوظائف، والقائد يظل قائداً ما دام مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد، والأهداف والجماعة.

وترى هذه الجماعة أنَّ القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأنَّ القائد يكون عضواً في الجماعة يشارك أحاسيسها، ومشكلاتها، ومعاييرها، ومثلها، وأهدافها، وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم، واحترامهم، وتعاونهم.

٥/٤-٦ صفات القائد الناجح:

يمكن واعتماداً على العديد من المصادر العربية، والأجنبية تحديد أهم صفات القائد الناجح فيما يلي:

- ١- العقيدة الصحيحة: لأنَّ العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا، وتدفع إلى عمل الخير، ويستتبع صحة العقيدة الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيّاً كان نوع ذلك العمل.
- ٢- الاستناد إلى الحقائق: لأنَّ القائد الجيد هو الذي لا يصتق القيل والقال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة، فالظن لا يغني من الحق شيئاً.
- ٣- الشورى: لأنَّ صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.
- ٤- الفطنة وبُعد النظر: إنَّ الفطنة وبُعد النظر هي من صفات القائد الضرورية، فالقائد ينبغي أن يكون حكيماً في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.
- ٥- الحرص الشديد: خصوصاً إذا تعلق الأمر بمصالح، ومصائر الآخرين من المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحص وتدقيق.
- ٦- الشجاعة: من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة، فالقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازماً وقت اللزوم.
- ٧- القابلية البدنية: وليس معنى ذلك بالضرورة القوة البدنية، أو ضخامة الجسم، أو القوام الرياضي، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعته، أو مرض مزمن يقعده، أو عاهة مستديمة تجعله منبوذاً، وحبذا لو كان القائد بكامل صحته الجسدية، والذهنية، والعقلية، حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني، والعقلي، ما يتلاءم مع مسؤوليته، ويكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه، وأعصابه بسهولة.
- ٨- القدرة على تحمل المسؤولية: ومعنى ذلك أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه، على غيره من التابعين، وأن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات، ولا تنهز منها بل يواجهها برياسة جأش، وبالعلاج الدائم.

٩- معرفة الأصول العلمية للإدارة: فذلك أول الطريق نحو النجاح، إذ أنّ إلمام القائد بأصول الإدارة يوفّر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة، وما تسفر عنه من أخطاء.

١٠- العقلية المنظمة: التي تستطيع أن تخطط، وتنظم، وتراقب، وتتسق.

١١- الشعور الإنساني في المعاملة: فالقائد الناجح هو القائد الإنساني، الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية، تدفع العاملين معه إلى المثابرة، وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة.

١٢- القدرة على نيل ثقة الآخرين: وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولتابعيه، ويرتبط بها كذلك أن يثق القائد في قدرات، وإمكانات مرؤوسيه، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلاً بين الطرفين.

١٣- المحبة المتبادلة: فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه، وينعكس ذلك على حبهم له، وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة.

١٤- الشخصية النافذة: التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير، وتجذب اهتمامهم، وتثير احترامهم.

١٥- الماضي الناصع: فالقائد قدوة يحتل مكان الصدارة في جماعته، والكل ينظر إليه، ويبحث في ماضيه، وحياته الخاصة- ماضيها وحاضرها- ليست له وحده بل ملك الجماعة.

٥/٥- الدافعية الإنسانية والحوافز:

٥/٥-١- تعريف الدافعية:

هي عبارة عن قوة داخل الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك، وهي غير مرئية لكنه يحس بها، وتشكل لديه قوة تحثه على التصرف، والعمل من أجل إشباع حاجة، أو رغبة معينة لديه، حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً، لذلك يمكن القول أنّ وراء كل دافع حاجة غير مشبعة، تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٢٧)

٥/٥-٢- علاقة الدافعية بالسلوك الإنساني:

إنّ نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف قبل كل شيء على سلوك أعضائها، فكلما كان السلوك إيجابياً والالتزام كبيراً، كان الأداء فعّالاً أكثر، وبالتالي يمكن للمنظمة ضمان تحقيق أهدافها بالحد الأقصى من الكفاية، والفاعلية، وهذا يلقي مسؤولية كبيرة على إدارة المنظمة، وذلك

في الحفاظ على العنصر البشري، وكسب تعاونه، وثقته، حتى تضمن التزامه الكامل بتنفيذ الأعمال كما هو مطلوب، وهنا تكمن أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، والعوامل المؤثرة فيه، وهي أصعب الدراسات بسبب كثرة العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من عوامل فيزيولوجية سيكولوجية داخلية (الإدراك، الدوافع، الاتجاهات، التعليم، الشخصية)، إلى عوامل اجتماعية باعتبار الإنسان كائناً اجتماعياً يعيش في مجتمع صغير يؤثر ويتأثر به، إلى عوامل حضارية باعتبار الإنسان جزءاً من مجتمع أكبر يؤمن بمجموعة من القيم، والمثل، والأعراف، والتقاليد والمعتقدات، بالإضافة إلى أنَّ لكل سلوك إنساني سبباً يؤدي إلى حدوثه، ودافعاً يوجه هذا السلوك، ويحدد درجة الإصرار عليه، وهدفاً يسعى السلوك إلى تحقيقه، ودافعاً يوجه هذا السلوك، ويحدد درجة الإصرار عليه، وهدفاً يسعى إلى تحقيقه.

والسؤال الآن ما هو الفرق بين السلوك والدافع ؟

إنَّ السلوك الإنساني هو كل ما يصدر عن الإنسان من أقوال، أو أفعال، أي هو مجموعة تصرفات يقوم بها الفرد سواء أكانت مادية، أو فكرية (القيام بعمل معين وليكن تشغيل آلة، تناول طعام، قراءة محاضرة، حضور فيلم سينمائي، ...، إلخ).

أما الدافع فهو حاجة غير مشبعة، أو قوة ما تحرك وتوجه السلوك نحو تحقيق هدف محدد، إنه قوة داخل الفرد لا نستطيع رؤيتها لكننا نستطيع معرفة آثارها على السلوك الإنساني، لذلك على إدارة المنظمة دراسة السلوك الإنساني من أجل فهمه، ومحاولة التنبؤ به، والسيطرة عليه، وتوجيهه بما يخدم أهدافها. (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٣٢٧)

٣/٥/٥ - علاقة الدافعية بالأداء:

هناك علاقة وثيقة بين الدافعية والأداء، وتظهر هذه العلاقة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

ومن هذه المعادلة نستنتج أنَّ مستوى الأداء هو حاصل ضرب القدرة بالدافعية. وقدرة المروءوس على تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب تتوقف على مدى استعداد الجسدي، والعقلي، بالإضافة إلى خصائص الشخصية، والاستعداد بدوره يتوقف على مدى تعلم الشخص، وتدريبه على أداء العمل.

أما الدافعية فتتوقف إلى حد كبير على مدى تحفيز المروءوسين وخلق الرغبة لبذل المزيد من الجهد، وبالتالي تصبح المعادلة السابقة على الشكل التالي:

$$\text{مستوى الأداء} = (\text{الاستعداد} \times \text{التدريب}) \times (\text{الرغبة})$$

ولكننا نرى أحياناً أن منظمة ما تملك عناصر إدارية تتمتع بالكفاءة، والقدرة والرغبة الكبيرة، ومع ذلك فإننا نرى انخفاضاً كبيراً في الأداء، أي أن توافر عناصر مستعدة، قادرة، مدربة تملك رغبة عالية، كل ذلك لا يكفي لضمان أداء جيد للأعمال، بل لا بدّ من توفير بيئة العمل المناسبة وخاصة الموارد المادية، والبشرية المختلفة، واتسع مفهوم البيئة، وخاصة في عصر العولمة ليشمل ظروف البيئة الداخلية، والخارجية، حيث تؤثر المتغيرات الداخلية، أو الخارجية بشكل أو بآخر في عملية الأداء، إذاً:

$$\text{مستوى الأداء} = (\text{الاستعداد} \times \text{التدريب}) \times (\text{الرغبة}) \times \text{بيئة العمل}$$

ولكي تحصل إدارة المنظمة على أعلى أداء، فعليها أن تتأكد من توافر كل هذه المقومات، وأن تحدد مواطن الضعف لدى العاملين، وتعمل على تداركها حتى تحصل على أفضل النتائج، وقد تواجه الإدارة في عملها أربع حالات، ينخفض فيها الأداء تتمثل فيما يلي (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٣٢٨)

الحالة الأولى: قد تكون القدرة مرتفعة، والرغبة مرتفعة:

ومع ذلك هناك انخفاض في الأداء، والسبب يعود إلى نقص في الموارد المختلفة، أو سوء توزيعها، فقد يتوقف العمل في القسم الإنتاجي نتيجة تعطل آلة معينة تحتاج إلى قطع غيار غير متوفرة في السوق المحلية على سبيل المثال، والمطلوب من الإدارة في هذه الحالة العمل على تأمين ما يلزم من موارد مختلفة تحتاجها عمليات المنظمة المختلفة بالكمية، والنوعية، والتوقيت المناسب.

الحالة الثانية: قد تكون القدرة مرتفعة، ولكن الرغبة منخفضة:

في هذه الحالة سينخفض الأداء بسبب انخفاض الدافعية، وهنا على الإدارة أن تعمل على خلق الرغبة، وزيادتها عن طريق وسائل التحفيز المختلفة، ولكن بعد معرفة سبب انخفاض الرغبة، فقد يعود السبب إلى سوء الإشراف، أو عدم مشاركة المستويات الأدنى في اتخاذ القرارات، أو بسبب انخفاض الأجور، أو قلة الحوافز، أو عدم توزيعها بشكل عادل،.....، إلخ، وبشكل عام تستطيع الإدارة تحفيز المرؤوسين بوسائل متعددة منها: التحفيز المادي، والمعنوي، الإشراف الفعّال، توفير جو عمل ملائم ومريح، المشاركة في اتخاذ القرارات، علاقات طيبة بين الإدارة والمرؤوسين، توزيع المكافآت بشكل عادل،.....، إلخ.

الحالة الثالثة: قد تكون الرغبة عالية، ولكن القدرة منخفضة:

في هذه الحالة سينخفض الأداء أيضاً، ولكن بسبب انخفاض القدرة، وعلى الإدارة أن تبحث أولاً عن سبب انخفاض القدرة: هل يعود إلى عدم وجود الاستعداد عند الفرد، أم إلى عجز الخبرة،....، إلخ.

وهنا على الإدارة القيام بكل ما هو مطلوب لزيادة كفاءة المرؤوس، وقدرته على الأداء الجيد، ويتم ذلك بطرق مختلفة منها: توفير كل ما يلزم من دعم، المشاركة في العمل واتخاذ القرارات، تنمية معارفه، وإذا لم تنجح كل هذه الأساليب في رفع كفاءته، فعلى الإدارة نقله إلى وظيفة أخرى تلائم أكثر.

الحالة الرابعة: قد تكون القدرة منخفضة، والرغبة منخفضة:

في هذه الحالة على الإدارة بذل كل ما تستطيع من أجل تحفيزه ورفع كفاءته، وإذا فشلت فعليها إما نقله إلى وظيفة أدنى أو الاستغناء عنه نهائياً إن أمكن.

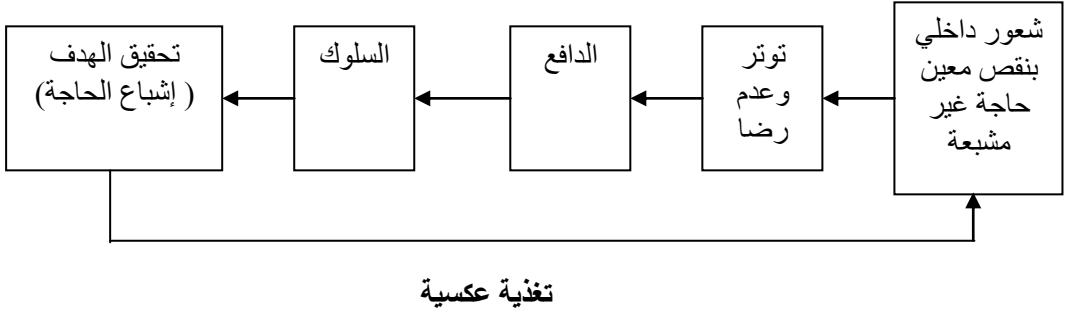
نستنتج من خلال ما سبق أنه كلما كان الدافع إلى العمل أكبر كان الأداء أفضل.

٤/٥/٥ - آلية عمل الدافعية:

كما ذكرنا سابقاً هناك علاقة وثيقة ولكنها مشروطة بين الدافعية والأداء، حيث كلما كان الدافع نحو الأداء المرتفع مرتبطاً بنظام فعال للحوافز أدى ذلك إلى بذل المزيد من الجهد وتقديم أفضل أداء ممكن، والشكل رقم (٥-١) يوضح آلية عمل الدافعية، حيث تظهر أنّ الفرد يعاني من نقص في إشباع حاجاته، هذا النقص يسبب توتر الفرد، ويضعه في حالة غير مرضية، هذه الحالة الجديدة تدفع الفرد للتأثير في سلوكه، وتدفعه للقيام بعمل معين هدفه إشباع تلك الحاجات، وإنهاء حالة التوتر والنقص.

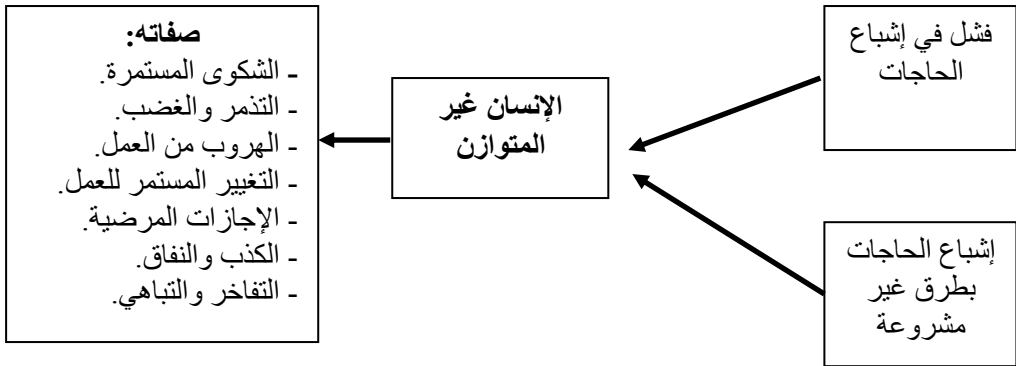
وقد يفشل الشخص في إشباع حاجاته المطلوبة، أو يشبعها بشكل ينافي عادات المجتمع، وتقاليد عندها يخلق الإنسان غير المتوازن.

الشكل رقم (٥ - ١)
يبين آلية عمل الدافعية



أما عندما يفشل في تحقيق هدفه، وإشباع حاجاته، أو يتم إشباعها بطرق غير مشروعة، فستبقى حالة التوتر، وتزداد، ويتحول الفرد إلى إنسان غير متوازن، كما يتضح في الشكل رقم (٥-٢)

الشكل رقم (٥-٢)
يبين الإنسان غير المتوازن



٥/٥- نظريات الدافعية:

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الدافعية، والعوامل المؤثرة فيها، وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي:

١- نظرية ماسلو (سلم الحاجات):

يرى عالم النفس أبراهام ماسلو أنَّ للإنسان خمس فئات من الحاجات: حاجات فسيولوجية، حاجات الأمان والسلامة، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات، وأكد ماسلو أنَّ الناس يحرصون على إشباع حاجاتهم بشكل تصاعدي هرمي، يبدأ بالحاجات الفسيولوجية وينتهي بحاجات تحقيق الذات.

الفئة الأولى: الحاجات الفسيولوجية (الأساسية):

الحاجات الفسيولوجية تقع في أسفل الهرم، وهي الحاجة إلى الطعام، الشراب، اللباس وغيرها، وهي إلى حد كبير حاجات عامة، أي أنَّ جميع الناس يحتاجون إليها لأنها تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة.

الفئة الثانية: حاجات الأمان والسلامة:

تتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية، والصحية، والبدنية، كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية، والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرارية الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

الفئة الثالثة: الحاجات الاجتماعية:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته، ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات تكوين العلاقات، والصداقة، والحب والارتباط مع الآخرين، وتعتبر هذه الحاجات نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

الفئة الرابعة: حاجات التقدير والاحترام:

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين، واحترام الذات التي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة، والمنافسة، والاستقلالية، والمركز، واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا. والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعاً من الشعور بعدم القدرة على فعل أي شيء، وهذا يخلق الضجر والكبت والحرمان عند الفرد.

الفئة الخامسة: حاجات تحقيق الذات:

يشير ماسلو إلى أنَّ هذه الحاجات تدفع الشخص إلى أن يكون في المكان الذي يشعر أنه قادر للوصول إليه، أي الحاجة التي تدفعه لأن يصبح أفضل مما هو عليه؛ أي ليصبح في

المكان القادر للوصول إليه، وبعدّ ماسلو أنّ إشباع هذه الحاجات هو أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها.

إنّ نظرية سلم الحاجات لماسلو تقوم على فرضيتين أساسيتين هما:

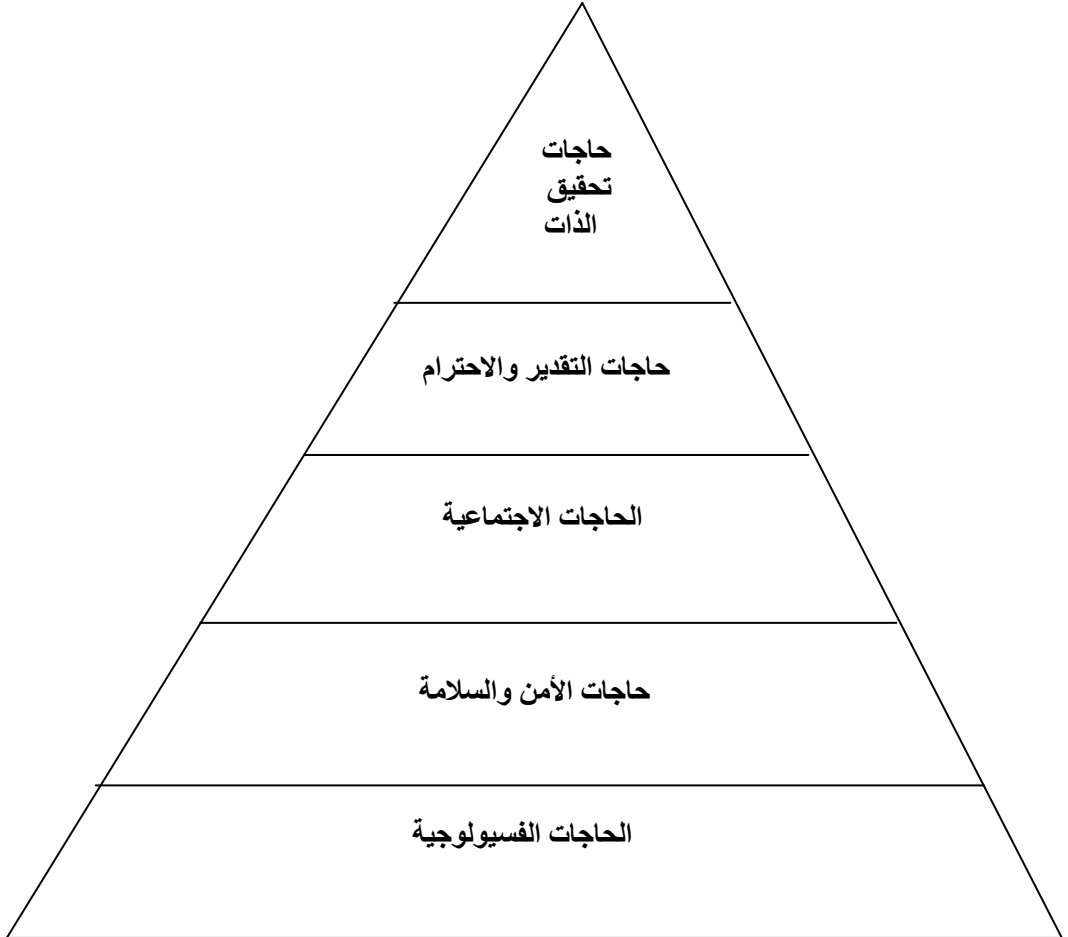
١- إنّ حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل هرم، وحسب الأولوية، أي يجب إشباع حاجات الفئة الأولى التي تقع في قاع الهرم، ثم ينتقل الإنسان لإشباع حاجات الفئة الثانية. فالثالثة،، وهكذا.

٢- إنّ الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد، وبالتالي فالحاجة المشبعة لا تؤثر على سلوكه.

ويمكن توضيح هذه الحاجات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (٥-٣)

هرم ماسلو في تدرج الحاجات



٢- نظرية المتغيرين لهيرزبرغ Herzberg's Two Factor Theory

لقد طوّر فريدريك هيرزبرغ نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها إلى حد كبير، ولقد بيّنت هذه النظرية بأنّ العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة، والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل. لقد قسم هيرزبرغ العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

١- عوامل صيانة أو وقائية:

يؤدي عدم وجود، أو توافر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا، بينما وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، ومن هذه العوامل:

- سياسات المنظمة وإداراتها.
- الإشراف الفني، والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء، والمروّوسين.
- نوعية ظروف العمل.
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

٢- عوامل حافزة:

هناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا، وقد أطلق هيرزبرغ على هذه العوامل بالعوامل الحافزة، ومن أهمها:

- الإنجاز في العمل.
- الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل.
- طبيعة العمل ومحتواه.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- التقدم، والترقي في العمل.
- تنمية قدرات الفرد عند العمل.

إنّ عوامل الصيانة أو الوقاية برأي هيرزبرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها، بينما العوامل الحافزة تؤدي إلى حفز قوي عند توافرها، لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها.

لقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبرج، وأهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه، بحيث اقتصر على طبقة المديرين، ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لأنّ بعض الدراسات اللاحقة لأبحاث هيرزبرج وجدت بأنّ بعض عوامل الصيانة أو الوقاية عند هيرزبرج كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.

٣- نظرية ألدرفر Alderffr 's Theory :

قام ألدرفر بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاث مجموعات من الحاجات: (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ٢١٩)

١- **حاجات البقاء:** وهي تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد، وتماثل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية، والأمنية عند ماسلو.

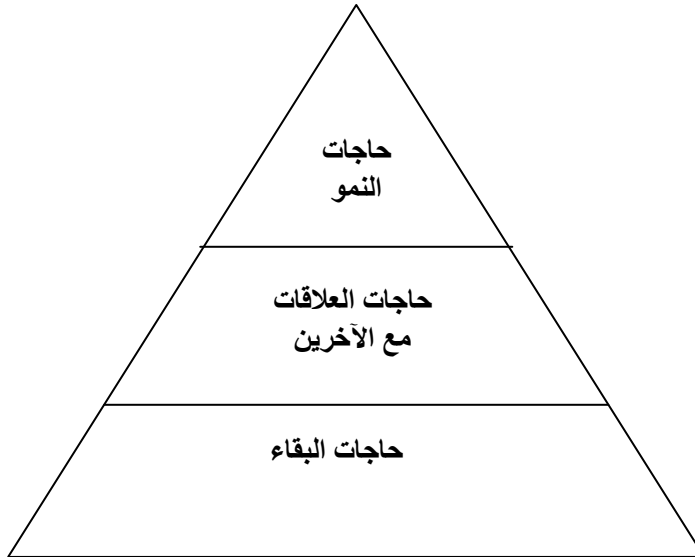
٢- **حاجات العلاقات مع الآخرين:** وهي تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين، وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

٣- **حاجات النمو:** وهي تركز على تطوير القدرات الإنسانية، والرغبة في نمو الشخص، وتطوير قدراته وإمكانياته، وهي تماثل الحاجات العليا عند ماسلو، وهي حاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات.

ويمكن تمثيل هذه الحاجات في الشكل التالي:

الشكل رقم (٥-٤)

سلم الحاجات عند ألدرفر



لقد اتفق ألدرفر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأنَّ الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً ومن أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أنَّ الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأنَّ الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، لكن ألدرفر أضاف بأنَّ كلما تمَّ إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها، كما أنَّ حركة الفرد على سلم الحاجات أكثر تعقيداً مما اقترحه ماسلو؛ حيث ركز ألدرفر أنَّ الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، فقد أكد ألدرفر في حالات معينة فإنَّ الفرد قد يعود إلى الحاجات الدنيا، فمثلاً عندما يفشل الفرد بإشباع حاجات النمو (الحاجات العليا)، فإنه يكون محفزاً للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل.

٤ - نظرية مكلياند في الحاجات:

إنَّ مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز وهي: الحاجة إلى السلطة، الحاجة للانتماء، والحاجة للإنجاز. (الموسوي، وأبو أحمد، ٢٠٠١)

١ - الحاجة إلى السلطة:

لقد وجد الباحث هنا بأنَّ الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية، وعادة يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.

٢ - الحاجة للانتماء:

إنَّ الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونوا محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تمَّ رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

٣ - الحاجة للإنجاز:

وهذا يعني أنَّ الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح، وخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافاً كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

إنَّ فهم هذه الحاجات الثلاث وإدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة، لأنَّ أي منشأة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، ولذلك فإنَّ إدراك هذه الحاجات الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

٥- نظرية التعزيز:

لقد وضع هذه النظرية العالم سكر (Skinner) حيث أكد على أهمية البيئة الخارجية المحيطة بالفرد في تحديد سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فكرة مهمة تقول: إنَّ الشخص عندما يقوم بعمل معين، ويكافأ عليه مادياً، أو معنوياً فإنه سيعمل على تعزيز هذا السلوك، وتكرار هذا التصرف، بينما سيحاول الابتعاد عن التصرفات التي عُوقب بسببها.

وبالتالي فإنَّ تعديل سلوك العاملين يتم من خلال استخدام المكافآت والعقوبات؛ أي أنَّ السلوك الذي أدى في المرات السابقة إلى نتائج إيجابية، وحصل صاحبه على الثواب، والمكافأة فإنه ستعزَّز ويتكرر ذلك في المرات القادمة، بينما السلوك الذي أدى في المرات السابقة إلى نتائج سلبية غير مرغوبة فإنَّ صاحبها سيبتعد عنها، ويتجنبها في المرات القادمة، أي أنَّ التعزيز الإيجابي والسلبي هو الذي يتحكم بالسلوك، ويقوم بتعديله، وتستخدم المنظمات أنواعاً متعددة من التعزيزات منها: التعزيز الإيجابي، التعزيز السلبي، الإخماد، العقاب. (ميا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٣٤٣)

- ١- **التعزيز الإيجابي:** يتمثل في المثيرات الموجودة في البيئة المحيطة والتي تزيد من احتمال حدوث السلوك المرغوب فيه، فمثلاً إذا كان السلوك المرغوب فيه هو الحضور إلى العمل في الموعد المحدد، فالتعزيز الإيجابي هنا هو الحصول على علاوة أو مكافأة في كل وقت يأتي فيه الموظف إلى العمل في الوقت المحدد، هذا التدعيم يدفع الفرد ويحفزه إلى القدوم في الوقت المحدد أملاً في الحصول على المكافأة.
- ٢- **التعزيز السلبي:** ويتمثل في المتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة، والتي على الفرد أن يتجنبها من أجل زيادة احتمال حدوث السلوك المرغوب فيه، ويهدف التعزيز السلبي أيضاً إلى تدعيم السلوك المطلوب، وليكن هنا تحديد خصم 5% من الراتب الشهري في حالة عدم التزام الموظف بالدوام في المواعيد المحددة، وبالتالي فالمكافأة هنا سلبية، بمعنى آخر أنَّ الموظف يأتي في الموعد المحدد حتى يتجنب العقوبة والتي هي خصم 5% من الراتب الشهري مثلاً.

- ٣- **الإخماد:** وهي مجموعة مؤثرات تؤدي إلى إضعاف تدريجي، وبالتالي اختفاء تصرف أو سلوك غير مرغوب فيه قد تمت ممارسته سابقاً، وباستخدام أسلوب الإخماد فإنَّ التعزيز يتوقف إلى الوقت الذي يختفي فيه السلوك غير المرغوب (الحضور متأخراً إلى العمل)، فمثلاً لنفرض أنَّ موظفاً قد أدرك من التجارب السابقة أنَّ الحضور إلى العمل متأخراً باستمرار يؤدي إلى غضب مستمر من قبل الرئيس المباشر، والذي

يؤدي بدوره إلى الكثير من السخرية والضحك من جانب زملائه في المنظمة، هذه السخرية تمثل تعزيزاً موجياً للعامل بسبب حضوره متأخراً، وقد يتعلق الإخماد بقيام المشرف المباشر بتجاهل الموظف، وهكذا فإنه يزيل الاهتمام والضحك من زملاء العامل بشكل مريح (وهذا تعزيز من قبل المشرف).

٤- **العقوبة:** هي الطريقة الثانية لتغيير السلوك غير المرغوب فيه فمثلاً توبيخ الموظف المتأخر، أو خصم مبلغ معين من راتبه الشهري يشكل عقوبة له مقابل التأخير؛ لكي لا يتأخر في المرات القادمة، ولكن العقوبة من أكثر الأساليب إثارة للجدل فيما يتعلق بتعديل السلوك، وغالباً ما يتم نصح المديرين - كلما أمكن - باستخدام التعزيز الإيجابي حيث أنّ هذا التعزيز يركز على تحسين السلوك المرغوب فيه وتطويره بدلاً من خفض السلوك غير المرغوب.

٦- نظرية التوقع:

يُعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد هذه النظرية التي تقوم على فكرة أساسية مفادها أنّ دافعية الإنسان تتشكل بموجب عاملين اثنين هما:

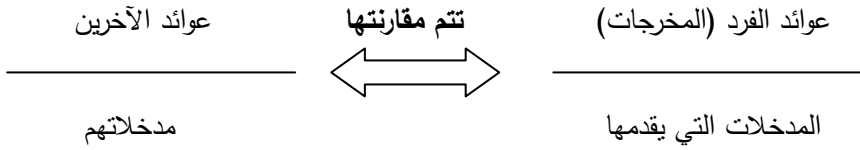
١- **قيمة الناتج:** يرمز لها بالحرف (V) اختصاراً لكلمة Valence التي تشير إلى العائد المحتمل أو المتوقع الحصول عليه من جزاء القيام بعمل معين لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فقيمة الناتج تشير إلى قوة الرغبة، وتندرج قيمة الناتج بين حدين هما (+1)، (-1). فقيمة (+1) تدل على رغبة قوية للإقدام على سلوك معين للحصول على منفعة، أما (-1) فتدل على رغبة قوية أيضاً للامتناع عن سلوك لدرء خطر أو ضرر كبير محتمل الحدوث.

٢- **التوقع:** ويرمز لها بالرمز (E) اختصاراً لكلمة Expectation والتي تشير إلى درجة موضوعية معينة يتوقع الفرد أنه إذا سلك سلوكاً معيناً فسوف يحصل من خلاله على الناتج أو العائد، وبالتالي فالتوقع من (صفر) وحتى (1) الذي يشير إلى توقع تام. بناء على ما تقدم تتحدد القوة الدافعة لدى الفرد (كما حددها فروم) من خلال المعادلة التالية:

$(V \times E)$ وبهذه الصورة ربط قوة الدافعية بقيمة ناتج عالية ودرجة توقع عالية أيضاً.

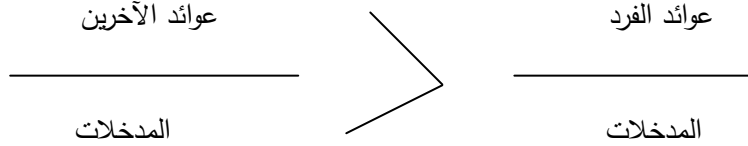
٧- نظرية العدالة أو المساواة:

ترتبط هذه النظرية بالعالم السلوكي ستاكي آدمز (Stacy Adms)، وجوهر هذه النظرية يقوم على أنّ الفرد في المنظمة التي يعمل بها يقوم بعملية مقارنة دائمة بين ما يقدمه، وما يحصل عليه، مع ما يقدمه فرد آخر وما يحصل عليه. إنّ ما يقدمه الفرد يشمل جميع المدخلات التي يقدمها (الجهد، الوقت، التفكير، الخبرة، المستوى التعليمي،....، إلخ). أما ما يحصل عليه الفرد فيشمل جميع العوائد أو المخرجات (الأجر، الحوافز، المكافآت، الترقيات، التقدير،....، إلخ)، والمقارنة تتم من خلال:



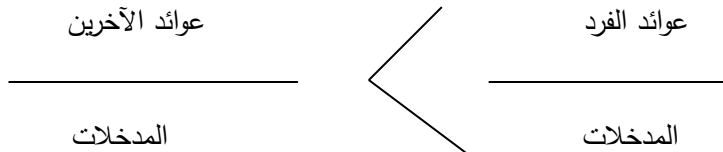
وفي ضوء عملية المقارنة تتحدد دافعية الفرد للعمل داخل المنظمة، وذلك في إدراكه لعدالة العائد الذي يحصل عليه مقابل الجهد الذي يبذله، وهناك ثلاث حالات:

فالحالة (أ) عندما تكون:



تعبّر هذه الحالة عن عدم عدالة سالبة من وجهة نظر الفرد.

أما الحالة (ب) عندما تكون:



وتعبّر هذه الحالة عن عدم عدالة موجبة من وجهة نظر الفرد.

بينما الحالة (ج) عندما تكون:

عوائد الآخرين

عوائد الفرد

المدخلات

المدخلات

وتعتبر هذه الحالة عن الوضع العادل فلا يترتب عليها أي تحريك للدافعية، على عكس الحالتين (أ) و(ب) التي تحرك الدافع وصولاً إلى الوضع العادل.

وتقوم هذه النظرية بتنبية الإدارة إلى أهمية مراعاة العدالة في عملية توزيع المكافآت على المرؤوسين لتجنب مشاعر عدم الارتياح، والتوتر النفسي الذي سيعانون منه نتيجة ذلك، وقد يقوم هؤلاء بتخفيض إنتاجيتهم، وبالتالي مدخلاتهم لإعادة التوازن، كما في حالة عدم العدالة السلبية.

كما يجب على رجال الإدارة ربط المكافآت، أو العوائد التي تُمنح للمرؤوسين بالأداء الفعلي، وهذا يتطلب وجود معايير دقيقة، وموضوعية، وعادلة تقيس الأداء الفعلي للأفراد.

٦/٥- مفهوم الحوافز وعلاقتها بالدافعية الإنسانية:

الحافز هو فرصة أو وسيلة (مكافأة- علاوة-... إلخ) توفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته، ونخلق له الدافعية من أجل الحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها، ويريد إشباعها، وهنا لا بد من توضيح السبيل الذي يمكن للفرد أن يسلكه من أجل الحصول على الحافز، ففي المنظمة مثلاً يكون محصوراً في الأداء الجيد، والسلوك السليم.

إذاً الحوافز هي التي تحرك الدوافع، والتي بدورها تؤثر في السلوك الإنساني، وتدفعه للقيام بعمل معين وصولاً إلى تحقيق الهدف، ومن ثم فالحوافز هي الأسلوب الذي يشبع حاجات ورغبات الأفراد، ولا يمكن للإدارة أن تؤثر في المرؤوسين وتزيد من رغبتهم في أداء العمل بالشكل الأمثل إلا من خلال نظم الحوافز.

ويمكن تصنيف الحوافز إلى:

أولاً: الحوافز النقدية أو المادية:

وتعتبر هذه الحوافز هامة في البلدان النامية نظراً لفقرها، وحاجة المواطنين فيها للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالطعام، والمسكن، والملبس، وهناك أنواع متعددة من الحوافز النقدية أهمها:

١- الراتب أو الأجر: تتبع أهمية الراتب والأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد

تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، كالمأكل، والمسكن، وشراء الحاجات

الضرورية، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة، والمهارات، والخبرات للعمل بالمنظمة، وزيادة الإنتاج وربط الأجر بالإنتاجية.

٢- **العلاوات:** لا يمكن القول أنّ الزيادات الدورية على الراتب والأجر هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاجية، أي يكون أساس منحها هو كفاءة، ونشاط، وإنتاج الفرد في عمله، بحيث يعرف العاملون أنّ حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بالأداء الكفء للعمل، أما إذا تمّ ربط منح الزيادة بالأقدمية سيفقد أهميتها كحافز على إثارة الرغبة في العمل، والإنتاج، بسبب معرفة العاملين أنهم حاصلون عليها بعد فترة زمنية محددة بغض النظر عن مدى كفاءتهم، وجدهم في العمل.

٣- **المكافأة:** هي مبلغ من المال يُعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو تحقيق وفر في مجال ما.

٤- **المشاركة في الأرباح:** تعرف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنظمة ليجري توزيعها على العاملين، وتُحسب إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الصافية، ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على فكرة مفادها إنّ الأرباح التي تحققها المنظمة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود، ونشاط العاملين، وكل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي في زيادة الإنتاج، والأرباح، لذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً على زيادة الإنتاج، على أساس أنّ العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم، ونشاطهم في العمل، بغية زيادة الإنتاج، وبالتالي الأرباح التي يحصلون عليها.

ثانياً- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس، وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، ويجب احترامها، والتي من أهمها:

١- فرص الترقية:

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية، في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً

مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية، فإنَّ الترقية كحافز سيفقد أثره في التحفيز نظراً للمساواة بين الفرد المنتج والعادي، لأنَّ كليهما سيحصل على الترقية بعد مضي فترات زمنية محددة.

٢ - ضمان العمل واستقراره:

إنَّ الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير كبير في معنوياتهم، وبالتالي في إنتاجهم، لأنَّ العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء، ودون خوف من المستقبل.

٣ - توسيع العمل:

يعدّ توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي أخذت مكاناً بارزاً في قائمة الحوافز المعنوية، فتوسيع العمل يسعى إلى إضافة مهام جديدة ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وذلك من أجل كسر حدة الملل والسأم، الذي قد يُصاب به نتيجة التكرارية والروتين في أداء مهام بسيطة لا تشعره بأهميته في العمل، فمثلاً موظف قسم الودائع بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن يوسع عمله باستلام ودائع الحسابات الجارية، أو الودائع لأجل، والمراقبة على صرفها للعملاء.

٤ - إغناء أو إثراء العمل:

يعد إثراء العمل حافزاً معنوياً مهماً تلجأ المنظمات إلى استخدامه كأحد الحوافز المعنوية في مجال التحفيز الإنساني للعمل، ويشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، لإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر مثلاً، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية، فمثلاً بدلاً من أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يُعطى مسؤولية صرف الأموال، والمراقبة عليها، واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأموال بما يتفق ومصلحة المنظمة.

٥ - تنظيم ساعات العمل:

مما لا شك فيه أنَّ هناك مستوى معقول من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وإنتاجية، حيث إذا زادت عن هذا المستوى سيُصاب الفرد بالتعب والإرهاق، وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية وإنتاجيته في العمل، لذلك يجب تحديد عدد ساعات العمل المناسبة، ولا بدّ من تحديد فترات راحة أثناء العمل يستعيد الفرد بها نشاطه.

٦- تحسين ظروف العمل:

دلّت نتائج الدراسات على أنّ المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية،... إلخ يؤثر في أداء وإنتاجية الفرد، إذ كلّما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، ذلك لأنّ توفير المناخ المادي المناسب يرفع من الروح المعنوية للعاملين.

ثالثاً - المزايا الوظيفية الإضافية:

يُطلق عليها بعضهم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أنّ الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، ويُقصد بالمزايا الوظيفية أو الخدمات الاجتماعية تلك الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أنّ الإدارة تراعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشكلاتهم الخاصة، وتشمل بعض الخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط، وأهم هذه الخدمات ما يلي:

- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنظمة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم اليومية من خضار، وفواكه، ولحوم، وخبز،.... إلخ.
- مساعدة العاملين في تأمين السكن المناسب.
- إنشاء صندوق للائحة؛ يساهم به العاملون والمنظمة، وهذا الصندوق يمنح قروضاً وإعانات للعاملين في حالات المرض، أو الزواج، أو الولادة،.... إلخ.
- تقديم خدمات طبية للعاملين.
- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة.

٧/٥/٥- الشروط الواجب توافرها لنجاح نظم الحوافز:

- تتمثل أهم هذه الشروط فيما يلي: (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ص ٣٣٢-٣٣٤)
- ١- يجب أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الأفراد، بمعنى أن يمثل الحافز الأداة المطلوبة والمرغوبة من قبل أعضاء المنظمة لتخفيض النقص الحاصل في الإشباع الذي يعانون منه أو لخلق رغبة جديدة، أو زيادة المستوى المطلوب للإشباع من رغبة حالية لدى أعضاء المنظمة.
 - ٢- يجب أن يدرك الفرد العلاقة الوثيقة بين العمل المطلوب إنجازه، والحصول على الحافز، بالإضافة إلى فناعته أنه قادر على تحقيق وإنجاز العمل المطلوب، وبالتالي حصوله على الحافز، وهذه نقطة مهمة جداً، فإذا شعر الفرد أنه لا يستطيع الوصول إلى تحقيق الهدف من ناحية، وليس هناك علاقة مؤكدة بين إنجازه للعمل وحصوله على الحافز من ناحية أخرى، فإنّ الحوافز في هذه الحالة لن تؤدي أي دور في دفع الأفراد على تحسين أدائهم.
 - ٣- يجب أن تكون الفترة الزمنية بين إنجاز الأعمال والحصول على الحافز أقصر ما يمكن، بمعنى آخر حتى تؤدي الحوافز دورها في التأثير على أداء الأفراد يجب أن يحصل هؤلاء الأفراد على الحافز في أسرع وقت ممكن بعد إنجازهم للعمل.
 - ٤- عدالة التوزيع: يجب أن يدرك أعضاء المنظمة أنّ الحوافز توزع بناء على أسس ومعايير صحيحة، وعادلة، وحسب الجهد الذي يبذله كل عضو من أعضاء المنظمة لأنّ توزيع الحوافز بشكل غير عادل سيؤدي دوراً سلبياً في اتجاهين: الأول أنّ أصحاب الأداء المرتفع يصابون بالإحباط لعدم حصولهم على الحوافز التي تتناسب أدائهم، وبالتالي سينعكس سلباً على روحهم المعنوية وعلى أدائهم أيضاً، والاتجاه الثاني هو أنّ من حصل على حوافز لا يستحقها سيدفعه إلى عدم رفع أدائه لأنه يحصل على الحوافز من دون جهد إضافي، والنتيجة فشل الحوافز في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه.
 - ٥- يجب الربط دائماً بين العقوبات (الحوافز السلبية)، وبين السلوكيات، والأعمال غير المرغوب فيها، والتي لا تخدم مصلحة المنظمة.
 - ٦- يجب الحفاظ على البروز، والأداء المرتفع، والابتعاد عن الإفراط في استخدام المكافآت، وبالتالي يجب تمييز أصحاب الأداء المرتفع بشكل دائم، وعدم مساواتهم مع

بقية أعضاء المنظمة، وذلك من أجل دفع بقية أعضاء المنظمة للعمل الجاد الدؤوب،
وجعل أصحاب الأداء المرتفع مثلاً لهم في العمل، لأنّ الإفراط في استخدام المكافآت
يفقدها دورها في حفز المرؤوسين على تحسين أدائهم.

الفصل السادس: الاتصالات الإدارية الفعّالة

- ١/٦ - ماهية الاتصالات.
- ٢/٦ - أهمية الاتصال الإداري.
- ٣/٦ - العناصر الأساسية لعملية الاتصالات.
- ٤/٦ - أنواع الاتصالات.
- ٥/٦ - المهارات الأساسية للاتصالات الفعّالة.
- ٦/٦ - المعوقات الأساسية للاتصالات الفعّالة.

١/٦ - ماهية الاتصالات:

تُعَدّ الاتصالات عملية حيوية، وضرورة حتمية لأية منظمة، بحيث لا يمكن تصور منظمة معينة تبقى، وتستمر، وتنمو دون اتصالات، والاتصال وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات، والبيانات، والآراء، والأفكار بين الأفراد والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

ولقد قدم علماء الإدارة بوضع تعريفات للاتصال على النحو التالي:

يقصد بالاتصالات: عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة حتى يتوحد الهدف وتتسق المفاهيم.

والاتصال بين القادة، والمديرين، ومرؤوسيه في منظمات الأعمال ينظّم الجهود، ويوحد وجهتها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يتوجب على المديرين تحديد قنوات الاتصال الرسمية، ومعرفة قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل حسن الاستفادة منها جميعها في تدفق المعلومات. (حسين، ١٩٩٩، ص ٢٨٥)

وفي تعريف آخر: الاتصال هو عنصر من عناصر الاتصالات الاجتماعية التي تضعها، وترسي قواعدها الأعراف، والعادات التي تسود منظمة ما، والتي تنظم أفراد هذه المنظمة، أو الأفراد الذين يخضعون لسلطانها ورقابتها.

وفي تعريف آخر: الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

وفي تعريف آخر: الاتصال هو عملية تبادل المعلومات ونقل المعاني، وهو جوهر النظام الاجتماعي في المنظمة، وهو الجزء المتمم لكل وظيفة، والمتعلق بالتبادل البشري للآراء والأفكار. (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٩، ص ٣١١)

وفي تعريف آخر: الاتصال هو الوسيلة العلمية، والعملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد من خلال إرسال، واستقبال المعلومات من وإلى جمهور المنظمة- الداخلي والخارجي- بما يساهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها. (أبو إدريس، ١٩٩٩، ص ١٣).

٢/٦ - أهمية الاتصال الإداري:

إنّ مشكلة الإدارة الرئيسية هي مشكلة اتصال، أي البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الإدارة، فالكثير من المديرين ما زالوا لا يفهمون طبيعة عملية الاتصال، ولا يقدرّون ما تنطوي عليه هذه العملية من التعقيد، والدقة، والأهمية والأثر الفعّال، ولقد لخص أحد علماء الإدارة أهمية الاتصال في المنظمات بقوله: إنّ المعرفة- مضمون عملية الاتصال- تشكل مصدر قوة للذين يمتلكونها، ومصدر ضعف للذين يفتقرون إليها.

وتعدّ عملية الاتصال الإداري- بجوانبها الاجتماعية والسلوكية- ضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بحيث يمكن للإدارة إحاطة الأفراد والجماعات في المنظمة بالبيانات والمعلومات الضرورية للتأثير في سلوكهم، أو التغيير، أو التعديل من هذا السلوك، أو توجيهه وجهة معينة، فالاستخدام السليم لنظم الاتصال يمكّن القيادة الإدارية في المنظمة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم، والمعرفة الكاملة بأهداف التنظيم، وظروف، وبيئة العمل فيه، وبذلك تتوحّد الأفكار والمفاهيم، وتقل احتمالات الصراع والتناقض، وتزداد الأمور وضوحاً أمام العاملين من موظفين، وإداريين، فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية؛ هو أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، ويستطيع الإداري تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك فإنّ الاتصال عملية نفسية من منظور أنّ الاتصال الإداري من العوامل المحددة لنمط العلاقات الإنسانية، إذ من خلال عملية الاتصال يمكن للقيادة الإدارية أن توجه، وتنسق بين العاملين، وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم، فالاتصال يلعب دوراً أساسياً في تنمية، وتوجيه العلاقات الإنسانية في المنظمة من خلال توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة، بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، لكي تتمكن الإدارة من توجيه جو العلاقات الإنسانية، والسيطرة عليه بالعمل على تصميم وإدارة نظم الاتصال، والرقابة على دقة تنفيذها، وسلامة الوسائل المستخدمة فيها، ويمكننا تحديد أهمية الاتصال الإداري على النحو التالي: (الخطيب ومعاينه، ٢٠٠٩، ص ص ٣١٣-٣١٤)

١- المساعدة في نقل المعلومات والبيانات، والإحصاءات، والمفاهيم عبر القنوات المختلفة؛ الأمر الذي يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق أهداف المنظمة، ونموها، وتطورها.

٢- إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة اعتماداً على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات

- المتعددة للمنظمة، وذلك لتمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- ٣- يُعدّ الاتصال الإداري المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد، والجماعات في المنظمة بشكل فعّال، فضلاً عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيهه، وتغيير السلوك الفردي، والجماعي للعاملين في المنظمة على النحو المطلوب.
- ٤- تساعد عملية الاتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين، والتعرف على مدى تقبلهم لآراء، وأفكار، وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة، من منظور أنّ الاتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية، وتوجيهية لفعاليات وأنشطة المرؤوسين في المنظمة.
- ٥- يُعدّ الاتصال - بمختلف أشكاله الرسمية وغير الرسمية - على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأنّ عمليات الاتصال تشكل ما يقارب (75%) من نشاط المنظمة، ولذلك أمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم المتدفق عبر شرايين المنظمة، حيث أنه بدون الاتصالات تموت، أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة، وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى.

٣/٦ - العناصر الأساسية لعملية الاتصالات:

تتمثل أهم هذه العناصر فيما يلي وفقاً للعديد من كتاب الإدارة:

١ - المرسل:

وهو الشخص الذي يبادر إلى الاتصال بغيره لينقل إليه، أو يتبادل معه رسائل تتضمن معلومات، وأفكار معينة.

٢ - المرسل إليه، أو المستقبل:

وهو المستهدف الوصول إليه من عملية الاتصال، والمستقبل هو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال، تصله الرموز (المعاني) التي يرسلها له المرسل؛ فيستقبلها ويحللها إلى معلومات وأفكار، وربما تكون هذه المعلومات، والأفكار قد فسّرت من قبل المستقبل بطريقة غير مطابقة لما يقصده المرسل، وهنا لا بد من التذكير من أنّ الإنسان أثناء نقل رسائل للغير إنما ينقل معلومات وأفكار مبنية على حقائقه، ومشاعره، وعواطفه، وأنّ رسائله قد تصل إلى المستقبل مشوشة قليلاً أو كثيراً.

٣- الرسالة:

وهي الموضوع الأساسي لعملية الاتصال، والتي تحمل المضمون والمعنى - أو المعاني - المراد نقله من جانب المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل) وذلك من خلال كلمات مكتوبة، أو مسموعة، أو إشارات، أو أشكال، أو صور، وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها في إنجاح عملية الاتصال على الدقة في تحديد المعنى الذي تتطوي عليها الرسالة، وكذلك الدقة في التعبير عن المعنى المقصود، وذلك من خلال حسن انتقاء الكلمات، والإشارات، والرموز، والصور، والأشكال المناسبة للرسالة من ناحية، وللمرسل إليه من ناحية أخرى.

٤- الرموز:

وهي الوسائل التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل، والتي لها معاني غالباً ما تكون مشتركة يفهمها المرسل والمستقبل معاً، وقد تكون هذه الرموز على شكل كلمات مكتوبة، أو منطوقة، أو صور، أو أفعال إنسانية التي تظهر مثلاً عن طريق تعابير الوجه كالابتسامة، أو الاستغراب، أو الإعجاب، أو بحركة العينين، وغير ذلك مما له معاني معينة عادة ما تكون مفهومة لدى الذين يتصلون مع بعضهم البعض خاصة إذا كانوا من أبناء مجتمع واحد.

٥- وسيلة الاتصال:

وهي عبارة عن الأداة التي تستخدم في نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، وتتعدد وتتغير وسائل الاتصال مثل المقابلات الشخصية، والتقارير، والخطابات، والتليفون، والإذاعة، والتلفزيون، والفاكس، والصحافة، والاجتماعات، والندوات، والمؤتمرات، والمسابقات، والمعارض، والفيديو، وغيرها من وسائل الاتصال.

هذا، وتتوقف فعالية الوسيلة المستخدمة في الاتصالات على مجموعة من العوامل من أهمها:

- مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة لموضوع الرسالة.
- مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة لمستقبل الرسالة.
- درجة الثقة والمصادقية في الوسيلة المستخدمة من جانب مستقبل الرسالة.
- مدى كفاءة الوسيلة المستخدمة، ودرجة قدرتها على مقاومة التشويش.

٦- التغذية الراجعة (المعلومات المرتدة):

وتعبّر عن ردة الفعل الصادرة من المستقبل إلى المرسل، والذي يتيح للأخير التأكد من مدى تحقيق الهدف من الاتصال، بل إنّ المرسل يكون في حالة انتظار، وترقب للتعرف على طبيعة هذه المعلومات، وما إذا كانت إيجابية أم سلبية.

فإذا كانت المعلومات المرتدة إيجابية؛ فإنها تعكس وصول الرسالة إلى المرسل إليه، وإدراكه لها، واستيعابها، وتقبلها، والتجاوب معها، أما في حالة عدم وصول الرسالة إلى المرسل إليه- أو وصولها متأخرة عن الوقت المناسب- أو وصولها إليه مع عدم إستيعابه لها، أو عدم تقبلها، أو الاقتناع بها، وبالتالي عدم التجاوب معها، وفي هذه الحالة فإنّ هناك بعض الأنماط السلوكية المتوقعة من جانب المرسل مثل:

- عدم تكرار الاتصال بالمرسل إليه مرة أخرى.
- إدخال تعديلات على الرسالة بحيث تصبح أكثر وضوحاً للمرسل إليه.
- تغيير أو تدعيم الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة بحيث تصبح أكثر فعالية في تحقيق الهدف من الاتصالات.

٤/٦ - أنواع الاتصالات:

يمكن تصنيف الاتصالات إلى عدة أنواع وفقاً للمعيار الذي يستند إليه هذا التصنيف، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الاتصالات الشفهية، والاتصالات المكتوبة:

حيث يتم إرسال المعلومات بإحدى طريقتين، أو كلاهما معاً، وهما:

١- **الطريقة الشفهية:** وتصلح عادة للمواقف التي تتطلب المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتعدّ هذه الطريقة هي الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير، وذلك للأسباب التالية:

- إنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية.
- إنها تتيح الفرصة للمرسل لكي يتأكد من استيعاب وفهم المرسل إليه للمعلومات.
- إنها أسرع وسائل الاتصالات.

٢- **الطريقة الكتابية:** على الرغم من المزايا المترتبة على استخدام الطريقة الشفهية في الاتصالات، إلا أنّ ذلك لا يقلل من أهمية الطريقة الكتابية أو يغني عنها، حيث تستخدم

بفعالية في حالة كبر عدد العاملين المراد إرسال المعلومات إليهم، وعلى كافة المستويات، وبالتالي فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية في مثل هذه الحالات.

ثانياً: الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية:

حيث تعتبر الاتصالات رسمية: إذا ارتبطت بالهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارات، والأقسام، والأفراد.

وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها داخل المنظمة إلى ثلاثة أنواع مكملية لبعضها البعض، وهي:

١ - الاتصالات الهابطة:

وتشير إلى الاتصالات التي تتم من أعلى إلى أسفل، حيث يتم إرسال المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، والتي عادة ما تحمل في طياتها قرارات، وتعليمات، وأوامر ملزمة بالتنفيذ لمن توجه إليهم (المروؤوسين)، كما أنها تعبر عن اتصالات ذات اتجاه واحد يجب العمل على تنفيذها والالتزام بها، وهي توجد في جميع المنظمات.

٢ - الاتصالات الصاعدة:

حيث يشير هذا النوع من الاتصالات الرسمية إلى تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية الأعلى منها، وعادة ما تحمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوى، ومقترحات، وآراء، والتماسات، وتقارير، وكافة المعلومات عن سير العمل، والتي قد يؤخذ بها، أو لا يؤخذ بها وفقاً لمدى اقتناع الإدارة العليا بها.

٣ - الاتصالات الأفقية:

ويقصد بهذا النوع من الاتصالات إرسال المعلومات بين مختلف الإدارات، والأقسام، والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري الواحد بالمنظمة، وعادة ما يتم ذلك لاعتبارات التنسيق، والتكامل بين الأعمال، والوظائف، والأقسام، والإدارات دون ممارسة سلطة لأي منهم على الآخر.

ومن ناحية أخرى، فإن الاتصالات تعتبر غير رسمية إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي، بل إنها تستند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وكذلك التنظيمات غير الرسمية، وقد أكد معظم مفكري الإدارة على أنها موجودة في كل المنظمات، وتمارس عملها كل

يوم، بل وطوال اليوم، وعلى الإدارة الحقيقية أن تعترف بوجودها، وألا تحاربها على الإطلاق، بل تعمل على استقطابها لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى ذلك، فإنّ الاتصالات غير الرسمية لا تعتبر بديلاً عن الاتصالات الرسمية، بل مكملّة لها، نظراً لما تحقق من مزايا عدة أهمها: (أبو إدريس، ١٩٩٨، ص ١٨٣)

- زيادة سرعة انتقال، وتبادل المعلومات، وتخفيف عبء التفاصيل عن القيادات الإدارية العليا.

- استكمال الكثير من البيانات، والمعلومات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفائها.

- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير وتحسين الأداء.

- تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لتفهمهم دقائق العمل.

- المساهمة في تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.

- تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل، وذلك بشكل أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي.

- المساهمة في إزالة عوامل الانفعال، والتوتر، والقلق، والكبت النفسي من بيئة العمل، نظراً لما يُمكن أن تتيحه الاتصالات غير الرسمية من فرص للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشكلات، وما يجيش في صدورهم من آراء ومقترحات، وأفكار في صالح العمل.

ثالثاً: الاتصالات في اتجاه واحد، والاتصالات في اتجاهين:

يشير النوع الأول إلى أوتوقراطية الإدارة، وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم، ومقترحاتهم، وشكاوهم إلى المستويات الأعلى (الاتصالات الصاعدة)، ويقتصر الأمر على الاتصالات الهابطة الملزمة لهم فقط، والواقع أنّ هذا النوع من الاتصالات يساهم في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمنظمة، كما أنه يعوق تنمية المهارات، والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمات.

أما عن الاتصالات في اتجاهين (صاعدة وهابطة)، فإنها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار،

والمقترحات، والشكاوى، والالتماسات، والتقارير، وبالتالي إتاحة الفرصة لتكوين التنظيمات غير الرسمية المؤيدة للمنظمة، والمساهمة في تنمية المهارات، والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

رابعاً: الاتصالات اللفظية، والاتصالات غير اللفظية:

تعتمد الاتصالات اللفظية على رسائل ذات كلمات معبرة عن المعاني المراد توصيلها إلى الطرف الآخر، وإن كانت هذه الاتصالات ضرورية إلا أنها لا تغني عن الاتصالات غير اللفظية التي تنتقل من فرد لآخر دون استخدام الكلمات، بل إنها تعتمد على تعبيرات الوجه، وتعابير العين، وحركة اليد وإيماءاتها، وحركة الجسم، واللمس.

٥/٦ - المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة:

هناك مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لنقل، وتبادل المعلومات، والآراء، والأفكار، والمعاني، والتي يؤدي توافرها والحرص على اكتسابها - سواء من جانب المرسل أو المستقبل - إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات، وأهم هذه المهارات الأساسية ما يلي:

أولاً- مهارة التحدث:

ويقصد بها اللباقة، وحسن انتقاء الألفاظ الأكثر مناسبة للتعبير عن المعاني التي تتطوي عليها الرسالة، وتأتي هذه المهارة في مقدمة المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة، منذ زمن بعيد قالوا (المرء مخبوء تحت لسانه)، كما قالوا (تكلم حتى أراك)، وكذلك قالوا (يأتيك رجل أشعث أغبر فلا تعبره اهتماماً، فإذا ما تحدث اعتدلت من ضجعتك، وأعطيته حقه من المهابة والاحترام، كما يأتيك الرجل مهنماً فتعطيه حقه من المهابة والاحترام، فإذا ما تحدث سقط عن نظرك وأهملته بل تجاهلته)، وفي هذا المجال يجب مراعاة ما يلي: (أبو بكر، ٢٠٠٤، ص ١٢)

- التحكم في الأحبال الصوتية، والربط بين طبقة الصوت، وتقسيمات الوجه لإحداث التردد الصوتي المناسب لنوعية الجمهور، حتى يأتي القول بليغاً ومطابقاً لمقتضى الحال في مبناه، ومعناه، وأدائه، وبما يضمن التجاوب مع مضمون الرسالة فهماً، واقتناعاً، وسلوكاً.

- مراعاة المسافة الشخصية، والمسافة الاجتماعية حين التحدث مع الآخرين.

- الاستعداد للكلام: ويشمل الهدف من الكلام، وهل هو الإقناع، أو التعليم، أو التسلية، وعند توارد الأفكار فإنه يجب تقييم كل منها لاختيار الأنسب منها، والأقوى تأثيراً.

- اجتذاب الانتباه: حيث يجب على المتحدث في بداية حديثه جذب اهتمام المستمعين إليه بعرض حقائق مثيرة، أو فقرة مقتبسة عن أحد المشاهير، أو حكاية قصيرة، أو توجيه سؤال، أو عرض مخطط، أو خريطة.

- تركيز الاهتمام على المتحدث: حيث من الضروري توضيح النفع الذي يعود على المستمعين من الإنصات إليه، وربط الحديث بقدر الإمكان بواقعهم، ومصالحهم الشخصية، وكذلك العمل على تحقيق التوازن بين ثلاثة أشياء هي الصوت، واللغة، والمعنى المراد التعبير عنه.

ثانياً- مهارة الإنصات:

ويقصد بها القدرة على التركيز في صمت حين الاستماع إلى الآخرين، وتنظيم الأفكار، والمعاني، والكلمات المعبرة، وأثناء الاستماع إليهم، وذلك تمهيداً للرد عليهم، ومحاولة إقناعهم. لقد وضع العلماء ثلاثة أسئلة يمكن للمرسل/ المستقبل الماهر أن يأخذها في الحسبان عند الإنصات للآخرين:

١- ماذا يقصد المتحدث، أي ماذا يحاول أن يقول ؟.

٢- كيف عرف، أي دليل عنده على ما يحاول أن يقوله ؟.

٣- ما الذي يخفيه المتحدث ؟.

إضافة إلى ذلك هناك عدة قواعد هامة للإنصات أهمها: (أبو إدريس، ١٩٩٨، ص ١٩١)

١- هدوء الأعصاب في أثناء الاتصالات، حيث أنه إذا توترت أعصابك صعب عليك أن تفهم.

٢- الإصغاء إلى المتحدث حتى الانتهاء من كلامه، ولا تقاطع، ولا تعترض، ولا تضيق به ذرعاً، بل أصغ بوعي وعناية لما يقوله من أوله إلى آخره، ثم أبدأ في توجيه أسئلتك.

٣- الإصغاء في صبر دون نقد، أو نصح، أو حكم، واترك لمحدثك الحرية مطلقة أن يتكلم دون خوف من رقابة، أو لوم.

٤- تتناسى رموز السلطة حين الإنصات، بحيث لا يمكنك الإنصات الجيد إذا فزعت، أو تهيبت لقب المتحدث، أو أسمه، أو رتبته، أو درجته العلمية، أو موقعه الرسمي، أو ثروته، أو مركزه الأدبي.

٥- عدم التقليل من معلومات من يتحدث إليك، فهذا يبعث فيك الغرور والاعتزاز بالنفس بشكل لا يساعدك على الفهم.

ثالثاً- مهارة الكتابة:

ويقصد بها القدرة على التعبير بخط واضح عن المعنى الذي يعبر عن مضمون الرسالة الاتصالية، وذلك مع مراعاة الوضوح، والبساطة، وحسن الصياغة، وحسن العرض، والتراكيب اللغوية السليمة، وتجنب الأخطاء في النحو والإملاء.

والواقع أنّ الكتابة الجيدة تتطلب تفكيراً منهجياً، ومرتباً بشكل علمي، كما أنه لا يمكن الارتقاء بمستوى أسلوب الكتابة دون قراءة، وإطلاع مستمر وذلك لزيادة الحصيلة اللغوية، وتنمية المعارف الأساسية، وبالتالي تنمية مهارة الكتابة.

رابعاً- مهارة القراءة:

ويقصد بها التمتع بذاكرة فوتوغرافية Photograph Memory ومحاولة التدريب عليها، والعمل على تنميتها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال مجموعة من القواعد، والتي من أهمها: (أبو إدريس، ١٩٩٨، ص ١٩٢)

١- المثابرة من أجل النقاط المعاني من خلال الكلمات والفقرات، وذلك حتى تتحقق السرعة في القراءة مع الدقة في الاستيعاب.

٢- التركيز على قراءة عبارات بأكملها، وليست كلمات بمفردها، حيث تتطلب القراءة السريعة زيادة عدد الكلمات التي يمكن للقارئ التقاطها بلمحة بصر واحدة، فإذا ركز القارئ عينيه على كل كلمة كما يفعل الكثير من الناس فهو مجرد قارئ عادي، وهناك فرق بين تقسيم العبارة التالية إلى كلمات: مع تطور / الفكر / الإداري / ظهرت / المدارس / المتعددة، وبين تقسيم العبارة إلى جزأين فقط: مع تطور الفكر الإداري / ظهرت المدارس المتعددة، وهذا الفرق هو بداية الطريق إلى القراءة السليمة، بحيث يتم تقسيم أي عبارة طويلة إلى أقسام صغيرة لكل منها معنى يمكن استيعابه على حده، وبحيث تستطيع العين رؤيتها في لمحة واحدة.

٣- التخلص من متابعة القراءة بالإصبع، أو القلم، وكذلك تحريك الشفتين مع القراءة، فالقراءة السريعة تتم بالعينين، وليس بالإصبع، أو القلم، أو الشفتين، فالمطلوب هنا ليس تلاوة ولكن قراءة سريعة.

٤- التدريب على التركيز، وتحتية جميع الشواغل الأخرى جانباً، حتى لا يصرف القارئ عن التركيز على ما يقرأه، ويجب أن يكون الذهن صافياً تماماً، ومتفرغاً للقراءة دون أن يشغله عن الموضوع أي شغل، وتأجيل القراءة إذا كانت هناك مشكلة كبرى لا يمكن تجاهلها، أو إبعادها عن حيز التفكير، كما يجب التوقف عن القراءة فور الإحساس بأنّ الذهن بدأ يسرح في أمور أخرى، وإلا اضطر الفرد إلى إعادة القراءة للوصول إلى فهم الموضوع، ويضيع وقتاً أطولاً، وجهداً أكبر، وتفقد القراءة السريعة فعاليتها.

٥- تطبيق مبدأ الكتاب يُقرأ من عنوانه، حيث تتيح مهارة القراءة المثمرة للقارئ تكوين فكرة سريعة عن المادة التي يقرأها قبل أن يتوغل في صفحاتها، وينفق الكثير من وقته في قراءتها، وهنا يجب طرح هذه التساؤلات:

- لماذا أقرأ هذه المادة؟.
- ماذا أقرأ في هذه المادة؟.
- ماذا أريد أن أعرف؟.
- هل هذا الكلام جديد فعلاً أم أنه مجرد حشو؟.
- هل يجب أن أقرأه بأكمله.

خامساً- مهارة التفكير المنظم:

ويقصد بها القدرة على تطبيق المنهجية العلمية في التفكير، والتسلسل المنطقي للأفكار، وطرح التساؤلات الواقعية، وهذه المهارة تشكل البنية الأساسية لمهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة الإنصات التي تتطلب جميعها قدرة عالية على تفهم الأحداث، والوقائع، والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات المختلفة، وهنا فإنه يجب على الفرد الابتعاد عن التحيز، والتعصب، كما يجب التزود بالمعلومات الكافية والصحيحة، وعدم القفز إلى استنتاجات خاطئة تؤدي إلى وضع أحكام واتخاذ قرارات خاطئة.

سادساً- مهارة استخدام الوسائل الاتصالية:

حيث يؤدي عدم القدرة على استخدام الوسائل الاتصالية إلى انخفاض فعالية عملية الاتصالات، وذلك مهما توافرت المهارات الأخرى للاتصالات الفعالة، فمثلاً لا يمكن الاستهانة بكيفية التحدث في التليفون، بل وطريقة إنهاء المكالمات التليفونية ذاتها، ومراعاة آداب اللياقة

اللازم اتباعها حين استخدام هذه الوسيلة، وكذلك المهارة الخاصة بالتعامل مع الجوانب الفنية للاجتماعات وفقاً لمكانة الفرد فيها، وتتطلب هذه المهارة أيضاً ضرورة الإلمام بتكنولوجيا الأدوات الاتصالية الحديثة، وكيفية التعامل معها، والاستفادة منها.

سابعاً - مهارة الحساسية الاجتماعية:

ويقصد بها القدرة على تطبيق مبدأ تبادل الأدوار مع الآخرين، زملاء ورؤساء ومرؤوسين - حين التعامل معهم - وتصور الفرد بوضع نفسه مكان الطرف الذي يتعامل معه، بل وعدم التأثر بمشكلات الأسرة، أو مشكلات العمل حين التعامل مع الآخرين، وبالتالي يقترب كثيراً من هؤلاء الآخرين بشكل يؤدي إلى سرعة الوصول إلى نقطة التلاقي (الاتفاق) بين الطرفين (المرسل والمرسل إليه).

ثامناً - مهارة الذكاء الاجتماعي:

ويقصد بها القدرة على حسن التصرف، والتفاعل الاجتماعي الرشيد والتوازن الانفعالي والميل الإنساني، وهذه المهارة تتطلب إدراكاً واعياً للطبيعة البشرية، ونضجاً كافياً للتكيف، والتوافق مع متغيرات كل موقف على حده، وحضوراً ذهنياً، وقبولاً اجتماعياً من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم.

تاسعاً - مهارة حسن إدارة الوقت:

ويقصد بها القدرة العالية على تطبيق ما يسمى بقاعدة باركينسون في التعامل مع الوقت، والتي تقضي بعدم ترك الوقت يتمدد ليشغل أكثر ما هو مخصص للمهمة الاتصالية، كما تعني هذه المهارة القدرة العالية على التعامل مع الوقت على أنه مورد وليس قيداً - بل أنه أغلى وأثمن الموارد المتاحة جميعاً، نظراً لأنه لا يمكن استرجاعه أو استعاضته، كما أن الفائض والمتبقي منه (وقت الفراغ) لا يمكن تخزينه.

ولما كانت التكنولوجيا المعاصرة للاتصالات تعترف بأهمية قيمة الوقت، وتتيح فرصاً كبيرة ومتعاضمة لإمكانية التعامل معه، فإن مهارة حسن إدارة الوقت تتطلب الأخذ في الاعتبار أن المنافسة على الوقت أصبحت الآن هي أحدث أشكال المنافسة المعاصرة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى توفير الوقت، والجهد، والتكلفة، على كل من المرسل والمرسل إليه. (الشامي، ١٩٩٢، ص ٩٥).

عاشراً- مهارة الاهتمام بالمظهر:

وتتضمن هذه المهارة الظهور المستمر بالشكل اللائق، سواء من حيث الملابس والهندام، والتصرفات المناسبة للموقف، ومراعاة الأصول العلمية والعملية لقواعد البروتوكول في التعامل مع الآخرين، وهذا يتضمن الشعور بالارتياح، والتهئية الذهنية، والنفسية للوصول إلى الإقناع، والافتتاح المتبادل بين طرفي الاتصال (المرسل والمرسل إليه).

٦/٦- المعوقات الأساسية للاتصالات الفعالة:

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر، أو خطوة في عملية الاتصال التي تمت مناقشتها سابقاً، وعملية الاتصال هي عملية اجتماعية يمكن أن تعترضها مشكلات وصعوبات عديدة من أهمها: (حريم، ٢٠٠٦، ص ص ٢٨٧-٢٨٨)

١- **غزارة وكثافة المعلومات:** التي يستقبلها الفرد باستمرار، وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق، أو قد يتأخر عن الاستجابة، أو يلجأ إلى التعميم، أو تنقية المعلومات.

٢- **معوقات شخصية:** تتعلق بالمرسل والمستقبل، ومن بين هذه المعوقات:

- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية، والاتجاهات، والميول، والخلفية العلمية والخبرة.

- الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل: فالمستقبل يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه، واعتقاداته، واتجاهاته، وإهمال أية معلومات تتضارب مع هذه القيم والاتجاهات.

- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: فالمرؤوس يميل غالباً إلى عدم الصراحة، وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوس محدودة جداً وغير دقيقة.

- مصداقية المرسل: وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل، وأعماله، وأقواله، ويؤثر مستوى مدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل، واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

- عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.

- ضغط الوقت: فمثلاً لا يتسع وقت المدير / الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق، والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات، وسوء الفهم والنزاع.
- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل إكمال قراءة الرسالة، أو الاستماع إليها.
- ٣- مشكلات تتعلق باللغة: إنّ كثيراً من الكلمات تحمل معاني متعددة، وكثيراً منها يحمل مشاعر، وعواطف تؤثر في عملية الاتصال.
- ٤- عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة إلى رسالة بشكل مناسب: مثل عدم اختيار الكلمات، والعبارات السهلة الدقيقة.
- ٥- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة من قبل المرسل.
- ٦- معوقات مادية: وتشمل عوامل وأمر تتعلق بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء، والتشويش، وعدم الإضاءة المناسبة، وعدم توفير مكان مريح.
- ٧- معوقات تقنية: مثل وجود عيب، أو خلل، أو تشويش في أجهزة وسائل الاتصالات المختلفة مثل الحاسوب، والهاتف، والتلكس وغيرها.
- ٨- معوقات تنظيمية: وتنشأ عن سياسات المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها.

٦/٧- المقومات الأساسية لفاعلية الاتصالات:

تتمثل أهم العوامل الأساسية التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة فعالية الاتصالات فيما يلي: (أبو إدريس، ١٩٩٨، ص ص ٢٠٣-٢٠٤)

١- تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدى كافة العاملين بالمنظمة، وتدريب العاملين لزيادة قدراتهم، ومهاراتهم في الاتصال.

٢- تنمية القدرة على تجنب معوقات الاتصالات التي يمكن السيطرة عليها، وتقليل الآثار السلبية للمعوقات التي لا يمكن التحكم فيها.

٣- التخطيط الجيد للاتصالات: بحيث يكون هذا التخطيط مبنياً على بحوث ودراسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة، وواقعية.

٤- الإدراك الواعي بأهمية الاتصالات غير الرسمية، بل وخطورتها، والاعتراف الناضج بضرورة وجودها وعدم مقاومتها، والعمل على تدعيمها بما يحقق صالح المنظمة، وذلك من خلال عدة صور مثل السماح بالمشاركة في صنع القرارات، وعقد الاجتماعات، وتنظيم الرحلات والزيارات، وتشجيع العمل النقابي، والاجتماعي، والترفيهي، بحيث يمكن في النهاية تطويع الاتصالات غير الرسمية لخدمة الاتصالات الرسمية.

٥- العمل على توفير وسائل الاتصالات المناسبة، والحديثة، وتدريب الأفراد على حسن استخدامها بما يحقق الهدف منها على أحسن وجه ممكن.

٦- اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطة- صاعدة- أفقية) بما يساهم في توفير بيئة مواتية للإقناع، والاقتناع المتبادل من خلال تداول وتبادل المعلومات في كافة الاتجاهات، وبعث الثقة، والمصداقية، والطمأنينة لدى جميع العاملين بالمنظمة، والمتعاملين معها.

٧- الحرص على الالتزام بالوضوح، والدقة والبساطة، والصدق، سواء في مجال إرسال، أو استقبال المعلومات حتى تصبح الرسائل مفهومة ومقبولة، وبالتالي تزداد معدلات التجاوب السلوكي معها.

٨- التركيز المتوازن على كافة أنواع الاتصالات- ووفقاً للمواقف المختلفة (الشفهية، والمكتوبة- الرسمية، وغير الرسمية- الاتصالات في اتجاه واحد، والاتصالات في

- اتجاهين - الاتصالات اللفظية، والاتصالات غير اللفظية)، وذلك باعتبارها مكملة لبعضها البعض، وليست بديلة لبعضها البعض.
- ٩- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وسياسات الاتصال، وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصالات.

الفصل السابع: الرقابة

- ١/٧ - مفهوم الرقابة.
- ٢/٧ - أهمية الرقابة.
- ٣/٧ - خطوات عملية الرقابة.
- ٤/٧ - أنواع الرقابة.
- ٥/٧ - خصائص وشروط النظام الرقابي الفعال.
- ٦/٧ - أساليب الرقابة.

١/٧ - مفهوم الرقابة:

كان العالم الفرنسي هنري فايول من أوائل علماء الإدارة الذين حددوا عناصر أو وظائف العملية الإدارية، وقد وصف وظيفة الرقابة بأنها التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف، والأخطاء، وتصحيحها، ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء، والناس، والإجراءات.

لقد اقترح الكتاب تعريفات عديدة للرقابة تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها.
فالرقابة: هي عملية المحافظة على الامتثال للنظام.

وفي تعريف آخر: الرقابة هي عملية التأكد من إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة. (Bedeian, 1993, p 560)

وفي تعريف آخر: الرقابة هي عملية مراقبة الأنشطة لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط، وتصحيح أي انحراف مهم فيها. (Robbins, Coutler, 1999, p 554)

وفي تعريف آخر: الرقابة هي عملية تستخدم تقييم الأداء، أو الإنجاز الفعلي لمقارنة الإنجاز الفعلي بالأهداف المخططة، واتخاذ إجراء تصحيحي بشأن الاختلاف بين الإنجاز والأهداف.

وفي تعريف آخر: الرقابة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية، وتهدف إلى مراقبة العمل، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة بين تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها، وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. (Certo, Paul, 1990, p 149)

ومما تقدم: يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي، ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من الأهداف، واكتشاف المواطن أو النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي، ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً، فالرقابة هي مرآة تعكس واقع الأداء، ومواطن القوة والقصور لتعزيز مواطن القوة، ومعالجة مواطن القصور، ويمكن اعتبار الرقابة وسيلة للتعليم التنظيمي حيث تشكل مواطن القوة والقصور دروساً يمكن أن تستفيد منها المنظمة مستقبلاً.

٢/٧ - أهمية الرقابة:

تبرز أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى، ولا سيما وظيفة التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن أجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء، والإنجاز، والكشف عن أية معوقات تواجه العمل، وتوجه الإدارة في الوقت المناسب إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما أنه من الضروري تفادي وقوع الأخطاء والانحرافات، ومعالجتها قبل وقوعها.

ومن ناحية أخرى، حتى ولو تمّ وضع الخطط والقرارات بطريقة رشيدة ومنظمة، فقد تنشأ ظروف وأحداث داخلية وخارجية (اقتصادية، واجتماعية، وسياسية،...)، إلخ) غير متوقعة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة مراقبة، ومتابعة تنفيذ الخطط، والقرارات لتصحيح مسار الجهود، والأنشطة بما يتوافق مع الخطط لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

وهكذا هنالك عوامل وتحديات كثيرة تواجه منظمات اليوم، وتجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل، وتقرير ما إذا كانت هنالك حاجة للتحسين، والتطوير، وفي أي المجالات، وما حجم هذا التطور، وسرعته، وهل هو عاجل، أم لا، ومن أهم هذه الأمور التي تسهم في أهمية الرقابة: (حريم، ٢٠٠٦، ص ٣٠٤)

١- لا يمكن مسائلة فرد / جماعة عن أعمالها ومسؤولياتها بدون عملية الرقابة: فمن

خلال الرقابة يُدرك الأفراد والجماعات أدوارها ومسؤولياتها، وما هو متوقع منها، وكيف سيتم تقييم الأداء، وما هي معايير الأداء الفعّال التي سوف تستخدم في عملية التقييم.

٢- سرعة التغيير: إنّ تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة يتطلب عملية تقييم، وإعادة

تقييم مستمرة للخطط الاستراتيجية، والتكتيكية، وكذلك وضع نظم رقابية لمساعدة المديرين على رصد التغيرات ومواكبتها التي تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة، وأنشطتها.

٣- تزايد حجم، وتعقد منظمات اليوم: فالمنظمات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة،

والواسعة الانتشار جغرافياً تتطلب نظم رقابية مناسبة لقياس أداء المنظمات وفعاليتها، كما أنّ ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعّالة في عملية رقابة الأداء.

٤- وهناك سبب آخر يدعو لتطبيق الرقابة وهو: أنّ البشر يخطئون، وقد تكون هذه الأخطاء في بعض الحالات كبيرة وخطيرة، لذا لا بدّ من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ، أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار، ويجب أن لا ينظر إلى نظم الرقابة على أنها وسيلة لإلقاء اللوم والنقد وتصيد الأخطاء، ولكنها إنذار مبكر لتحديد الانحرافات عن أهداف المنظمة، وأنّ الهدف الأساسي من الرقابة هو ضمان تحقيق أهداف المنظمة وأنها عملية إيجابية.

٣/٧- خطوات عملية الرقابة:

الرقابة عملية منظمة ومستمرة، وهي تتضمن أربع خطوات رئيسية تشمل ما يلي:

الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء، أو المعايير المخططة:

إنّ أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء، ومعيار الأداء يوضع أساساً لمقارنة الإنجاز أو الأداء الفعلي به، أو هو مستوى نشاط يُعتمد من قبل الإدارة أنموذجاً لتقويم الأداء على أساسه، وعلى المنظمة أن تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة، وبدون استخدام المعايير وتطبيقها فإنّ أداء الوحدات المختلفة يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة، وتمثل معايير الأداء أساساً للتقدير أو للحكم إن كان قد تمّ تحقيق أهداف المنظمة أم لا، فالمعايير تمثل نقاطاً مرجعية تستعمل أساساً لمقارنة الإنجاز الفعلي بها، وبدونها يصعب جداً ممارسة الرقابة.

هنالك أنواع عديدة من المعايير، ولكن على المنظمة مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة مستمدة من أهداف المنظمة، وأن تصاغ بشكل كمي قدر الإمكان، وأن تكون سهلة القياس ومفهومة، ومن أهم أنواع المعايير:

١- **معايير زمنية:** وتعبّر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز عمل معين، أو إنتاج سلعة معينة، أو أداء خدمة معينة، وتستخدم المعايير الزمنية في توزيع جهود العمل، وفي تنظيم جداول الإنتاج.

٢- **معايير كمية:** وتعبّر بشكل كمي عن عدد الوحدات، أو العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة، ومن أمثلة ذلك وحدات المخرجات أو الخدمة، عدد المعاملات، عدد الطلبات المنجزة، معدل دوران العمل، معدل الغياب،....، إلخ.

٣- **معايير الجودة / النوعية:** وتعبّر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة المنتجة، أو الخدمة المقدمة، وتتفاوت الانحرافات المسموح بها عن المعيار بشكل كبير اعتماداً على خصائص المنتج/ الخدمة، ويمكن النظر إلى الانحراف المسموح به عن المعيار باعتباره خطأ مستقيماً في نهايته لا أخطاء مسموح بها (مثلاً) صناعة الطائرات حيث أنّ أي خطأ يعرّض أرواح البشر للخطر، وهنالك بعض المنتجات أو الخدمات أقل تشدداً في تطبيق معايير الجودة.

٤- **معايير التكلفة:** وتعبّر عن مقدار النفقات/ المصروفات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج، أو إتمام العملية بصورة معينة، وترتبط معايير التكاليف مباشرة بعملية التخطيط، فالموازنات تنشأ من الخطط، وتوفر نقاط مراجعة، أو تفتيش مالية لمقارنة الإنجاز الفعلي مع الأداء المتوقع.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي:

يتم في هذه الخطوة قياس الأداء أو الإنجاز الفعلي، ويتمثل جوهر الرقابة في جمع المعلومات التي تعبّر، وتمثل بموضوعية، ودقة أداء فرد، أو جماعة، أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة في معظم المنظمات، وتتطلب وضع أساليب موثوقة يُعتمد عليها لقياس الأداء، وتوفر إجابات واضحة وكافية عن الأسئلة ماذا ؟ وكيف ؟ ومتى يتم القياس ؟ فالفحوصات والتفتيش قد تتم بصورة متكررة لكي توفر معلومات كافية، ولكن قد تصبح عملية مكلفة، وقد ينتج عنها ردود فعل سلبية من قبل العاملين الذين يخضعون للمراقبة، وبالرغم من ذلك يجب تجميع معلومات كافية، وواضحة حول أداء فرد، أو جماعة، أو نشاط معين لتمهيد الطريق أمام الخطوة الثالثة في عملية الرقابة.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية:

تتضمن الخطوة الثالثة في عملية الرقابة مقارنة الإنجاز أو الأداء المحقق مع الأداء المنشود أو المرغوب المتمثل في المعايير المعتمدة في الخطوة الأولى، وهنا تتم المقارنة بين ما هو موجود What is، وبين ما يجب What should be، والغرض من المقارنة هو اكتشاف ما إذا كان هنالك اختلاف هام عما هو مخطط.

والأداء الفعلي أو المحقق يمكن أن يفوق، أو يستوفي التوقعات، أو يقل عنها، وتتم المقارنة بتحليل البيانات الواردة من شبكة التغذية العكسية في المنظمة، وهي عبارة عن شبكة الاتصالات

التي تربط مراحل عملية الرقابة ببعضها البعض، ويجب أن تتساب التغذية العكسية إلى الأعلى حيث مراكز صنع القرارات، وإلى الأسفل مراكز الأنشطة حيث يجب اتخاذ الإجراء التصحيحي.

الخطوة الرابعة: التقويم، والتصحيح:

في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوة السابقة، فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه، أو كان ضمن الاختلاف أو التفاوت المسموح بها تستمر عملية الرقابة، ويمكن للإدارة استخدام ذلك كأداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به، ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت أو الانحراف، وضرورة اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

إنَّ وجود انحراف وتفاوت بين الأداء الفعلي، والأداء المعياري يمكن أن يعزى لأسباب وعوامل خلاف القصور في الأداء، ومن بين هذه العوامل تغييرات بيئية داخلية، أو خارجية، وقد لا تكون المعايير الموضوعية واقعية، أو عدم وجود نظم حوافز عادلة وغيرها، ومن الضروري أن تتوصل الإدارة إلى تفسير صحيح وإلى السبب الحقيقي وراء الاختلاف، أو الانحراف في الأداء، وأن تختار الإجراء التصحيحي الملائم.

٤/٧ - أنواع الرقابة:

يوجد هناك أنواع عديدة من الرقابة يمكن للإدارة في أي منظمة استخدامها، ولكل نوع مزاياه وسلبياته، ويستخدم في مواقف مختلفة، ويمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتماداً على أسس مختلفة تتمثل أهمها فيما يلي:

١/٤/٧ - توقيت تطبيق وممارسة الرقابة:

وتصنّف أنواع الرقابة على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع هي:

١ - رقابة وقائية/ سابقة:

ويطلق عليها أيضاً الرقابة الأولية، والهدف من هذا النوع من الرقابة هو منع أي انحرافات في جودة، وكمية الموارد السابقة لكونها تسبق الفعل أو النشاط، وتستخدم أساليب وفنون رقابية قبل البدء بالعمليات/ الأنشطة من أجل تجنب مسببات أي انحرافات يمكن أن تحدث في تنفيذ خطط المنظمة، فبدلاً من الانتظار حتى إنجاز نشاط أو عمل معين، ومن ثم مقارنة النتائج بالتوقعات تستخدم الرقابة الوقائية السياسات، والإجراءات، والقواعد لتنفيذ الأنشطة مسبقاً، ومقديماً، وتقليل أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية، وبالرجوع إلى منظور النظم فإنَّ

هذا النوع من الرقابة يراقب المدخلات لضمان استيفائها للمعايير الرقابية الضرورية لعملية التحويل الناجح، فالرقابة الوقائية تنظم، وتضبط جودة وكمية الموارد المختلفة قبل تحويلها إلى مخرجات، فمثلاً يجب اختيار وتعيين الموارد البشرية التي تستوفي شروط، ومتطلبات الوظائف المختلفة، والمواد المستخدمة في الإنتاج يجب أن تتوافر في المكان، والزمان المناسبين، والموارد المالية يجب أن تتوافر بالقدر المناسب، وفي الأوقات المناسبة، وهذه الرقابة مصممة لزيادة احتمالية تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة.

٢- الرقابة المتزامنة/ الآنية:

ويطلق عليها الرقابة العلاجية، وهي أكثر أنواع الرقابة شيوعاً، وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتنفذ الرقابة المتزامنة أساساً بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، فمن خلال الملاحظة المباشرة يقرر المديرين والرؤساء إذا كان عمل المرؤوسين لديهم يجري وفق لما حددته السياسات، والإجراءات، والقواعد والتعليمات النافذة في المنظمة، والتوجيهات التي يصدرها المديرين لمرؤوسيهـم تشمل تعليمات للمرؤوسين بشأن الأساليب، والإجراءات المناسبة، والإشراف على أعمال المرؤوسين لضمان إنجاز العمل بشكل ملائم، ويجب أن تكون التوجيهات الصادرة للمرؤوسين ضمن رسالة المنظمة، وأهدافها المحددة، ومعقولة، ومفهومة، ومصاغة بشكل مناسب.

والرقابة المتزامنة هي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب، وتعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك فهي تحتل أهمية خاصة، وهي تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقاً، ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي، وفي نفس الوقت الاستمرار في إنجاز العمل، وتساعد أيضاً في تحديد أي مخرجات غير مقبولة (لا تطابق المعايير)، والأهم منع وصول تلك المخرجات إلى الأسواق.

٣- الرقابة اللاحقة:

ويُطلق عليها أيضاً رقابة التغذية الراجعة أو الرقابة العلاجية، تتم ممارسة الرقابة اللاحقة بعد إتمام العمل لقياس النتائج، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، وتركز هذه الرقابة على النتائج/ المخرجات، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد، أو عمليات التحويل نفسها، وهذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب الأنشطة، والعمليات الحالية فقط، بل وأيضاً في توجيه الرقابة الوقائية، والرقابة المتزامنة للأنشطة المستقبلية، ومن أمثلة الرقابة اللاحقة تحليل البيانات المالية، قائمة الدخل،

تحليل التكلفة المعيارية، والنسب المالية المختلفة، وفيها تتم مراقبة المخرجات للتأكد من مطابقتها للمعايير، وهي تطبق أيضاً بعد أن تكون قد تمت عملية التحويل، وهكذا فهي تركز على النتائج بدلاً من المدخلات أو عملية التحويل.

ومثل هذا النوع من الرقابة مفيد جداً لأنه يوفر للمديرين قاعدة أو أساساً لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة والمعايير، وتوفر تبصراً في الأداء السابق يمكن استخدامه لتجنب الأخطاء في المستقبل، وهي ضرورية وأساسية لتعديل، وتنقيح الأهداف، والمعايير، ووضع خطط جديدة.

٢/٤/٧ - من حيث مصدر الرقابة:

تصنف الرقابة على أساس الجهة التي تتولى أعمال الرقابة إلى نوعين وهما:

١ - الرقابة الداخلية:

وتسمى أحياناً المراجعة الداخلية، وفيها يقوم كل مدير بمراقبة أنشطة وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، كما أنه قد تُعهد مسؤولية مراقبة أنشطة المنظمة وعملياتها إلى جهة داخلية متخصصة (وحدة، مكتب، جهاز، قسم،، إلخ) وتُمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية، وتتبع أعلى سلطة في المنظمة لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها، وبالتالي الاضطلاع بمهامها، ومسؤولياتها بصورة فعّالة، وناجحة. ومن أهم مهامها الآتي:

- تقييم مدى توافق عمليات، وأنشطة المنظمة مع السياسات، والأهداف، والخطط المعتمدة.

- تقييم مستوى كفاءة، وفعالية الأداء، واستخدام الموارد.

- المحافظة على موجودات المنظمة.

- تقييم مختلف عمليات، وأنشطة المنظمة.

٢ - الرقابة الخارجية:

وهنا تقوم جهة من خارج المنظمة بمراجعة، وتقييم عمليات، وأنشطة المنظمة، ومستوى أدائها، تتطلب الإدارة السليمة فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمنظمة بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة، وتدقيق متخصصة، وهذه المراجعة لا تكون بالضرورة شاملة، وتفصيلية لكل الجوانب والمجالات، فهي تقوم بالتأكد من أن الموجودات المصرح بها في البيانات، والقوائم المالية موجودة فعلياً، والتحقق من وجود المخزون، والمعدات، والآلات، والموجودات النقدية، فهذه الرقابة تساعد في ضبط استخدام موجودات، وموارد المنظمة.

٧/٤/٣ - الرقابة من حيث مدى تكرارها وانتظامها:

تصنف الرقابة على أساس مدى تكرارها إلى ثلاثة أنواع وهي:

١ - الرقابة الدورية:

وهذه الرقابة تتم كل فترة زمنية محددة؛ مثل فترة في الأسبوع أو الشهر.

٢ - الرقابة المفاجئة، أو العرضية:

وتتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل الجولات الميدانية، والتفتيشية التي يقوم بها

المسؤولون.

٣ - الرقابة المستمرة:

وفيها تتم المراقبة والمتابعة المستمرة، والتقويم المستمر.

٧/٥ - خصائص، وشروط النظام الرقابي الفعال:

من أبرز هذه الخصائص والشروط ما يلي:

١ - الملاءمة:

حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنشأة، وحجمها، وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي هي فيها، نوع العملاء، وطبيعة السلع والخدمات المقدمة، وغيرها، فالمنشأة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد لا تحتاج المنشأة الصغيرة الحجم والمحدودة النشاط، إلا إلى نظام رقابي بسيط.

٢ - السرعة في كشف الانحرافات:

كلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات، كان ذلك النظام الرقابي ذا كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولا شك أنّ النظام الرقابي الفعال هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب، بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.

٣ - توازن التكاليف مع العوائد:

يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيق هذا النظام، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه، وتطبيقه.

٤- المرونة:

حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يظل محتفظاً بفعاليته في مواجهة الخطط المتعثرة، أو الظروف غير المتوقعة، أو في حالات الفشل التام، حيث ينبغي أن تنبئ الرقابة إلى الفشل قبل حدوثه، وأن تحافظ الرقابة على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل. مثال ذلك: إذا كان النظام الرقابي قد تمّ وضعه على أساس استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رئيسية للرقابة، ثم حالت ظروف دون تحقيق غالبية تلك الموازنة فإنّ نظام الرقابة يفشل في مهمته، إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تُستخدم فيه أدوات أخرى.

٥- الوضوح:

يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة، وصريحة، ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة، حتى يسهل تطبيقها، وتقليل مقاومة الرقابة إلى أقل حد ممكن، كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

٦- الاتصال:

أي جمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة، ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات، وعلى من يجمع هذه المعلومات عن الآخرين أن يتصل بهم.

٧- التعاون:

الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة، ومن يخضع لعملية الرقابة حتى تتجح العملية الرقابية.

٨- التكامل:

أي ضرورة أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المنشأة، وخاصة مع نظام التخطيط.

٩- إمكانية تشخيص، وتصحيح الأخطاء:

فالنظام الرقابي الجيد ليس فقط ذلك النظام الذي يكتشف الأخطاء أو الانحرافات، فهذه الرقابة تشخيص للأخطاء، وإبراز أسباب وقوعها أصلاً، وأيضاً تصحيح هذه الأخطاء في نهاية الأمر، لهذا يجب أن يقرن النظام الرقابي نواحي الفشل التي يكتشفها بالأسباب التي أدت إليها، والشخص المسؤول عنها، وماذا ينبغي إجراؤه لتصحيحها.

٦/٧ - أساليب الرقابة:

تتعدد الأساليب الرقابية التي تستخدم من قبل المنشآت لمراقبة وقياس وتقييم الأداء، ومن أهم هذه الأساليب التي سنتعرض إليها في هذا الفصل، الموازنات التخطيطية، أساليب الرقابة الشبكية وأهمها طريقة المسار الحرج وأسلوب بيرت، أسلوب استخدام النسب المالية، وسنناقش هذه الأساليب بشيء من التفصيل.

١/٦/٧ - أسلوب الموازنة التخطيطية:

وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية، والموازنة التخطيطية هي خطة عمل تشتمل على مقاييس تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي، ويمكن التعبير عن المقاييس إما في شكل عيني- غير مالي- أو في شكل مالي، ومن الأمثلة على الموازنات التخطيطية موازنات العمل، وموازنات ساعات الآلة، وموازنات المنتج، وموازنات المواد، أما الموازنات المالية فتتضمن موازنات الإنفاق الرأسمالي، وموازنات الميزانية العمومية. (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٣٥٥) وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاث خطوات رئيسية هي:

١- التعبير بالليرة عن النتائج المتوقعة للخطط في المدد المستقبلية.

٢- تنسيق هذه التقديرات التي بالليرة في برنامج واحد متوازن.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج المتوازن الذي يتم تقديره.

وهذا المدخل مماثل للعناصر الثلاثة الأساسية لعملية الرقابة ككل، وتساعد الخطوة الأولى في إعداد الموازنة على تحديد معايير الأداء المرغوبة، بينما تركز الخطوة الثانية على أن التنسيق بين مختلف وحدات الرقابة يعدّ شرطاً أساسياً للتأكد من تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وتساعد الخطوة الثالثة في تقييم المدخلات، أو الأداء عن طريق التقييم، والنتائج.

٢/٦/٧ - أساليب الرقابة الشبكية:

من أهم هذه الأساليب ما يُعرف بخريطة بيرت والمسار الحرج، وفي كلا الأسلوبين تُبوب العمليات الأساسية في المشروع وفق الترتيب المنطقي والتاريخي للعمليات المختلفة في المشروع، على أساس تسلسل هذه العمليات، وربطها بجدول زمني محدد لكل مرحلة من مراحل العمل، والرقابة المستمرة على جميع مراحل العمل، والتأكد من أنها تسير وفق البرنامج المعد لها. من أجل تطبيق بيرت، والمسار الحرج، هناك ست خطوات يجب اتباعها، وهي تتضمن: (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٧٥)

١- تحديد المشروع، وجميع الأنشطة اللازمة له.

٢- تحديد العلاقات بين الأنشطة، بما في ذلك تحديد أي الأنشطة التي يجب أن يتم البدء بها أولاً، وتسلسل الأنشطة فيما بينها.

٣- رسم شبكة يتم في ضوئها ربط جميع الأنشطة مع بعضها البعض.

٤- تحديد الوقت، والتكلفة المقدرة لكل نشاط.

٥- حساب الوقت اللازم للمسار الأطول في الشبكة، والذي يمثل المسار الحرج.

٦- استخدام الشبكة للمساعدة في وضع الخطة، والجدولة، والتوجيه، والرقابة على المشروع.

وهناك تشابه كبير في طريقة المسار الحرج، وطريقة بيرت، سواء من حيث الأهداف، أو الأنشطة والأحداث داخل المشروع، إلا أن الاختلاف الرئيس بينهما هو أن شبكة بيرت تستخدم ثلاثة أوقات محتملة لكل نشاط، وكل تقدير يكون باحتمالية معينة، وفي ضوء ذلك يتم حساب الوقت المتوقع لإنجاز كل نشاط، أما في طريقة المسار الحرج فإنها تفترض وقتاً واحداً معروفاً لتنفيذ النشاط.

وأن الأزمنة الثلاثة في أسلوب بيرت هي:

١- الزمن التقاؤلي لأداء النشاط ويرمز له بالرمز (ف).

٢- الزمن التشاؤمي لأداء النشاط ويرمز له بالرمز (ش).

٣- الزمن الأكثر احتمالاً: ويرمز له بالرمز (ح).

وتستخدم تقديرات هذه الأوقات الثلاثة لحساب الوقت المتوقع للإنجاز (م)، حساب الوقت المتوقع لإنجاز النشاط (م) تتمثل في:

الوقت المتفائل + 4 × الوقت الأكثر احتمالاً + الوقت المتشائم

الوقت المتوقع =

6

ويمثل المعامل (4) وزن الترجيح للوقت الأكثر احتمالاً، وإذا استخدمنا الرموز للتعبير عن هذه العلاقة:

م = الوقت المتوقع.

ف = الوقت المتفائل.

ش = الوقت المتشائم.

ح = الوقت الأكثر احتمالاً.

ف + 4 ح + ش

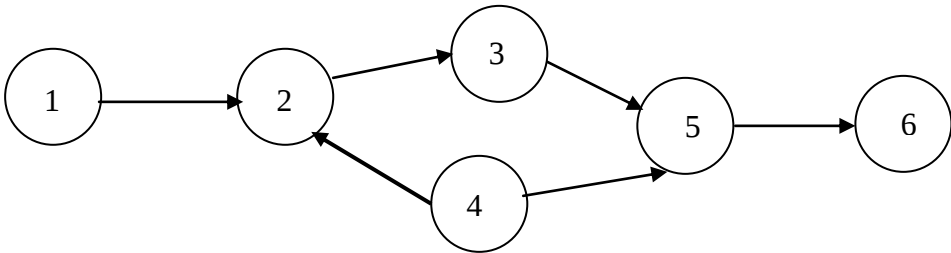
$$\frac{\quad}{6} = م$$

* - القواعد العامة لبناء شبكة الأعمال:

يجب مراعاة القواعد التالية عند بناء شبكة الأعمال: (شيخ ديب، ٢٠٠٨، ص ص

(٧٢-٧١)

- ١- يجب ترتيب تسلسل الأنشطة، أي تحديد الأنشطة التي تسبق النشاط، والأنشطة التي تتم في الوقت نفسه، والأنشطة اللاحقة للنشاط.
- ٢- يتم التعبير عن الأحداث بشكل دوائر، ويحدد لكل حدث رقم مع مراعاة تسلسل الأحداث، فلا يمكن أن نضع الحدث رقم (5) قبل الحدث رقم (3) مثلاً، ولا يمكن أن تكون أحداث نهاية الأنشطة أصغر من أحداث بداية الأنشطة، ويجب التأكد من أن رقم الحدث لا يتكرر أكثر من مرة.
- ٣- يُعبّر عن الأنشطة بأسهم، ويرمز لها بحروف أبجدية، ويبدأ النشاط بحدث أصغر، وينتهي بحدث أكبر.
- ٤- يلاحظ أن كل حدث في الشبكة هو نهاية نشاط سابق، وبداية نشاط لاحق، وقد يكون للحدث أكثر من نشاط سابق، وكذلك أكثر من نشاط لاحق، فيما عدا الحدثين الأول والأخير، فالحدث الأول ليس له نشاط سابق، والحدث الأخير ليس له نشاط لاحق.
- ٥- لا يجوز أن يتبع أي حدث أنشطة تالية تعود ثانية إلى الحدث نفسه الذي بدأت منه، حيث تكون هذه الأنشطة سلبية وفي اتجاه عكسي، ويكون المسار غير منته، والعلاقة بين الأحداث غير واضحة، ويظهر ذلك في الشكل التالي:

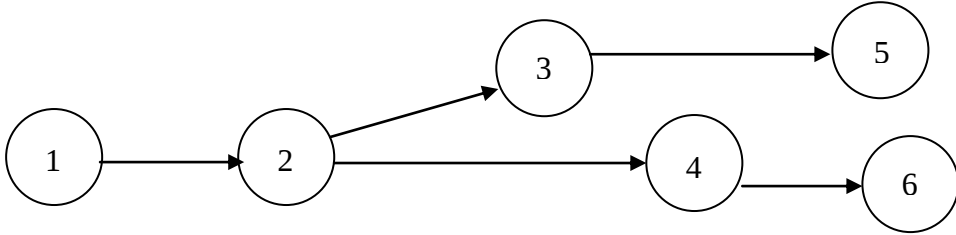


يلاحظ من الشكل السابق أن الحدث رقم (2) لا يمكن أن يقع إلا إذا تمّ الحدث رقم (4)، كما أن الحدث رقم (4) لا يمكن أن يقع إلا إذا تمّ الحدث رقم (2)، وهذا الوضع غير منطقي ويستحيل حدوثه، حيث يجب أن تكون الأحداث متتابعة في تسلسل منطقي.

٦- عندما ينتهي أكثر من سهم واحد عند حدث واحد فإنّ هذا الحدث يمثل انتهاء كل الأنشطة التي تنتهي بهذا الحدث.

٧- يفضل أن يكون لشبكة الأعمال بداية واحدة، ونهاية واحدة.

٨- يجب التأكد عند رسم شبكة الأعمال عدم وجود أنشطة معلقة كما في الشكل التالي:



٩- الأنشطة الوهمية: إنّ تطبيق القواعد السابقة لبناء شبكات الأعمال يتطلب في بعض

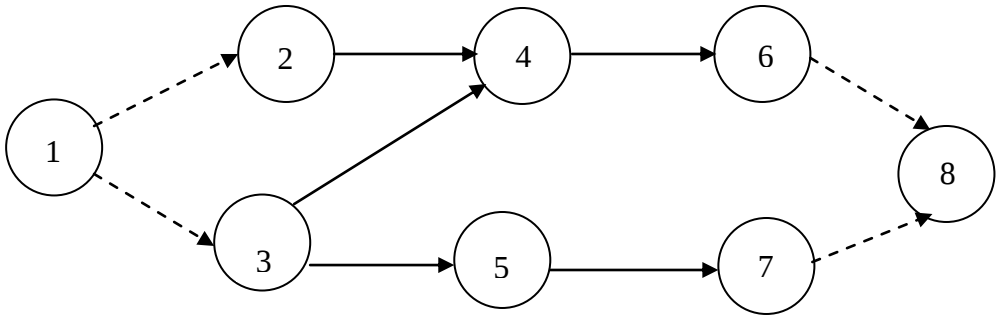
الأحيان افتراض وجود أنشطة وهمية لا تستغرق وقتاً، أو موارد، ويعبر عن النشاط

الوهمي بسهم متقطع يبدأ بحدث أصغر وينتهي عند حدث أكبر، ويستخدم النشاط

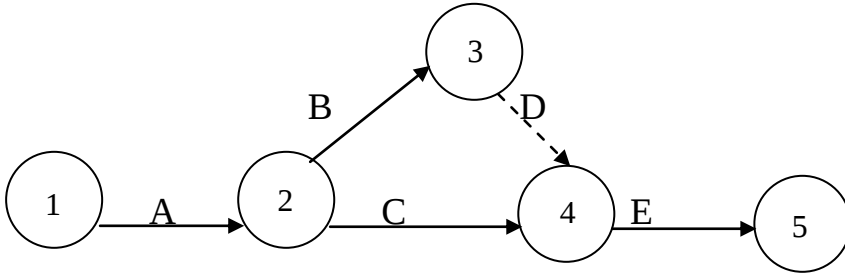
الوهمي في الحالات التالية:

أ- إذا كان هناك أكثر من بداية أو أكثر من نهاية للمشروع، يمكن استخدام الأنشطة

الوهمية لتحديد نقطة بداية، أو نقطة نهاية واحدة للمشروع، كما يتضح في الشكل التالي:



ب- في حالة وجود أنشطة معلقة، أو غير متصلة على شبكة الأعمال، يجب وضع أنشطة وهمية للمحافظة على ترابط الشبكة:



*- مثال على طريقة المسار الحرج:

البيانات التالية تمثل الأنشطة اللازمة لإنجاز أحد المشروعات الصناعية، والوقت

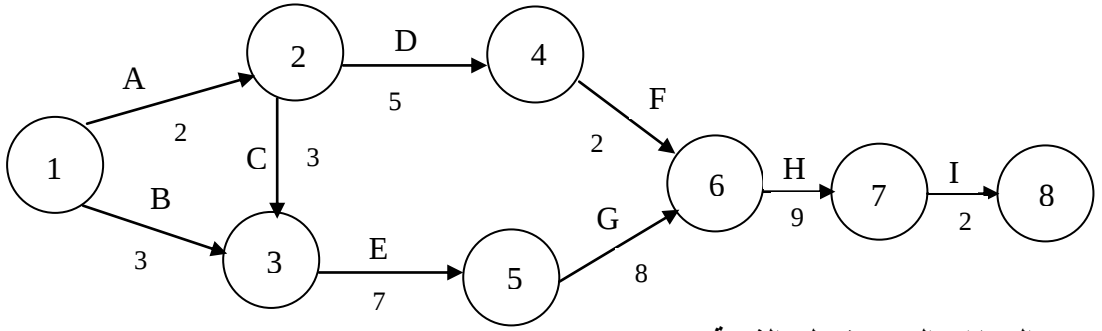
المطلوب لتنفيذها (بالشهر):

رمز النشاط	مسار النشاط	الوقت اللازم للنشاط (بالشهر)
A	(1-2)	2
B	(1-3)	3
C	(2-3)	3
D	(2-4)	5
E	(3-5)	7
F	(4-6)	2
G	(5-6)	8
H	(6-7)	9
I	(7-8)	2

المطلوب:

١- رسم شبكة الأعمال الخاص بهذا المشروع.

٢- تحديد المسارات الموجودة على الشبكة، ثم تحديد المسار الحرج.



المسارات الموجودة على الشبكة:

المسار الأول: (A- D- F- H- I)

زمنه: $(2 + 5 + 2 + 9 + 2 = 20)$

المسار الثاني: (A- C- E- G- H- I)

زمنه: $(2 + 3 + 7 + 8 + 9 + 2 = 31)$

المسار الثالث: (B- E- G- H- I)

زمنه: $(3 + 7 + 8 + 9 + 2 = 29)$

وبناء عليه فإن المسار الحرج هو المسار الثاني والذي يمثل أطول مسار موجود على شبكة الأعمال، وأنّ زمنه يساوي 31 شهراً.

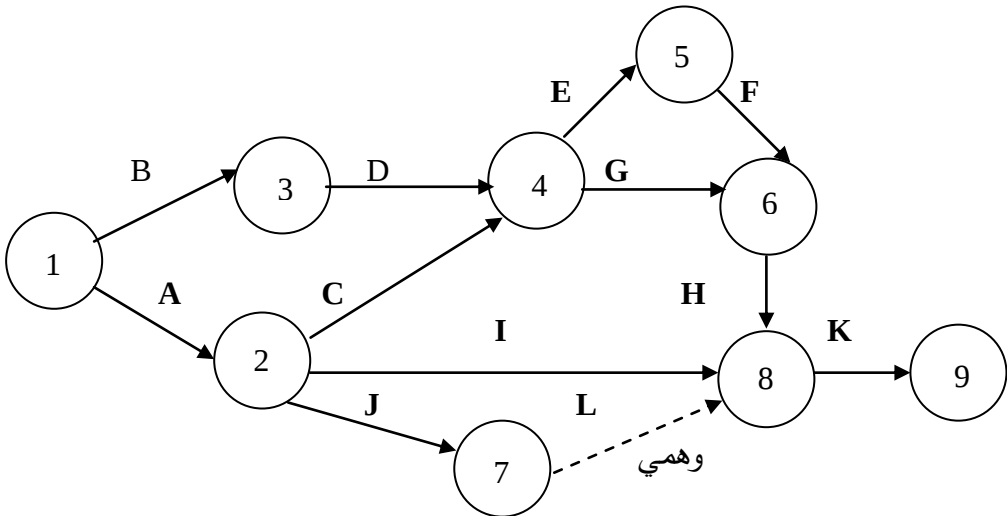
* - مثال على أسلوب بيرت:

ترغب جامعة البعث في بناء مبنى جديد لكلية الاقتصاد، والجدول التالي يوضح مراحل تنفيذ هذا المشروع، وقد استخدمت أسلوب بيرت في التخطيط من أجل تنفيذ المشروع، وكانت البيانات الخاصة بالأنشطة اللازمة للمشروع كما يلي:

الرمز	النشاط	مسار النشاط	أنشطة سابقة	أنشطة لاحقة
A	اختيار الموقع	(1-2)	بداية النشاط	C, I, J
B	تحديد مصدر التمويل	(1-3)	بداية النشاط	D
C	إعداد الدراسات الفنية اللازمة	(2-4)	A	E, G
D	تجهيز الموقع	(3-4)	B	E, G
E	بناء الطابق الأرضي	(4-5)	C, D	F
F	بناء الطابق الأول	(5-6)	E	H
G	بناء الطابق الثاني	(4-6)	C, D	H
H	بناء الطابق الثالث	(6-8)	F, G	K
I	تجهيز المبنى بالمعدات اللازمة	(2-8)	A	K
J	فرش الأثاث	(2-7)	A	K
K	تحديد عدد العاملين الجدد	(8-9)	H, I, J	نهاية المشروع

المطلوب: رسم شبكة الأعمال:

يمكن رسم شبكة الأعمال لهذه الشركة كما يلي:



وبفرض في المثال السابق أنه قد تمّ تحديد الوقت اللازم لكل نشاط كما يلي:

الرمز	النشاط	الوقت اللازم للنشاط بالشهر		
		ف	ح	ش
A	اختيار الموقع	3	5	7
B	تحديد مصدر التمويل	2	3	4
C	إعداد الدراسات الفنية اللازمة	6	8	16
D	تجهيز الموقع	6	7	8
E	بناء الطابق الأرضي	4	5	12
F	بناء الطابق الأول	2	3	4
G	بناء الطابق الثاني	12	14	22
H	بناء الطابق الثالث	8	12	16
I	تجهيز المبنى بالمعدات اللازمة	19	37	43
J	فرش الأثاث	20	23	32
K	تحديد عدد العاملين الجدد	15	17	25

المطلوب ما يلي:

- ١- حساب الزمن المتوقع لكل نشاط.
- ٢- تحديد المسارات الموجودة على شبكة الأعمال، ومن ثم تحديد المسار الحرج.
- ٣- حساب الأزمنة المبكرة لأحداث بداية ونهاية الأنشطة ومن ثم تحديد المسار الحرج.
- ٤- حساب احتمال إنجاز المشروع خلال خمس سنوات (60 شهراً).

خطوات الحل:

يمكن حساب الوقت المتوقع لكل نشاط وفقاً للمعادلة التالية:

$$ف + 4ح + ش$$

$$م = \frac{\quad}{\quad}$$

6

النشاط	الوقت المتوقع (م)
A	5
B	3
C	9
D	7
E	6
F	3
G	15
H	12
I	35
J	24
K	18

* - تحديد الوقت المبكر لحدث بداية النشاط:

الحدث	البيان	الوقت المبكر
1	حدث بداية المشروع	0
2	لا يمكن أن يبدأ الحدث (2) إلا بعد انتهاء النشاط A الذي يحتاج إلى 5 شهور.	5
3	لا يمكن أن يبدأ الحدث (3) إلا بعد انتهاء النشاط B الذي يحتاج إلى 3 شهور.	3
4	ينتهي عند هذا الحدث النشاطان C, D، ولذلك فإن الوقت المبكر لبداية الحدث (4) يتمثل في أطول المسارات التي تنتهي عند هذا الحدث. المسار الأول B, D ويحتاج إلى 10 شهور. المسار الثاني A, C ويحتاج إلى 14 شهراً.	14
5	لا يمكن أن يبدأ الحدث (5) إلا بعد انتهاء النشاط E الذي يستغرق 6 شهور	20
6	ينتهي عند الحدث (6) النشاطان F, G ولذلك يحسب الوقت المبكر لانتهاؤهما، ويؤخذ الوقت المبكر الأكبر. النشاط $F: 20 + 3 = 23$ النشاط $G: 14 + 15 = 29$	29

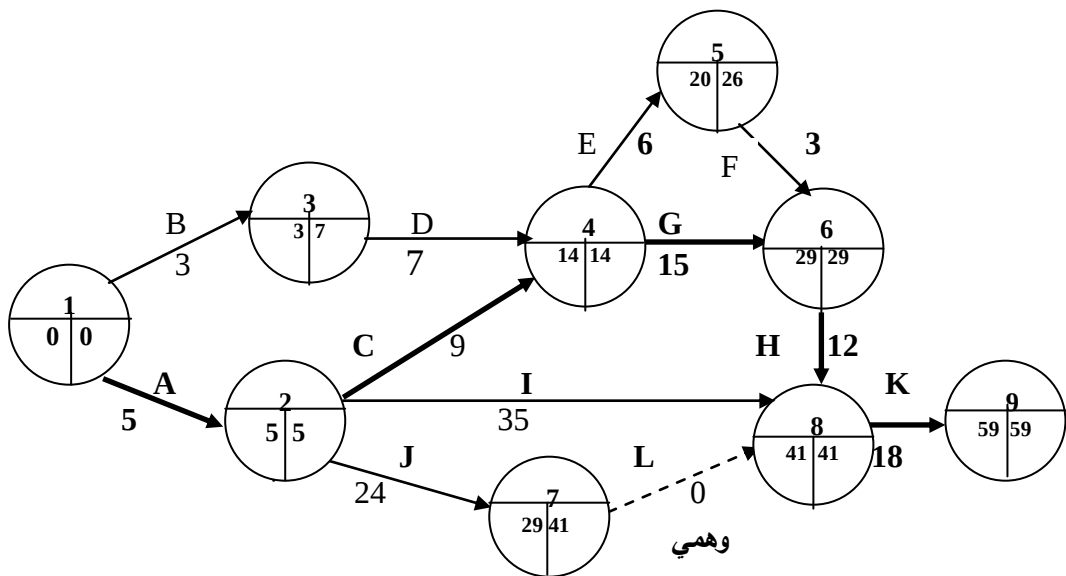
الوقت المبكر	البيان	الحدث
29	يبدأ الحدث (7) بعد انتهاء النشاط J. الوقت المبكر = الوقت المبكر للحدث (2) + الوقت اللازم للنشاط J. $= 5 + 24 = 29$	7
41	ينتهي عند الحدث (8) النشاطان H, I والنشاط الوهمي L. الوقت المبكر لانتهاء النشاط H = الوقت المبكر للحدث 6 + الوقت اللازم للنشاط H. $= 12 + 29 = 41$ الوقت المبكر لانتهاء النشاط I = الوقت المبكر للحدث 2 + الوقت اللازم للنشاط I. $= 5 + 35 = 40$ الوقت المبكر لانتهاء النشاط الوهمي L $= 29 + 0 = 29$	8
59	ينتهي عند الحدث (9) النشاط K الوقت المبكر = الوقت المبكر للحدث (8) + الوقت اللازم للنشاط K $= 41 + 18 = 59$	9

تحديد الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط:

الوقت المتأخر	البيان	الحدث
59	حدث نهاية المشروع، لذلك فإنّ الوقت المتأخر = الوقت المبكر .	9
41	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث التالي (9) - الوقت اللازم للنشاط K. $= 59 - 18 = 41$	8
41	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث (8) نظراً لأنّ النشاط L وهمي لا يستغرق وقتاً.	7
29	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث 8 - الوقت اللازم للنشاط H. $= 41 - 12 = 29$	6

الحدث	البيان	الوقت المتأخر
5	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث 6 - الوقت اللازم للنشاط F. $= 29 - 3 = 26$	26
4	يبدأ عند الحدث (4) نشاطان هما E, G لذلك فإن الوقت المتأخر يحسب كما يلي. الوقت المتأخر للحدث 5 - الوقت اللازم للنشاط E $= 26 - 6 = 20$ الوقت المتأخر للحدث 6 - الوقت اللازم للنشاط G $= 29 - 15 = 14$	14
3	الوقت المتأخر = الوقت المتأخر للحدث (4) - الوقت اللازم للنشاط D. $= 14 - 7 = 7$	7
2	يبدأ عند الحدث (2) ثلاثة أنشطة هي C, I, J لذلك يحسب الوقت المتأخر لبداية الحدث 2 كما يلي: الوقت المتأخر للحدث 8 - الوقت اللازم للنشاط I. $= 41 - 35 = 6$ الوقت المتأخر للحدث 7 - الوقت اللازم للنشاط J. $= 41 - 24 = 17$ الوقت المتأخر للحدث 4 - الوقت اللازم للنشاط C. $= 14 - 9 = 5$	5
1	يبدأ عند الحدث (1) نشاطان هما A, B لذلك يحسب الوقت المتأخر لبداية الحدث 1 كما يلي: الوقت المتأخر للحدث 3 - الوقت اللازم للنشاط B $= 7 - 3 = 4$ الوقت المتأخر للحدث 2 - الوقت اللازم للنشاط A $= 5 - 5 = 0$	0

ويمكن بناء على ذلك تصوير شبكة الأعمال موضعاً بها الوقت اللازم لإتمام كل نشاط، والوقت المبكر والوقت المتأخر كما يتضح من الشكل التالي.



تحديد المسارات الموجودة على الشبكة:

المسار	الوقت اللازم لأنشطة المسار (بالشهر)
(A- C- E- F- H- K) -1	$5 + 9 + 6 + 3 + 12 + 18 = 53$
(A- C- G- H- K) -2	$5 + 9 + 15 + 12 + 18 = 59$
(A- I- K) -3	$5 + 35 + 18 = 58$
(A- J- L- K) -4	$5 + 24 + 0 + 18 = 47$
(B- D- E- F- H- K) -5	$3 + 7 + 6 + 3 + 12 + 18 = 49$
(B- D- G- H- K) -6	$3 + 7 + 15 + 12 + 18 = 52$

نلاحظ أن المسار الثاني هو المسار الحرج والذي يمثل أطول مسار موجود على شبكة الأعمال، وأن زمنه يساوي (59 شهراً).

حساب الوقت الراكد أو الفائض:

الوقت الراكد الكلي: ويمثل الفترة التي يجوز تأخير تنفيذ النشاط في حدودها، دون أن يؤدي ذلك إلى تأخير تنفيذ المشروع، ويحسب كما يلي:

الوقت الراكد الكلي = الوقت المتأخر لحدث بداية النشاط - الوقت المبكر لحدث بداية النشاط.

أو الوقت الراكد الكلي = الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط - الوقت المبكر لحدث نهاية

النشاط. وفقاً لما هو موضح في الجدول التالي:

النشاط	مسار النشاط	الوقت المتوقع للنشاط	الوقت المبكر لحدث بداية النشاط	الوقت المبكر لحدث نهاية النشاط	الوقت المتأخر لحدث بداية النشاط	الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط	الوقت الراكد أو الفائض
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)
A	(1-2)	5	0	5	0	5	0
B	(1-3)	3	0	3	4	7	4
C	(2-4)	9	5	14	5	14	0
D	(3-4)	7	3	10	7	14	4
E	(4-5)	6	14	20	20	26	6
F	(5-6)	3	20	23	26	29	6
G	(4-6)	15	14	29	14	29	0
H	(6-8)	12	29	41	29	41	0
I	(2-8)	35	5	40	6	41	1
J	(2-7)	24	5	29	17	41	12
K	(8-9)	18	41	59	41	59	0

هذا الجدول قد تمّ استيفاء بياناته كما يلي:

- ١- يؤخذ الوقت المتوقع (عمود رقم ٣)، والوقت المبكر لبداية النشاط (عمود رقم ٤) من شبكة الأعمال.
- ٢- يحسب الوقت المبكر لحدث نهاية النشاط (عمود رقم ٥) بإضافة الوقت المتوقع (عمود رقم ٣) إلى الوقت المبكر لبداية النشاط (عمود رقم ٤).
- ٣- يحسب الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط (عمود رقم ٧) من واقع شبكة الأعمال.
- ٤- يحسب الوقت المتأخر لحدث بداية النشاط (عمود رقم ٦) بطرح الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط (عمود رقم ٧) من الوقت المتوقع للنشاط (عمود رقم ٣).
- ٥- يحسب الوقت الراكد الكلي (عمود رقم ٨) باستخدام إحدى المعادلتين التاليتين:
الوقت المتأخر لحدث بداية النشاط - الوقت المبكر لحدث بداية النشاط
(عمود رقم ٦) - (عمود رقم ٤)

الوقت المتأخر لحدث نهاية النشاط - الوقت المبكر لحدث نهاية النشاط

(عمود رقم ٧) - (عمود رقم ٥)

ويلاحظ من الجدول السابق بأن الوقت الراكد للأنشطة الواقعة على المسار الحرج تساوي الصفر.

* - دراسة احتمال تنفيذ المشروع طبقاً لشبكة بيرت:

يمثل الوقت المتوقع لكل نشاط، متوسطاً إحصائياً طبقاً لتوزيع بيتا، وقد يتفق التنفيذ الفعلي، أو لا يتفق مع هذه المتوسطات، لذلك من الضروري دراسة احتمال إتمام المشروع طبقاً للأوقات المخططة، وتأتي أهمية هذه الدراسة لما يترتب عليه تأخير تنفيذ المشروع من نتائج كغرامات التأخير، أو زيادة في التكاليف أو ضياع فرص بديلة أو غير ذلك (Herreruas, and et al, 2003, pp 60- 62)

وإذا اعتبرنا وقت إتمام المشروع متغيراً عشوائياً يأخذ شكل التوزيع الطبيعي، فإنّ لهذا المتغير متوسطاً يتمثل في طول المسار الحرج، والتباين، ويمكن حساب تباين وقت إتمام المشروع بإيجاد مجموع تباين الأنشطة الواقعة على المسار الحرج، ويمكن حساب تباين كل نشاط كما يلي:

$$\text{تباين النشاط} = \left[\frac{\text{الوقت المتشائم} - \text{الوقت المتفائل}}{6} \right]^2$$

ويمكن حساب تباين وقت المشروع ككل σ^2 بإيجاد مجموع تباين المسار الحرج، كما يمكن حساب الانحراف المعياري لوقت المشروع ككل بإيجاد الجذر التربيعي للتباين، أي أنّ:

$$\text{الانحراف المعياري لوقت المشروع الكلي} = \sqrt{\text{مجموع تباين أنشطة المسار الحرج}}$$

أما احتمال إتمام المشروع خلال فترة زمنية معينة فيمكن حسابه وفقاً للخطوات التالية:

١- حساب الدرجة المعيارية (ص) كما يلي:

الوقت المستهدف لإتمام المشروع - وقت المسار الحرج

ص =

الانحراف المعياري لوقت المشروع ككل

٢- استخراج الرقم المقابل ل (ص) من جدول المساحات تحت المنحنى الطبيعي، وهو يمثل احتمال تنفيذ المشروع خلال الوقت المستهدف.

وبفرض في المثال السابق أنّ الوقت المستهدف لإتمام المشروع هو خمس سنوات (60 شهراً) ما احتمال إتمام المشروع في الوقت المستهدف ؟.

يتطلب حساب احتمال إتمام المشروع في الوقت المستهدف حساب تباين كل نشاط من أنشطة المسار الحرج، ثم حساب التباين، والانحراف المعياري لوقت المشروع ككل، وبالتالي يلزم ذلك إتباع الخطوات التالية:

١- حساب تباين أنشطة المسار الحرج:

النشاط	ش	ف	ش - ف	$\left[\frac{\text{ش - ف}}{6} \right]^2$
A	7	3	2/3	4/9
C	16	6	5/3	25/9
G	22	12	5/3	25/9
H	16	8	4/3	16/9
K	25	15	5/3	25/9

٢- تباين المشروع ككل: $4/9 + 25/9 + 25/9 + 16/9 + 25/9 = 95/9$

٣- الانحراف المعياري للمشروع ككل = $\sqrt{95/9}$ = 3.249

٤- حساب الدرجة المعيارية (ص):

$$59 - 60$$

$$\text{ص} = \frac{0.31}{3.249}$$

٥- بالبحث في جدول المساحات تحت المنحنى الطبيعي نجد أنّ الرقم المقابل ل (ص) = 0.31

هو 0.6217، وهذا يعني أنّ احتمال تنفيذ المشروع في (60 شهراً) هو = 62%.

الفصل الثامن: بيئة منظمات الأعمال

- ١/٨ - مفهوم منظمات الأعمال.
- ٢/٨ - خصائص منظمات الأعمال.
- ٣/٨ - أنواع منظمات الأعمال.
- ٤/٨ - مفهوم بيئة المنظمة.
- ٥/٨ - أهمية دراسة بيئة منظمات الأعمال.
- ٦/٨ - تصنيف المتغيرات البيئية.

٨/١ - مفهوم منظمات الأعمال:

يقصد بمنظمات الأعمال: بأنها تلك المنظمات، أو الوحدات الاقتصادية التي تعمل على إشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات، وذلك بهدف تحقيق الربح.

وفي تعريف آخر: يمكن تعريف منظمات الأعمال: بأنها شكل من أشكال النشاط الاقتصادي؛ يهدف إلى إشباع حاجة من الحاجات الضرورية للمستهلكين مقابل تحقيق الربح عن طريق استخدام الموارد المتاحة في المجتمع. (ميا، ٢٠٠٨، ص ٢٢١).

وتتمثل هذه الحاجات المختلفة للأفراد:

١- الحاجات الاقتصادية: وهي التي تختص بتوفير السلع والخدمات اللازمة لبقاء

الإنسان، ورفاهيته.

٢- حاجات الأمن والأمان: وهي التي تختص بتوفير الحماية والأمن للمواطنين، وحمايتهم

من جميع المخاطر التي قد يتعرضون لها.

٣- الحاجات الاجتماعية: وتتمثل بتحقيق الانتماء، والتفاعل الاجتماعي، وتحقيق الذات.

٤- الحاجات الروحية: وهي تتمثل بالمعتقدات الدينية، والمبادئ الاجتماعية.

٥- الحاجات الصحية: وهي الحاجات المتعلقة بالمحافظة على الصحة، والبقاء.

ويلاحظ أنّ الحاجات السابقة الذكر تقوم بإشباعها منظمات مختلفة، تختص كل منظمة بإشباع نوع معين من الحاجات، فالمنظمات الاقتصادية تقوم بإشباع الحاجات الاقتصادية؛ لأنها تمارس النشاط المتعلق بإنتاج السلع وتوزيعها، بينما تقوم منظمات الخدمات، والمنظمات العامة بإشباع الحاجات الخدمية، والاجتماعية، وحاجات الأمن والأمان، والصحة، والتعليم،..... إلخ.

وبناء على ما تقدم، ولكي نصل إلى مفهوم متكامل لطبيعة عمل منظمات الأعمال وخصائصها، سنحاول الإجابة على السؤالين التاليين:

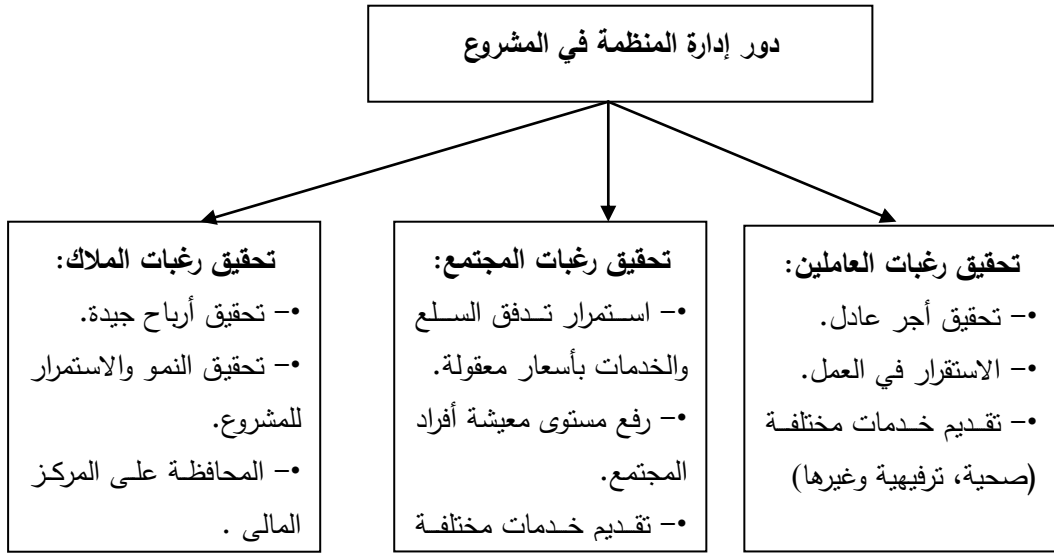
•- ما هو دور منظمات الأعمال ؟ وما هو مبرر وجودها ؟.

•- لمن توجه إنتاجها ؟.

٨/١- ما هو دور منظمات الأعمال ؟ وما هو مبرر وجودها ؟

إنّ منظمات الأعمال تسعى إلى استخدام الموارد المتاحة لها لتحقيق أهداف العاملين، والملاك، ورغباتهم، والمجتمع مقابل تحقيق الربح من خلال ممارستها للأنشطة التي أنشئت من أجلها.

وبشكل عام فإنّ المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود منظمات الأعمال هو قدرتها على تحقيق أرباح مرضية للمساهمين فيها، وتلبية احتياجات عملائها من السلع والخدمات، بأفضل جودة، وأقل تكلفة، والإدارة الناجحة في منظمات الأعمال هي التي تستطيع أن توفق بين رغبات العاملين لديها، ورغبات أصحاب المنظمة (الملاك)، ورغبات المجتمع، والتي غالباً ما تكون هذه الرغبات متناقضة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي: (ميا، ٢٠٠٨، ص ٢٢٢)



٨/٢- لمن توجه منظمات الأعمال منتجاتها، وخدماتها ؟

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى خدمة مستهلكيها من خلال تقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجاتهم، لكن السؤال الهام هنا: هل تستطيع المنظمة خدمة جميع المستهلكين ؟ الإجابة ببساطة لا ، لذلك يجب على المنظمة أن تحدد أية شريحة من المستهلكين ستوجه لخدمتها بطريقة أفضل، وما هو المنتج أو الخدمة الذي يمكن أن تتميز فيها بناء على دراسة علمية لاحتياجات المستهلكين، ورغباتهم.

إنّ قيام المنظمات بتحديد مستهلكيها، وأسواقها بدقة يمكنها من تصميم المنتج الذي يتلاءم واحتياجات تلك الشريحة من المستهلكين؛ الذي يحقق لها النجاح المنشود، والميزة التنافسية التي تسعى للوصول إليها.

٢/٨ - خصائص منظمات الأعمال:

إنّ التعريف السابق لمنظمات الأعمال يجعلنا نخرج ببعض الخصائص التي تميّز منظمات الأعمال عن غيرها من الوحدات الاقتصادية، والاجتماعية الأخرى وهي كالآتي:

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

أ- المستهلك النهائي: وهو الذي يقوم بشراء السلع والخدمات بغرض الاستهلاك النهائي لها.

ب- المشتري الصناعي: وهو من يقوم بشراء السلع والخدمات ليس بغرض استخدامه الشخصي، ولكن من أجل استخدامها في العمليات المختلفة لمشروعه.

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

٣- إنّ المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود منظمة الأعمال؛ هو قدرتها على تحقيق الهدف المزدوج، وهو مقابلة احتياجات عملائها، وتحقيق مستوى ربح مرضٍ للملاك. وبناء عليه يمكن تحديد الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها في: أهداف الربح، أهداف النمو، أهداف البقاء والاستمرار، أهداف المسؤولية الاجتماعية.

٨/٣ - أنواع منظمات الأعمال:

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

١- العملاء.

٢- السلع.

٣- النشاط.

٨/٣/١ - تصنيف منظمات الأعمال على أساس العملاء:

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

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

٨/٣/٢ - تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع السلعة:

يعتمد هذا النوع من التصنيف على الفترة الزمنية المتوقعة لاستهلاك السلع المختلفة، فبعض المنظمات تتعامل بصفة رئيسية في السلع ذات الطبيعة المعمرة، أي تلك السلع التي لها حياة متوقعة طويلة نسبياً مثل الماكينات، والأجهزة، والكهربائيات، والكثير من أنواع السلع،

وبعض المنظمات الأخرى تتعامل في السلع التي تستهلك في فترة زمنية قصيرة؛ مثل المأكولات، والسجائر، وغيرها من السلع، ويطلق على هذه الأنواع السلع غير المعمرة، وعلى عكس السلع المعمرة، فإنّ السلع غير المعمرة هي تلك السلع التي لها حياة متوقعة قصيرة نسبياً.

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

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

٢/٣/٨ - تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع النشاط:

يعتبر تصنيف منظمات الأعمال على أساس نوع النشاط من أكثر التصنيفات شيوعاً بين رجال الإدارة، ووفقاً لهذا التصنيف يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المشروعات هي:

١ - المشروعات الصناعية.

٢ - المشروعات التجارية.

٣ - المشروعات الخدمية.

وسنتناول كل نوع من الأنواع بإيجاز وفقاً لما يلي:

١ - المشروعات الصناعية:

وهي المشروعات التي تختص أساساً بخلق المنافع الشكلية، أو التحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة، بحيث تتزايد قيمتها

بعد تصنيعها عن قيمتها قبل التصنيع، وتصنّف هذه الشركات وفقاً لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه إلى: مشروعات تعمل في مجال النشاط الاستخراجي (أي التي تختص باستخراج الثروات الطبيعية من باطن الأرض أو من البحار، أو من المناجم، أو المزارع، أو الغابات)، وتسمى بالصناعات الاستخراجية، ومشروعات أخرى تعمل في مجال النشاط التحويلي أي تقوم بتصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى سلع تامة الصنع من أنواع مختلفة وتسمى بالصناعات التحويلية، والنوع الثالث من المشروعات الذي يقوم بتجميع مجموعة من الأجزاء المصنعة، وتركيبها مع بعضها البعض لإنتاج سلعة تامة قابلة للاستخدام/ أو الاستهلاك مثل صناعة السيارات، أو التليفزيون، ويُطلق على هذه المشروعات العاملة في هذا الميدان الصناعات التجميعية.

٢- المشروعات التجارية:

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

٣- المشروعات الخدمية:

وهذه المشروعات لا تقوم بإنتاج أو توزيع السلع، ولكنها تقدم خدمات في نظير الحصول على مقابل لها، ويمكن أن ندرك أهمية هذه المشروعات باستعراض القائمة التالية، ومقارنة كل نوع بأثره في حياتنا اليومية: (النقل والمواصلات، البنوك، شركات التأمين، شركات الصرافة، التعليم، الخدمات الصحية والمستشفيات، الفنادق، الاتصالات،.... إلخ).

٨/٤ - مفهوم بيئة المنظمة:

إنّ فهم الوظائف الإدارية في منظمات الأعمال يتطلب دراسة البيئة المحيطة بالمنظمات، لأنّ نجاح المنظمة، أو فشلها يتوقف على قدرتها على التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة بها.

وفي الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول مفهوم محدد للبيئة، ربما يرجع ذلك إلى تعقد مكونات البيئة، وتداخلها، كما أنّ محاولة وضع تعريف محدد للبيئة يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل، أو الدراسة.

يرى ديل Dill: أنّ بيئة العمل الخاصة بالمنظمة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة، وتحقيقها، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من

الأطراف هي (العملاء، الموردون، العاملون، المنظمات المنافسة، إضافة إلى جماعات الضغط، أو التأثير كالحكومة، والاتحادات النقابية، وغيرها. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٣٠٥)

أما فيلهو Filho : يرى أنّ البيئة التي تعمل فيها أية منظمة، تتطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تحتوي متغيرات على المستوى القومي؛ كالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، ومن أمثلتها الأجهزة، والتنظيمات الحكومية، والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة، وتتطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمنظمة، والتي تتكون من العمال، والمديرين وغيرهم.

أما طومسون: يعرف البيئة بأنها مجموعة من المتغيرات، أو القيود، أو المواقف، والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنظمة معاً.

وأنّ السمة الأساسية في متغيرات البيئة الخارجية هي أنها غير قابلة للسيطرة، والتحكم، والرقابة، بواسطة منظمات الأعمال، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بدراسة متغيرات البيئة، وتحليل عناصرها، ومحاولة التكيف مع هذه العناصر، وعادة ما تؤدي دراسة هذه العناصر إلى اكتشاف العديد من الفرص التي تتيحها البيئة، وعلى المنظمات الناجحة محاولة الاستفادة منها، أو التعرف على القيود التي تفرضها البيئة، والتي ينبغي العمل على تلافيها. (الحناوي والصحن، ٢٠٠٢، ص ١٠٣)

٥/٨ - أهمية دراسة بيئة منظمات الأعمال:

على الرغم من اختلاف المنظمات في طبيعة أهدافها، وأنشطتها، ونوع ملكيتها، إلا أنّ هناك عدداً من الجوانب تعتبر قاسماً مشتركاً بين جميع المنظمات، وهذه الجوانب قد تلقي ضوءاً على أهمية دراسة البيئة، ويمكن تلخيصها على النحو التالي: (حافظ وآخرون، ٢٠٠٠، ص ١٠١-١٠٢)

١- يعتبر تزويد المجتمع بالسلع والخدمات من الوظائف الرئيسية لأية منظمة، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فقط، بل أنّ المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة يعدّ المورد الأساسي لمدخلات عملياتها، وأنشطتها الرئيسية، فالمواد الخام والأيدي العاملة، والأرض، ورأس المال، وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل أو تتواجد فيه المنظمة، وبمعنى آخر أنّ كل منظمات الأعمال والمجتمع يرتبطان بعلاقات تبادلية

وتكاملية تستهدف تحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف، كما أنّ وجود بقاء أي طرف منهما هو شرط ضروري لبقاء الآخر.

٢- البيئة التي تعمل فيها أية منظمة تقدم فرص النجاح، أو الفشل، وتحدد سلوك، أو خطط، واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها، كما أنّ العرض والطلب (قوى السوق) على سلعة معينة، أو خدمة معينة ما هي في الواقع إلا متغيرات أو نواتج بيئية تحدد مستقبل وبقاء منظمات الأعمال.

٣- إنّ جميع منظمات الأعمال تعمل في ظل مجموعة من القيود، أو المتغيرات (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والدولية،....، وغيرها).

٤- إنّ كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة، ويؤثر فيها، حيث أنها تتأثر بالبيئة المحيطة من خلال ما تحصل عليه من مدخلات بمختلف أشكالها (مواد أولية- آلات ومعدات- أفراد- أموال وغيرها)، وتؤثر فيها من خلال تقديم مخرجاتها للبيئة المحيطة (السلع، والخدمات المختلفة).

٥- إنّ ممارسة، أو تنفيذ الوظائف، والمهام الإدارية المتعارف عليها (التخطيط، والتنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، اتخاذ القرارات) في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم في ضوء المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات، ومخرجات كل منظمة.

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

٧- إنّ مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة، وتحقيق أهداف جميع المنظمات يختلف في الدرجة، وليس في النوع.

٨- إنّ اختلاف درجة فعالية أو نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها قد يختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف أطراف

التعامل معها، أي أنه من المتوقع أن تزداد فعالية المنظمة بزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها.

٦/٨ - تصنيف المتغيرات البيئية:

يمكننا تصنيف المتغيرات، أو المؤثرات البيئية على منظمات الأعمال إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

* - المجموعة الأولى: المتغيرات البيئية العامة: وهي تشمل المتغيرات التالية: (مياً وشيخ ديب، ٢٠٠٩، ص ص ١١٢-١١٣)

١ - المتغيرات الاقتصادية: Economical Variables

تتمثل المتغيرات الاقتصادية بالوضع الاقتصادي العام (رواج، كساد، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، الدخل القومي، ونصيب الفرد منه،... إلخ، ولهذا يجب على الإدارة أن تقوم بالتحليل، والتنبؤ بهذه العوامل، والمتغيرات نظراً لتأثيرها المباشر في نشاط المنظمة سلباً، أم إيجاباً، فعلى سبيل المثال يؤدي ارتفاع الدخل إلى زيادة الطلب على العديد من السلع، والخدمات؛ مما يخلق فرصاً تسويقية جذابة يمكن استغلالها بواسطة المنظمات، وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق الأرباح، وبالمقابل فإن ارتفاع معدلات التضخم، وانخفاض سعر صرف العملة يؤدي إلى انخفاض الطلب على السلع والخدمات مما يقلل من قدرة المنظمات على تصريف منتجاتها ويجعلها عرضة للخسارة والإفلاس.

٢ - المتغيرات الاجتماعية: Social Variables

وتتمثل المتغيرات الاجتماعية بالعادات، والتقاليد، والقيم، وأنماط حياة الأفراد، وتؤثر هذه المتغيرات تأثيراً كبيراً في نشاط المنظمة، إذ أن أي تغير فيها يؤدي إلى تغير طبيعة المنتجات، والخدمات التي تقدمها المنظمة، وهناك العديد من التغيرات الاجتماعية التي حدثت في السنوات الأخيرة وكان لها أثر كبير في خلق فرص استثمارية جديدة أمام الكثير من المنظمات، فعلى سبيل المثال دخول المرأة ميدان العمل أدى إلى زيادة الطلب على الوجبات السريعة، وكذلك على رياض الأطفال، والغسالات الأوتوماتيكية، وأفران المايكروويف،.... إلخ، وقد أدى ذلك إلى فتح أسواق جديدة أمام عدد كبير من منظمات الأعمال لإشباع هذه الحاجات، وتحقيق المزيد من الأرباح من خلالها.

٣- المتغيرات السياسية: Political Variables

وتتمثل المتغيرات السياسية بالمناخ السياسي السائد بشكل عام، وما يعكسه من إيديولوجيات مختلفة، وتؤدي هذه المتغيرات دوراً مؤثراً في أنشطة المنظمات المختلفة، فغالباً ما يؤدي الاستقرار السياسي إلى استقرار نشاط الأعمال، وتدفق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة، في حين أن غياب الاستقرار يؤدي إلى هروب الاستثمارات، كما أن للقرارات الحكومية في مجالات الجمارك، والضرائب، والأجور،....، إلخ، أثراً كبيراً في كفاءة المنظمات، وفعاليتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، فلقد أدت القوانين المنظمة للاستيراد في سورية خلال فترة الثمانينات إلى حظر استيراد بعض السلع المنتج منها محلياً مما أعطى بعض المشروعات الوطنية ميزة نسبية استفادت منها في توسيع أنشطتها، وزيادة أرباحها، في حين أدت قوانين فتح الاستيراد في أواخر التسعينات إلى فشل الكثير من هذه المشروعات نتيجة المنافسة التي تعرضت لها من جراء ذلك.

٤- المتغيرات التكنولوجية: Technological Variables

يشير المستوى التقني إلى مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المجتمع لمساعدته على إشباع حاجاته، وحل مشكلاته الإنتاجية، والإدارية، ويختلف المستوى التقني من دولة لأخرى حسب درجات التقدم والتطور، فالتطور التكنولوجي الهائل فتح مجالات كبيرة ومتنوعة أمام مختلف المنظمات للاستفادة منها في تطوير منتجاتها الحالية، أو ابتكار منتجات جديدة، لذلك يجب على المنظمات التنبؤ بهذه التطورات التكنولوجية ومتابعتها، ومحاولة استثمارها، واستغلالها قبل المنافسين لتحقيق أفضل المزايا والأرباح منها.

٥- المتغيرات الدولية:

مع التطورات التكنولوجية الكبيرة، وتطور الحاسبات، وشبكات الإنترنت، وأجهزة الاتصال، أصبح العالم عبارة عن سوق واحدة، فضلاً عن تطور الشركات العملاقة متعددة الجنسية، وظهور الشركات الكونية، وإلغاء الحواجز الجمركية، وخاصة في ظل اتفاقية الجات، مما جعل هذه الشركات تهتم بالأسواق العالمية، وأصبحت هذه العوامل لها تأثير واضح على منظمات الأعمال.

* - المجموعة الثانية: العوامل البيئية المباشرة:

تتخصص كل منظمة بنشاط إنتاجي أو خدمي، صناعي، أو زراعي، أو تجاري،...، ويعمل بكل نشاط عدد كبير من المنظمات التي تتنافس فيما بينها على العملاء، والموارد المادية، والبشرية، وغيرها، وتختلف هذه البيئة اختلافاً جذرياً عن البيئة العامة؛ إذ إنّ بيئة النشاط يمكن التحكم فيها، وتشمل بيئة النشاط على مجموعة من العناصر، والمتغيرات الواجب تحليلها، وأخذها بالحسبان في عملية الإدارة، والتخطيط الإستراتيجي، والتي من أهمها الآتي:

١ - المنافسون: Competitors

وهم جميع المنظمات التي تعمل بالنشاط نفسه، والذين يتنافسون فيما بينهم على الموارد الطبيعية، والتمويلية، والبشرية، ودخل المستهلك، لهذا يجب على الإدارة الناجحة أن تركز على تحليل المنافسين لمعرفة مقدرتهم المالية، وحصتهم السوقية، وسياساتهم، واستراتيجياتهم بغية تصميم الاستراتيجيات المعاكسة لهم لإضعاف مركزهم التنافسي في السوق. وهناك نوعان من المنافسة في دنيا الأعمال مباشرة وغير مباشرة.

المنافسة المباشرة: تحدث بين منطمتين أو أكثر يعملون في الصناعة نفسها، ويقدمون منتجات بديلة، أما **المنافسة غير المباشرة:** فتحدث بين المنظمات كلها في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.

وهناك عملياً ثلاثة عوامل تحدد درجة المنافسة هي: (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٣١٠)

- ١ - عدد المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما ازداد عدد المنظمات، كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم، والعكس صحيح.
- ٢ - سهولة دخول بعض المنظمات إلى السوق، أو صعوبة ذلك، كلما كان من السهل دخول بعض المنظمات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما ازدادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.
- ٣ - العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق، وتلك الكمية التي تستطيع المنظمات تقديمها وعرضها، فكلما ازداد المعروض من المنتجات عن المطلوب كلما ازدادت المنافسة، والعكس صحيح.

٢- المستهلكون: Customers

وهم جميع الأشخاص الذين يقومون باستهلاك المنتجات، أو الخدمات التي تقدمها المنظمة لإشباع حاجاتهم، ورغباتهم الخاصة، وتعدّ دراسة المستهلكين لمنتجات المنظمة، وخدماتها من أهم العناصر التي ينبغي على الإدارة القيام بها في نطاق بيئة النشاط، فعليها أن تقوم بفهم تركيبة المستهلكين الحاليين، والمحتملين من حيث الجنس، والسن، والدخل، والحالة الاجتماعية، وكذلك التعرف على رغباتهم، وحاجاتهم غير المشبعة للعمل على تعديل منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع هذه الرغبات، والأذواق، والحاجات، ومن المهم أيضاً تحديد المناطق الجغرافية التي يعيش، أو يأتي منها المستهلكون، وفهم طبيعة هذه المناطق لأنّ لكل منطقة خصائص معينة تتطلب خدمات خاصة تناسب جوها، وظروفها، وبالتالي إذا تمكنت إدارة المنظمة من تحليل كل هذه الأمور، ومعرفتها فإنه يصبح من السهل عليها أن تقوم بإيصال منتجاتها، أو خدماتها إلى مستهلكيها بالجودة العالية، والسعر المناسب، ممّا يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة إلى منافسيها، والعاملين في مجال نشاطها.

٣- الموردون والمقرضون: Suppliers

وهم جميع الأشخاص والهيئات التمويلية الذين يقومون بتزويد المنظمة بكل ما تحتاج إليه من مواد، وأموال، ومستلزمات الإنتاج الأخرى، وعليه فإنّ العلاقة بين المنظمة ومصادر الموارد التي تحتاجها سواء أكانت مادية، أم بشرية في غاية الأهمية، لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تعمل بشكل دائم على تقوية هذه العلاقة لأنها قد تضطر إلى أن تطلب مواداً أو أموالاً بشكل مفاجئ وفقاً لمتطلبات العمل، والأسواق، وظروفهما، وبالتالي كلما كانت العلاقة قوية بين المنظمة والجهات الموردة والمقرضة لها، كلما أمكنها الحصول على ما تحتاج إليه من مواد وأموال، بأيسر السبل، وأفضل الطرق.

ويمكن التعرف على قوة العلاقة بين المنظمة، والموردين لها من خلال الإجابة على

الأسئلة التالية:

- هل أسعار الموردين، والمقرضين أسعار تنافسية أم لا ؟.
- هل يتمتع الموردون، والمقرضون بسمعة حسنة في السوق ؟.
- هل خدماتهم مميزة بالمقارنة مع الآخرين ؟.
- هل مقدرتهم على التمويل، والإقراض مناسبة ؟.
- هل يعتمد الموردون، والمقرضون على المنظمة كما هي تعتمد عليهم ؟.

٤ - سوق العمالة: Labor Market

إنّ مقدرة المنظمة على جذب العمالة اللازمة لها من حيث العدد والنوعية شرط أساسي لنجاحها في تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة، وأقصى فعالية، وهناك عوامل متعددة تؤثر على مقدرة المنظمة في الحصول على العمالة المناسبة لها والتي من أهمها:

- الرواتب والأجور المعطاة في المنظمة.
 - فرص الترقّي الممنوحة، والممكنة.
 - سمعة المنظمة ومدى احترامها، وتقديرها للعاملين فيها.
 - ظروف العمل والخدمات الأخرى المقدمة للعاملين مثل النقابة والطبابة،....، إلخ.
- ولهذا يجب على إدارة المنظمة أن تعمل على توفير بيئة العمل المناسبة من حيث الأجور، والحوافز، وظروف العمل الصحية، وتحقيق تكافؤ الفرص في الترقية، والعدالة في منح الأجور، والحوافز وتطبيق الأنظمة، والقوانين،....، إلخ، الأمر الذي يجعل سمعة المنظمة جيدة ويمكنها من الحصول على العمالة المؤهلة، والنجاح في تحقيق أهدافها المنشودة.

* - المجموعة الثالثة: تمثل البيئة الداخلية التي تتمثل بثقافة المنظمة:

تعتبر ثقافة المنظمة من الدعامات، أو المعوقات الهامة لنجاح المنظمة، أو فشلها، ومن المعروف أنّ لكل منظمة ثقافة معينة تتميز بها عن غيرها من المنظمات، والتي هي حصيلة من المعتقدات المشتركة المعلنة، والضمنية، القيم، العادات، والتقاليد، هذه الحصيلة تشعر أعضاء المنظمة بأنهم ينتمون لمجتمع واحد مختلف ومتميز عن غيره، ومن أمثلة بعض الثقافات شركة (IBM) تركز على احترام الفرد، وعلى الخدمات المقدمة للمستهلك.

وثقافة المنظمة تؤدي أربع وظائف هامة، وتتمثل في:

- ١- إعطاء أعضاء المنظمة إحساساً بالانتماء.
- ٢- تشجيع الأعضاء على الالتزام بالمهمة التي من أجلها أنشأت المنظمة.
- ٣- المساعدة على تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ٤- التأثير في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.

الفصل التاسع: وظيفة الإنتاج والعمليات

- ١/٩ - مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات.
- ٢/٩ - أهداف إدارة الإنتاج والعمليات.
- ٣/٩ - الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية.
- ٤/٩ - إدارة الإنتاج والعمليات كنظام.
- ٥/٩ - العلاقة بين وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، ووظائف المنظمة الأخرى.
- ٦/٩ - الوظائف الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات.
- ٧/٩ - الفروق الأساسية بين نظم إنتاج السلع، ونظم تقديم الخدمات.
- ٨/٩ - الاتجاهات المعاصرة في إدارة الإنتاج والعمليات.

١/٩ - مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات:

يمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات باعتبارها إدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلع، أو خدمات، أو أفكار، ويتمثل ذلك في عمليات تدبير الموارد، واستغلالها في إنتاج هذه المنتجات لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة يمكن أن تكون مصنعاً، أو مستشفى، أو جامعة، أو مصرفاً، أو متجرًا،....، إلخ، إنَّ أي نظام للإنتاج هو ببساطة وسيلة لتحويل موارد أو مدخلات - عبر عملية الإنتاج - إلى مخرجات (سلع/ خدمات/ أفكار)، تقدّم إلى العملاء أو المستفيدين (مصطفى، ١٩٩٧، ص ١٣)

وفي تعريف آخر: إدارة الإنتاج والعمليات؛ ما هي إلا مجموعة من القرارات التي تتعلق بتخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الأنشطة الإنتاجية المختلفة، كتصميم وتطوير المنتج، تصميم العمليات الإنتاجية، تخطيط الطاقة الإنتاجية، اختيار الموقع، التخطيط الداخلي للمصنع، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، عمليات الصيانة، تقرير حجم الإنتاج، تخطيط الإنتاج، الجدولة، وإدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية من الكفاءة، والفعالية، والتميز. (زين الدين وشعبان، ٢٠٠٣، ص ٢١)

وفي تعريف آخر: تعرف بأنها الإدارة التي تهتم باتخاذ القرارات التي تتعلق بإنتاج السلع، والخدمات التي تتعامل فيها المنظمة بالكميات المطلوبة وبالجودة المناسبة، وفي الوقت، والمكان المقررين، وبالتكلفة المعقولة.

وفي تعريف آخر: تعرف بأنها النشاط الوظيفي المسؤول عن القيام بعملية تحويل مدخلات النظام، أو عناصر الإنتاج، والمتمثلة في الآلات، والمعدات، والعمالة، والمواد الخام، ورأس المال إلى مخرجات ذات قيمة أكبر من المدخلات. (أبو سريع وحجازي، ١٩٩٩، ص ١٣)

٢/٩ - أهداف إدارة الإنتاج والعمليات:

تؤدي الوظائف الإنتاجية دوراً مهماً، وأساسياً في تحقيق المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة، هذه المتطلبات تتمثل في الآتي: (البكري، ٢٠٠١، ص ٥٧)

١- تقديم المنتجات من السلع، والخدمات بالشكل الذي يتناسب مع قدرات المنظمة، وتفي باحتياجات السوق (الطلب).

٢- تقديم المنتجات بمستوى الجودة المناسب، والتي تتفق مع احتياجات المستهلكين، وتفي باحتياجاتهم من السلع والخدمات (تحقيق رضا المستهلكين).

٣- تقديم المنتجات بتكلفة مناسبة، ومقبولة تسمح بتحقيق ربح كافٍ للمنظمة، وتحقيق سعر بيع مناسب.

ويقع على الإدارة العليا مسؤولية التأكد من أن أهداف المنظمة تتفق مع القدرات الإنتاجية الخاصة بها، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تطوير، وتنمية المزايا التنافسية في العمليات، والقدرات الإنتاجية لتتفق، وتتواءم مع استراتيجيات المنظمة، وحيث أن وظائف الإنتاج والعمليات هي المسؤولة بدرجة كبيرة عن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة، كما أن وظائف الإنتاج والعمليات لها أثر كبير على التكاليف، لأنها تعتبر المستخدم الرئيس لمعظم الموارد الإنتاجية (البشرية، والمادية) في أية منظمة.

٣/٩ - الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية:

١/٣/٩ - الكفاءة: Efficiency

يشير مفهوم الكفاءة إلى أداء العمل بالطريقة الصحيحة (To do it right)، أي تشير الكفاءة إلى الكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المنظمة، حيث لا يكفي للمنظمة تمتعها بدرجة عالية من الفعالية عن طريق تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً، بل يلزم الأمر أيضاً ضمان تحقيق هذه الأهداف بأقل جهد ممكن، وبأقل كمية من الموارد الإنتاجية المستخدمة، وفي الغالب تتحقق درجات عالية من الكفاءة من خلال تغييرات فنية كاستخدام آلات، ومعدات متطورة، تكنولوجيا، ومواد خام ذات مواصفات، ومستويات جودة أفضل،....، إلى غير ذلك، ومن خلال تغييرات إدارية، كتخطيط، وجدولة، ورقابة الإنتاج بطريقة أفضل، هذا بالإضافة إلى زيادة قدرة، ورغبة العنصر البشري على أداء العمل.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بأن تحقيق أهداف الإنتاج بدرجات عالية من الكفاءة، يعني تحقيق مخرجات أكبر مع استخدام نفس كمية المدخلات، أو تحقيق نفس المخرجات مع استخدام كمية أقل من المدخلات، الأمر الذي يحقق مصالح الأطراف المعنية بالكفاءة الإنتاجية للمنظمة. (زين الدين وشعبان، ٢٠٠٣، ص ٢٣).

Effectiveness : ٢/٣/٩ - الفعالية:

تعبّر الفعالية عن قدرة إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، ويتطلب تحقيق درجات عالية من الفعالية ضرورة استبعاد الأنشطة غير الضرورية، وحذف المخرجات التي لا تحقق المواصفات، ومستويات الجودة المطلوبة.

هذا، وتقاس فعالية إدارة المنظمة بصفة عامة، وإدارة الإنتاج والعمليات بصفة خاصة بالعديد من المعايير منها على سبيل المثال / حجم، أو قيمة المبيعات، حصة منتجات المنظمة في السوق، آراء واتجاهات المستهلكين، العائد على الاستثمار، معدل الربحية،....، إلى غير ذلك من معايير الفعالية.

Productivity : ٣/٣/٩ - الإنتاجية:

تعدّ الإنتاجية من أكثر أهداف إدارة الإنتاج والعمليات أهمية، فهناك من ينظر إليها على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، وينظر البعض الآخر إلى الإنتاجية كمقياس لكفاءة إدارة الإنتاج والعمليات في استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة المادية والبشرية.

ويرى كاتب آخر: أنّ الإنتاجية ليست هذا ولا ذاك، وإنما هي انعكاس لكفاءة وفعالية إدارة المنظمة بصفة عامة، وإدارة الإنتاج والعمليات تهتم بشكل خاص في تحقيق نوع من التوازن فيما بين عناصر الإنتاج المستخدمة، والمخرجات المستهدفة، وبالكميات التي تفي بحاجات، ومتطلبات المستهلكين، بالمواصفات ومستويات الجودة التي تقدّم الإشباع الحقيقى لحاجاتهم، ورغباتهم في التوقيّات الملائمة للاستهلاك/ الاستخدام، وبالأسعار الملائمة للقدرات المالية للمستهلكين، والمستفيدين.

وجدير بالذكر أنّ الإنتاجية تعد بمثابة هدف رئيس وهام بالنسبة للفرد، المنظمة، المجتمع، ولعل تحسين وزيادة مستويات الإنتاجية أمور تنعكس بالضرورة على التكاليف، الأرباح، العائد على رأس المال المستثمر، درجات المنافسة في السوق المحلية، الإقليمية، الدولية، والعالمية.

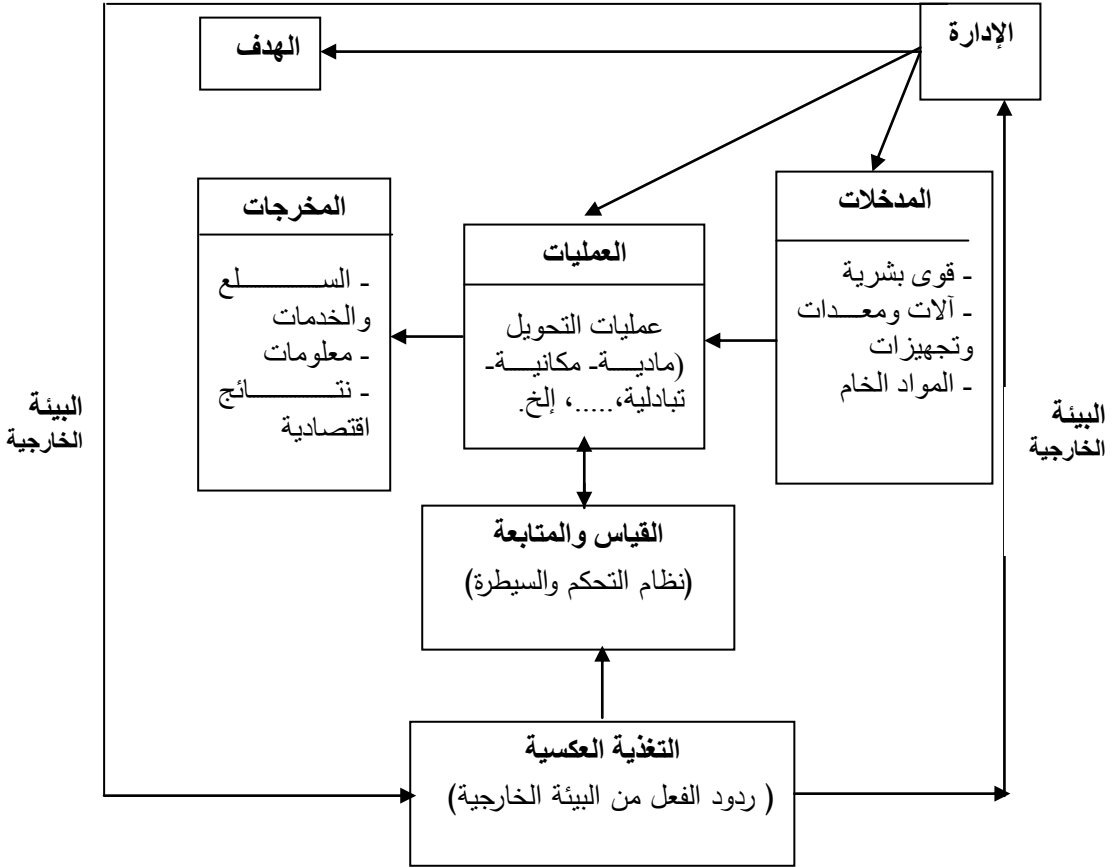
٩/٤ - إدارة الإنتاج والعمليات كنظام:

مدخل النظم ينظر إلى المنظمة على أنها نظام كلي شامل يضم نظاماً فرعية تعمل معاً في علاقة تفاعل، وتأثير متبادل من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة (النظام) ككل، فالمنظمة كنظام تتكون من عدة نظم فرعية مرتبطة ببعضها، وتتمثل هذه الأنظمة الفرعية في نظام الإنتاج والعمليات، ونظام التسويق، ونظام التمويل، ونظام الأفراد، والعلاقات العامة، والبحوث والتطوير. وإدارة الإنتاج والعمليات باعتبارها نظاماً فرعياً ضمن نظام أشمل، وهو المنظمة (النظام الكلي)، هي في حد ذاتها نظاماً شاملاً يضم مجموعة من النظم الفرعية مثل نظم التحويل، والجدولة، والجودة، والصيانة، والمخزون، ويقوم بأداء مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة والمتداخلة من أجل توفير منتجات المنظمة (السلع والخدمات) في الوقت المناسب، وبالكمية المطلوبة، وبالمواصفات التي تفي باحتياجات، ورغبات العملاء في السوق.

وأنّ نظام الإنتاج والعمليات بأية منظمة يقوم في سبيل تحقيق أهدافه بالحصول على مختلف أنواع المدخلات اللازمة للإنتاج، ثم يتم تنظيمها في شكل مجموعات من العمليات بهدف تحويلها إلى مخرجات (سلع خدمات)، وعادة ما يطلق على عملية التحويل هذه مراحل التشغيل، أو الصنع، أو المراحل الإنتاجية، ولكي يضمن نظام الإنتاج والعمليات الحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات) تتم عملية القياس والمتابعة بشكل مستمر أثناء مراحل التحويل المختلفة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المخطط مسبقاً، وذلك لتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات في الأداء الفعلي عن المستويات المخططة، ودراسة أسباب هذه الانحرافات، ومعالجتها من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. (درويش وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٠)

وجدير بالذكر، أنّ نظام الإنتاج والعمليات كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به، ويؤثر فيها أيضاً، كما أنّ مكونات هذا النظام الرئيسية والمتمثلة في المدخلات، والعمليات، والمخرجات، تتفاعل مع بعضها، وتؤثر في بعضها في دورة مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء النظام، أو توقفه عن ممارسة أنشطته، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (٩-١)
عناصر، ومكونات نظام الإنتاج والعمليات



المصدر: (أبو سريع و حجازي، ١٩٩٩، ص ٣٣)

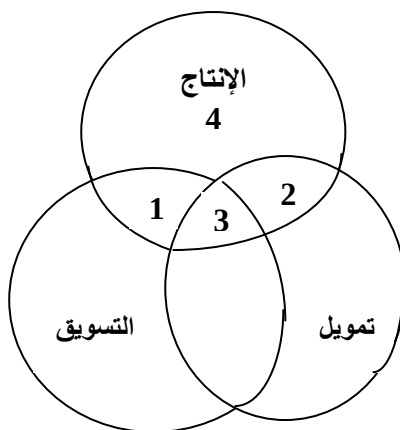
يتضح من الشكل السابق أنَّ إدارة الإنتاج والعمليات كنظام مفتوح على البيئة المحيطة به، يحصل منها على مدخلاته ليستخدامها في عمليات التحويل (الإنتاج)، كما أنه يتفاعل، ويتأثر بمتغيرات هذه البيئة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتشريعية، والفنية، والسوقية.

٥/٩- العلاقة بين وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، ووظائف المنظمة الأخرى:

يمكن القول أنَّ هناك ثلاثة وظائف رئيسة في منظمات الأعمال والخدمات، وهي وظيفة الإنتاج، وظيفة التمويل، ووظيفة التسويق، أضف إلى ذلك مجموعة أخرى من الوظائف مثل الأفراد، الحسابات، الشؤون القانونية،....، إلخ، ومن المعروف أنَّ الأهمية النسبية لتلك الوظائف تختلف من منظمة لأخرى؛ حسب طبيعة ونوع النشاط، فبينما تحتل الإدارة الهندسية أهمية

خاصة في الشركات الصناعية، نجد أنَّ الإدارة المالية تمثل عصب العمل بالنسبة للبنوك، والمؤسسات المالية.

وحيث إنَّ إدارة الإنتاج والعمليات تعدَّ جزءاً من المنظمة، فإنها لا يمكن أن تعمل بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى، فالمنظمة تعمل كوحدة واحدة، وكنظام واحد تتفاعل أجزاؤه الفرعية معاً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة بشكل فعّال، ويمكن تصوير العلاقات المتبادلة بين كل من إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، في شكل من الدوائر المتداخلة: (ماضي، ١٩٩٨، ص ١٧).



يتضح من هذا الشكل، أنَّ هناك أنواعاً مختلفة من القرارات تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات التي تتباين فيما بينها من حيث درجة اتصالها بالإدارات الأخرى داخل المنظمة، فتوضح المنطقة رقم (1) بعض القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة إدارة الإنتاج والعمليات، ويكون لها ارتباطاً مباشراً بإدارة التسويق داخل المنظمة، وتعتبر عملية تحديد مواصفات المنتج، وتصميمه مثلاً جيداً على هذا النوع من القرارات، فيعتمد الإنتاج بشكل مباشر على التسويق الذي هو أكثر اتصالاً بالمستهلك في الحصول على معلومات عن رغبات المستهلك في هذا الصدد، وكذلك عن مواصفات السلع البديلة المنافسة المتوفرة في السوق.

أما النوع الثاني من القرارات والذي يقع في المنطقة (2) فهو مجموعة القرارات التي تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات، ويكون لها اتصالاً مباشراً بالإدارة المالية، هذا النوع يتمثل مثلاً في قرارات استبدال الآلات، وشراء الآلات الجديدة، فمن الشائع أن يتم عمل دراسة مشتركة بين إدارة الإنتاج والعمليات، والإدارة المالية لدراسة الجوانب الفنية، والمالية لمثل هذه الاقتراحات.

أما المنطقة المشتركة بين الإدارات الثلاث (3) فتعبر عن القرارات التي يتم اتخاذها في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، ويكون لها اتصالاً مباشراً بكل من التسويق، والتمويل معاً، مثال ذلك تخطيط الطاقة، وقرار إدخال منتج جديد للسوق، حيث هنا تقوم إدارة الإنتاج والعمليات بالاشتراك مع هذين الإدارتين بعمل ما يسمى بدراسات جدوى المشروع المقترح، وعادة ما يتضمن ذلك دراسة الجوانب الفنية كما تراها إدارة الإنتاج والعمليات، والجوانب التسويقية كما تراها إدارة التسويق، والجوانب المالية كما تراها الإدارة المالية للمقترح الجديد.

ويمكن القول بصفة عامة إن نجاح المنظمة في تحقيق أداء مرضٍ يتوقف تكامل الدور الذي تقدمه الإدارات الثلاث، فإدارة التسويق مسؤولة عن خلق الطلب على المنتج، أو الخدمة، أما إدارة الإنتاج والعمليات فإنها تتحمل مسؤولية خلق المنتج، أو الخدمة حتى تتناسب مع الطلب المتوقع، كذلك فإن الإدارة المالية تعدّ مسؤولة عن تدبير الاحتياجات المالية طويلة الأجل، وقصيرة الأجل حتى يتمكن الإنتاج من إخراج هذا المنتج إلى حيز الوجود.

٦/٩ - الوظائف الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات:

تتولى إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشأة القيام بالمهام، والوظائف الآتية:

(جماعة، ٢٠٠٢، ص ٣٣٨)

١ - اختيار موقع المصنع:

من القرارات الهامة التي تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات ذلك القرار الخاص باختيار الموقع المناسب للمصنع، ويعد قرار اختيار الموقع من القرارات الهامة للإدارة، وله تأثير استراتيجي طويل المدى، حيث يؤثر إلى حد كبير في نجاح أو فشل المشروعات، لأنه ينعكس بصورة مباشرة على تكاليف إيرادات وحدة المنتج. وهناك عدة متغيرات تؤثر على تحديد الموقع المناسب أهمها تكلفة الأراضي والمباني، وتكلفة النقل، ومدى توافر المواد الأولية، والمستلزمات المطلوبة، ومدى توافر مصادر الطاقة، والخدمات، والمرافق العامة الأخرى، والقرب من الأسواق والمستهلكين، ، وغيرها من المتغيرات التي يجب دراستها لاتخاذ هذا القرار، وهناك أساليب، وأدوات علمية يمكن استخدامها للمقارنة بين المواقع البديلة على مستوى المدن، والأماكن المختلفة داخلها.

٢ - الترتيب الداخلي للمصنع:

من الضروري أن يتم ترتيب العمليات الإنتاجية أي مراحل الصنع بشكل منطقي يؤدي إلى تدفق المواد الخام، والأجزاء، ومستلزمات الإنتاج الأخرى خلال مراحل الإنتاج حتى المرحلة

الأخيرة بشكل يؤدي إلى تسهيل الإجراءات، وتقليل التأخير إلى أقل حد ممكن، ورفع كفاءة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن.

ويتم ذلك الترتيب بدراسة المتغيرات المؤثرة في الترتيب الداخلي الأمثل وأهمها: (نوعية وعدد المراحل الإنتاجية، وطبيعتها، وطبيعة المواد الخام، والأجزاء، والمستوى الفني الإنتاجي (الأوتوماتيكية)، ومساحة المصنع، وحجم أجهزة الخدمات، والأقسام الإنتاجية اللازمة لإتمام عملية الصنع، ومواقع الإدارة والمخازن، وغيرها.

٣- تجهيز المصنع بالآلات والمعدات:

من المهام الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات تحديد نوعية، وعدد الآلات، والمعدات، والأدوات المناسبة وتوفرها بشروط مناسبة، وتركيبها داخل المصنع، وإعداد الأساليب اللازمة لصيانتها، وإصلاحها، وإحلال أصول أخرى جديدة محلها عند انتهاء عمرها الإنتاجي.

٤- تصميم المنتجات وتطويرها:

كثيراً ما يتضمن الهيكل التنظيمي للمنشآت الصناعية إدارات، أو أقسام للبحوث والتطوير، وعادة ما تكون تابعة لإدارة الإنتاج، وتختص بدراسة وتقديم أفكار جديدة لتطوير المنتجات، والعمليات الصناعية، وتعتبر مهمة تطوير المنتجات من الأمور الضرورية لضمان بقاء واستمرار المنشأة، ذلك لأن لكل منتج دورة حياة خاصة به، ويعدّ تطوير المنتجات الحالية، وابتكار وتقديم منتجات جديدة شرطاً أساسياً لبقاء، واستمرار، ونجاح منشآت الأعمال.

٥- التنبؤ بحجم الإنتاج:

يقع على عاتق إدارة الإنتاج، وبالتعاون مع إدارة بحوث التسويق التنبؤ بحجم الطلب على منتجات المنشأة حتى يمكن تقدير حجم الإنتاج المطلوب للأسواق، وبالتالي يمكن توفير الاحتياجات اللازمة له من عناصر الإنتاج المطلوبة في الوقت المناسب، وهناك العديد من أساليب التنبؤ الوصفية والكمية التي تعرضنا إليها في فصل سابق.

٦- تخطيط وجدولة الإنتاج:

تقوم إدارة الإنتاج بشكل مستمر بوضع خطة رئيسية للإنتاج على مستوى المصانع، ثم يتم تفصيلها في شكل جداول زمنية، على مستوى الأقسام والعمليات الإنتاجية بالمصنع، ويقوم كل قسم بوضع خطة، أو برنامج زمني يتضمن حجم الإنتاج، ونوعيته، وحجم القوى العاملة، والخامات، والآلات اللازمة خلال فترة الخطة، وقد يُخصص قسم أو وحدة لتولي مهمة التخطيط، والجدولة على مستوى المنشأة لضمان أعلى درجة من التنسيق.

٧- إدارة المواد الخام:

تمثل تكلفة المواد الخام نسبة كبيرة من إجمالي التكلفة الكلية لوحدة المنتج النهائي، لذلك تصر إدارة الإنتاج على أن تتولى بنفسها عملية توفير المواد الخام، وإدارة المخزون، وتتطلب عملية إدارة الاحتياجات والمخزون من المواد الخام القيام ببحوث سوق المواد الخام، والموردين لضمان الحصول على تلك المواد بالكميات المطلوبة، والمواصفات والجودة المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، ومن مصدر التوريد المناسب، كما تتولى إدارة الإنتاج تخطيط المخزون، والرقابة عليه من حيث المواد الخام، والأجزاء، والسلع نصف المصنعة، والتامة الصنع، وذلك كله بغرض ضمان استمرار تدفق العملية الإنتاجية بكفاءة عالية، وهناك عدة نماذج وأساليب رياضية تستخدم لإدارة المشتريات من مستلزمات الإنتاج، والرقابة على المخزون.

٨- مراقبة الجودة:

من أهم الوظائف التي تهتم بها إدارة الإنتاج توفير درجة عالية من الجودة في منتجات المنشأة، ويتطلب ذلك تخصيص وحدة لمراقبة الجودة للتأكد من توفير المواصفات المحددة، بدءاً من المواد الخام، والتأكد من كفاءة الآلات، والقوى العاملة، وكفاءة تصميم المراحل، والعمليات الإنتاجية نفسها، لضمان الحصول على الجودة المطلوبة بالمواصفات المحددة.

٧/٩- الفروق الأساسية بين نظم إنتاج السلع، ونظم تقديم الخدمات:

١- تقدم نظم إنتاج السلع سلعاً مادية ملموسة، بينما تقدم نظم الخدمات خدمات غير ملموسة، حيث أنّ السلع المادية يمكن أن تحدد لها مواصفات قابلة للقياس بشكل دقيق، أما الخدمات فهي تعتمد بشكل أكبر على الحكم الشخصي للقائم بتقديمها، وعلى درجة إدراك المستهلك لها، ودرجة تقبله لخصائصها، وذلك أمر يصعب قياسه في الكثير من الحالات.

٢- بينما تعتمد نظم إنتاج السلع بشكل رئيسي على المواد المستخدمة، والتسهيلات الإنتاجية (تكنولوجيا الإنتاج)، فإنّ نظم تقديم الخدمات تعتمد بشكل رئيسي على الأفراد القائمين بتقديم هذه الخدمة.

٣- يصعب في منشآت تقديم الخدمات تخزين الخدمة الواجب تقديمها، ويرجع ذلك إلى حقيقة أساسية، وهي أنّ عملية إنتاج الخدمة تكون في نفس لحظة تقديم تلك الخدمة، وعلى العكس من ذلك فإنّ المنشآت الصناعية يمكنها إنتاج بعض السلع خلال فترة معينة، وتخزينها، ثم بيعها في فترات أخرى.

٤- يعتمد تقديم الخدمة على الاتصال المباشر بين منتج الخدمة، ومتلقي الخدمة، فمن الشائع أن تقوم بشراء، واستخدام بعض السلع الملموسة دون معرفة الشركة التي قامت بإنتاجها، أو الفرد داخل الشركة الذي تولى عملية الإنتاج، ولكن الأمر يختلف بشكل ملحوظ عند تقديم الخدمات في مكاتب البريد، ومكاتب استخراج الجوازات، والبنوك وغيرها، حيث يكون العميل جزء من عملية تقديم الخدمة وتلقي الخدمة.

٥- صعوبة تقديم خدمة نمطية في منشآت الخدمات، حيث أنَّ الإنتاج الكبير في الكثير من المنشآت الصناعية يعتمد على تقديم منتج نمطي ذو مواصفات ثابتة، أو في حدود بعض البدائل النمطية حتى يمكن تحقيق مزايا اقتصادية للعملية الإنتاجية، أما تقديم الخدمات فإنه يختلف بشكل كبير عن تلك الحالة، فعندما يتم تقديم الخدمة العلاجية يُعتبر كل مريض حالة مستقلة بذاتها تحتاج إلى تشخيص خاص، وعلاج دائم، كذلك الأمر بالنسبة للقضايا التي يتم التعامل فيها في مكاتب المحاماة؛ فكل قضية ذات ملابسات خاصة يجب التعرف عليها بشكل دقيق، ولكل ذلك فإنه يصعب وضع مواصفات ثابتة لا تتغير من حالة إلى أخرى.

٦- يتم تقديم الخدمات في أماكن قريبة من العملاء، تتسم عملية تقديم الخدمات باللامركزية في الأداء نظراً لإنتاج الخدمة في لحظة تقديمها للعميل، وعدم قابليتها للتخزين أو النقل، وذلك عكس الحال بالنسبة للشركات الصناعية، والتي عادة ما يبني قرار الموقع بها على القرب من المواد الخام، أو الموردين، أو الأسواق، أو بناء على دراسة اقتصادية. على الرغم من أنَّ إدخال العديد من النظم التكنولوجية، ووسائل الاتصال المتطورة قد ساعد على الاتجاه إلى المركزية في تقديم الخدمات، ومثال ذلك البيع عن طريق الإنترنت وقنوات التلفزيون.

٨/٩ - الاتجاهات المعاصرة في إدارة الإنتاج والعمليات:

إنّ هناك في الوقت الحاضر العديد من الاتجاهات التي يجب أخذها في الحسبان لما لها من تأثير كبير على إدارة الإنتاج والعمليات المعاصرة، والتي من أهمها الآتي: (أبو العينين، ١٩٩٨، ص ٣١)

١- العالمية في ممارسة الأعمال: حيث يسود العالم حالياً تكتلات، وتجمعات اقتصادية نقلت الأسواق من النطاق المحلي للنطاق العالمي، مثل اتفاقية الجات، والسوق الأوروبية المشتركة، والنافتا، والآسيان، وغيرها.

٢- الحاجة إلى وجود استراتيجيات محددة للإنتاج والعمليات في إطار من الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٣- التركيز على إدارة الجودة الشاملة TQM: وهي فلسفة تتبناها المنظمات الحديثة والمتطورة، والتي يخطر فيها كل من يعمل بالمنظمة بدءاً من رئيس المنظمة حتى أصغر عامل في المنظمة، والهدف المشترك الذي يجمع الجميع هو البحث عن تحسين الجودة في كل أرجاء المنظمة خاصة مع المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تؤديها، وكذلك مع خدمة العملاء، وتكثيف العمل بروح الفريق، والعمل على علاج المشكلات.

٤- المرونة: وهي عبارة عن مقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في الطلب على المنتجات، وتشكيلة المنتجات المطلوبة، وتشكيلة، وتصميم المنتج، كل ذلك أصبح من العوامل التنافسية بين المنظمات في الوقت الحاضر.

٥- تخفيض الوقت: حيث تركز الكثير من المنظمات في الوقت الحالي جهودها على تخفيض الوقت اللازم للإنتاج، ومن ثم تخفيض التكاليف، وسرعة الإنتاج مما يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات، تخفيض الوقت يمكن إحداثه من خلال عمليات التشغيل، وإعداد الآلات، واسترجاع المعلومات، وتصميم المنتج، ومدى السرعة في البت في شكاوى العملاء.

٦- التكنولوجيا: إنّ التقدم التكنولوجي ساهم في توفير عدد كبير من المنتجات والخدمات المعروضة على المستهلك، وقد كان لاستخدام التكنولوجيا أثر كبير على منظمات الأعمال، وأهم هذه التطبيقات استخدام الكمبيوتر في تصميم المنتج، وتشكيلة المنتجات، والتعامل مع المعلومات، والاتصالات، وغيرها.

- ٧- تشجيع مشاركة العاملين، وخلق روح الفريق، وتنمية العمل الجماعي داخل المنظمات.
- ٨- دراسة الآثار البيئية، ومراعاة قواعد حماية البيئة عند مباشرة كافة الوظائف الإنتاجية.

الفصل العاشر: وظيفة الشراء والتخزين

- ١٠/١ - أهمية ومفهوم وظيفة الشراء.
- ١٠/٢ - تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء.
- ١٠/٣ - وظائف إدارة الشراء.
- ١٠/٤ - خطوات الشراء في المشروعات.
- ١٠/٥ - إدارة المخزون.
- ١٠/٦ - أسباب الاحتفاظ بالمخزون.
- ١٠/٧ - نماذج الرقابة على المخزون.
- ١٠/٨ - صرف المخزون.

١٠/١ - أهمية ومفهوم وظيفة الشراء:

تبرز أهمية وجود وظيفة الشراء في المنشآت حتى يتسنى لها ضمان تحقيق استمرارية تدفق المواد، والسلع، والخدمات الأخرى، سواء إلى خطوط الإنتاج بالنسبة للمنشأة الصناعية، أو بهدف إعادة البيع للمنشآت التجارية.

إن وظيفة الشراء لا تقل أهمية عن وظائف المشروع الأخرى، لذلك لا بدّ من أن يكون هناك إدارة خاصة بهذه الوظيفة في كافة المشروعات لدورها الكبير في توفير كافة المستلزمات التي يحتاجها المشروع من أجل ضمان استمرارية العمل، مع الحرص أن يتم تأمين المستلزمات المطلوبة بالكميات المناسبة، وبالمواصفات المطلوبة، وفي التوقيت المناسب، وتقليل تكاليف التوريد إلى أدنى حد ممكن.

وبناء على ما سبق، يمكن تحديد مفهوم إدارة الشراء: بأنها الإدارة المسؤولة عن توفير وتأمين كافة احتياجات المشروع من المواد، والأجزاء والمستلزمات، والتجهيزات والإمدادات، والخدمات اللازمة لعملياته التشغيلية، وذلك بالوقت، والكمية، والسعر، والجودة المناسبين من أجل ضمان استمرارية عملياته، وبالتالي إمكانية تحقيق أهدافه استناداً إلى مجموعة من الأنشطة الإدارية، والتي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لكافة الأنشطة المرتبطة بتدفق المواد من وإلى المشروع.

وتبرز أهمية إدارة الشراء من خلال ما يلي: (عفانة وأبو عيد، ٢٠٠٤، ص ١٣٩)

- ١- تجنب حدوث نقص، أو ندرة بعض المواد المطلوبة، وتأمين تدفقها للخطوط الإنتاجية.
- ٢- تخفيض حجم الإنفاق على المواد المشتراة، وذلك من خلال توفير المواد بالكمية، والسعر، والوقت، والجودة المناسبين، حيث بيّنت الدراسات بأنّ توفير ما نسبته 1% من تكلفة المشتريات يؤدي إلى زيادة إيرادات المبيعات بنسبة 10%.
- ٣- ارتباط نجاح كافة الأنشطة الأخرى في المشروع على مدى نجاح إدارة الشراء في القيام بأداء الأعمال المناطة بها.
- ٤- الحد من مبالغة الإدارة باستخدام المواد سواء من حيث الكمية، أم المواصفات، وبالتالي تجنب النفقات الزائدة.

١٠/٢- تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء:

يمكن تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء إلى: (جاد الله، ١٩٩٦، ص ٢٠٠)

١- **الشراء بهدف الاستهلاك:** وهو ما يمارسه المستهلك الأخير عند شرائه للحاجات المختلفة من مختلف المصادر، لذلك لا بدّ لهذه المواد من أن تقابل، وتشبع حاجة المستهلك الذي يقصدها.

٢- **الشراء لغرض البيع:** يسري هذا النوع من الشراء في شراء المؤسسات التجارية، حيث تبحث هذه المؤسسات عن السلع التي يرغبها عملائها دون توصيف، وتحديد دقيق لمواصفات هذه المواد، وإنما تقوم بتوفيرها لمواجهة طلبات عملائها، وبسعر مناسب، يضمن لها تحقيق الربح، ورضا عملائها.

٣- **الشراء لغرض التجهيز أو التصنيع:** يسود هذا النوع من الشراء في المنظمات الصناعية، وهنا تظهر أهمية التكامل بين نشاط الشراء، والأنشطة الأخرى في المنظمة، ولا بدّ عندئذ من أن تؤكد إدارة المشتريات على مواصفات محددة في المواد التي تطلبها من حيث الجودة، والشروط المختلفة.

١٠/٣- وظائف إدارة الشراء:

وهي الوظائف التي تقوم بها إدارة الشراء، والتي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها، وتتمثل أهم هذه الوظائف بما يلي:

- ١- تقدير الاحتياجات من المواد.
- ٢- توصيف الاحتياجات، وقد يوجد دوائر مختصة بعملية التوصيف.
- ٣- اختيار الموردين.
- ٤- دراسة الأسعار، والعروض المقدمة.
- ٥- إرسال، ومتابعة أوامر الشراء.
- ٦- الاستلام، والفحص، والتفتيش.
- ٧- التخزين للمواد، وخاصة إذا لم يتواجد في المشروع إدارة معينة لعملية التخزين.
- ٨- إجراء البحوث والدراسات، والبحث عن الأصناف الجديدة.
- ٩- الاحتفاظ بالسجلات، وتقديم المعلومات للجهات المختصة.
- ١٠- مراجعة الفواتير.

وقد تتواجد إدارة الشراء كإدارة مستقلة عن إدارة التخزين، أو قد تُسند الأنشطة التخزينية إلى إدارة الشراء ضمن إدارة تسمى (بإدارة المواد)، وهذا يعتمد على عدة عوامل تعكس حجم إدارة الشراء، ومدى استقلاليتها، أو انضمامها للأنشطة التخزينية، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- أ- حجم النشاط الذي تمارسه إدارة الشراء، فكلما كان حجم النشاط كبيراً، كلما استدعى ذلك وجود إدارة مستقلة لممارستها، وبالتالي استقلالها عن الإدارات الأخرى.
- ب- تكلفة الشراء (أي حجم الاستثمارات في المواد، والسلع التي يتم شراؤها).
- ج- طبيعة السوق (أي درجة المنافسة السائدة في السوق).
- د- طبيعة السلع، أي متطلبات شراؤها، وتوصيفها من حيث الجودة، والمواصفات، والتركيب الفني للسلع،.... إلخ.
- هـ- التقادم، وتغيير الموضوعة، والتغيرات الفصلية (المرونة المطلوبة للتكيف مع هذه التغيرات).
- و- قدرة المنظمة المالية لتكوين إدارة بجهاز عمل خاص، أو ضمها لدوائر أخرى.

١٠/٤ - خطوات الشراء في المشروعات:

تتمثل أهم خطوات الشراء فيما يلي: (النجار والعلي، ٢٠٠٦، ص ١٣٨)

١- التحقق من الحاجة:

إنَّ أولى خطوات الشراء هي التحقق من الحاجة الحقيقية للشراء، والتي تطلبها في العادة الأقسام المختلفة عن طريق طلب الشراء، وذلك للتأكد من ضرورة الشراء الفعلية، حيث يمكن لإدارة المشتريات في بعض الحالات من تلبية بعض الحاجات عن طريق نقل المواد المطلوبة من قسم إلى آخر، والاستفادة من فائض المخزون في الأقسام المختلفة.

٢- توصيف الحاجة وتحديدها:

بعد التأكد من الحاجة للشراء، لا بد من توصيف المواد المطلوبة بدقة، وذلك بالتعاون بين إدارة المشتريات، والإدارات الأخرى، لأنَّ الخطأ في ذلك سيكلف المشروع مبالغ كبيرة مستقبلاً، كما أنَّ أغلب المشكلات بين الموردين وإدارة المشتريات تكون في الغالب لعدم الدقة في توصيف المواد.

٣- اختيار مصادر التوريد المناسبة:

يعتمد اختيار مصدر التوريد المناسب على طبيعة المادة المطلوبة، وهل هي متكررة أم لمرة واحدة، وكذلك على طبيعة تركيز إدارة المشتريات على مورد واحد، أم أنها ستوزع طلباتها على أكثر من مورد، وكل ذلك يعتمد على استقصاء المصادر المتاحة لتحديد أنسبها.

٤- دراسة السعر:

تقوم إدارة المشتريات بالمفاضلة بين الأسعار المقدمة من الموردين لاختيار أنسبها، وذلك بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لدى إدارة المشتريات عن الأصناف المختلفة، ورغم أهمية عوامل التكلفة إلا أنَّ مواصفات الجودة المعروضة، ودرجة الاعتماد على المورد في الوفاء والالتزام في الوقت المناسب؛ عوامل تؤخذ جميعها في الاعتبار عند اختيار المورد المناسب.

٥- إصدار أمر التوريد:

لا بدّ من إصدار أمر التوريد بعد اختيار المورد المناسب، ورغم أنه من الأمور الروتينية في عملية الشراء، إلّا أنّه من الأمور الهامة، حيث تعتمد المشروعات في الغالب على أشخاص لديهم سلطة التوقيع على أمر التوريد، لأنّ هذا الأمر هو الذي ينشأ الارتباط التعاقدى الملزم بين المشتري والبائع، ولا تكتمل الصورة القانونية له إلا بعد إعادة صورة عن أمر التوريد موقعة من قبل المورد.

٦- متابعة أمر الشراء:

تقوم إدارة المشتريات بمتابعة أوامر الشراء الصادرة، والتأكد من أية تعديلات ضرورية عليها إن لزم الأمر، للتأكد من أنّ التسليم سيتم في الوقت، والمكان المناسبين، وحتى تصل المواد إلى المخازن في الوقت المخطط له، وعادة تحتفظ إدارة المشتريات ببعض السجلات، والدفاتر، وصور الطلبات، وغيرها من النماذج لمتابعة أوامر الشراء.

٧- الاستلام والفحص:

يعني الاستلام أنّ البضاعة قد وصلت بالكميات المتفق عليها، وفي الوقت، والمكان المناسبين، حيث يحزر محضراً بالاستلام يصف البضاعة المستلمة من حيث الشكل، والنوع، والكمية، والبيانات المتعلقة بها، أما الفحص فيركز على التفقيش على جودة المواد، ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، وهنا لا بدّ أن يستقر الأمر على قبول البضاعة بعد الفحص من قبل اللجان المختصة قبل توجيهها إلى المخازن، وأقسام الإنتاج المختلفة.

٨- مراجعة الفواتير:

تقوم إدارة المشتريات بمراجعة قوائم الشراء المختلفة، والفواتير المرسلة من قبل الموردين، لأنها تعني أنّ المورد قد أرسل البضاعة، وتذهب بعض المشروعات إلى توكيل هذه المهمة إلى إدارة الحسابات لمراجعة الفواتير واعتمادها للصرف، وحتى تستفيد إدارة الحسابات من خصم تعجيل الدفع إن وجد في الفاتورة، كما ترجع أهمية مراجعة الفواتير من قبل إدارة الحسابات من أجل التأكد من عدم وجود أخطاء في رصيد الفاتورة، أو أي عجز في بعض الأصناف مما يستوجب تسويتها قبل صرف المستحقات للمورد.

٩- المتابعة بعد الشراء:

إنّ الهدف من المتابعة بعد الشراء هو أخذ صورة حقيقية عن وضع المواد من لحظة دخولها إلى المخازن، وإلى حين تصريفها إلى المستهلك النهائي، سواء من حيث المتابعة، والتأكد من تاريخ السلع، وكذلك كمية المبيعات والمرتجعات، ونسبة دوران المخزون، ونسبة الحسم، والتعديلات المختلفة، وكذلك ملاحظات العملاء المختلفة.

ومن هنا لا بد لإدارة المشروعات من بذل اهتمام أكبر بالمتابعة بعد الشراء، وعلى الأخص فيما يتعلق بشراء المواد الخام، واللوازم المختلفة.

١٠- الاحتفاظ بالسجلات والدفاتر الخاصة بإدارة المشتريات:

عندما تزداد المشتريات في المشروعات تبرز الحاجة إلى الاحتفاظ بسجلات أكثر مما هو مطلوب منها من الناحية القانونية، وقد يشمل ذلك سجلاً للمواد، وسجلاً للموردين، وغيرها من السجلات، وعموماً نجد أنّ إدارة المشتريات في العادة تقوم بالاحتفاظ بصور العقود المختلفة لأنها تتضمن كافة الشروط المتفق عليها، وتعمل على مراجعة السجلات والمواصفات السابقة قبل أي تعاقد جديد خاصة في حالات الشراء المتكررة.

١١- الرقابة على المخزون:

إنّ الرقابة على المخزون هي الضمانة الأكيدة على توافر الكميات المطلوبة من المواد، وتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة، والكميات المطلوبة وبأقل استثمار ممكن، كما يعمل على تخفيض تكاليف التخزين، والمناولة، ومخاطر التلف، وتقلبات السعر دون تجميد جزء كبير من رأس المال في المخزون.

١٠/٥ - إدارة المخزون:

تُعد وظيفة التخزين من الوظائف الهامة لمختلف أنواع المنظمات (صناعية، أو تجارية، أو زراعية، عامة، أو خاصة)، وتؤثر إلى حد كبير في نجاحها، أو إخفاقها في تحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجلها، حيث إنّ كفاءة المنظمة في إنجاز أعمالها تُقاس بقدرتها على تخزين المواد التي تكفي متطلباتها لفترة محددة على أسس علمية، بحيث تعمل على توفير مستلزماتها من هذا المخزون بأقل جهد، وبأقل تكلفة، وفي أسرع وقت ممكن.

ولسنا بحاجة إلى تأكيد أنّ عملية التخزين للمستلزمات، والاحتياجات المطلوبة لا تقل أهمية عن عملية الشراء، حيث إنّ الأمر يستلزم المحافظة على الأصناف، والسرعة في صرفها، وضبط حركتها في المخازن بهدف التخلص من الراكد منها، حتى يقل رأس المال المستثمر فيها إلى أقل حد ممكن.

ومن ناحية أخرى، فإنّ تكدس المخزون يعني تعطل جانب من رأس المال المستثمر، وزيادة تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، بالإضافة إلى زيادة احتمالات التلف، والضياع، والتقادم.

ولذلك فإنّ الأمر يستلزم تخطيط المخزون على أسس علمية، إذ إنه من الضروري الاحتفاظ بكمية مناسبة منه كاحتياطي لتلبية طلبات العمال في مواعيدها، حتى نتغلب على مشكلة التقلبات في الأسعار، ولتلبية احتياجات الجهاز الإنتاجي بما يلزمه من مستلزمات مختلفة.

لذلك فإنّ وظيفة التخزين هامة لكل المنظمات، وتظهر هذه الأهمية من خلال

النواحي التالية: (أبو النصر، ٢٠٠٠، ص ٢٣٦)

١- إنّ تكرار عملية الشراء المباشر للاحتياجات أولاً بأول يحمل المنشأة أعباء كبيرة مثل تكاليف النقل، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج للسلعة المنتجة، وما يتبعه من نقص ربحية المشروع.

٢- ظروف السوق التي تختلف من وقت إلى آخر، فقد لا يتوافر الصنف المطلوب في أي وقت بالكمية المطلوبة، والجودة، والمواصفات نفسها مما يؤثر في العملية الإنتاجية بالاختلاف، والتوقف أحياناً، وما يتبع ذلك من أعباء مالية.

٣- صعوبة انسياب المواد والمستلزمات اللازمة للعمليات الإنتاجية من الموردين إلى أقسام الإنتاج مباشرة، الأمر الذي قد يعطل العملية الإنتاجية، ومن المعروف أنّ المخزون يمثل الكميات التي تحتفظ بها المنشأة من المواد الأولية، أو المستلزمات، أو المنتجات

التامة الصنع لحين استخدامها، ف نماذج المخزون تمثل سياسة للمنشأة تهتم بتخطيط المخزون، وتحديد مستوياته بشكل اقتصادي، وبأقل تكلفة ممكنة.

٤- مواجهة الظروف والأوضاع غير المتوقعة في المستقبل، وقد يرتفع الطلب أكثر من المتوقع فتسحب المنشأة من مخزونها المتوفر في المخازن، الأمر الذي يضع المنشأة دائماً في وضع الأمان.

١٠/٦- أسباب الاحتفاظ بالمخزون:

من المفيد هنا التفكير في الأسباب الرئيسة التي تجعل المنشأة تحتفظ لديها بمخزون سواء من المواد الخام، أو الأجزاء المشتراة، أو تحت التشغيل، وكذلك معرفة ما يمكن أن يحدث في حالة عدم قيام المنشأة بالاحتفاظ بمخزون لديها. (خالد، ١٩٩٩، ص ص ٤٢-٤٣)

١٠/٦/١- بالنسبة للمخزون من السلع التامة:

غالباً ما يرجع الاحتفاظ بمخزون من السلع التامة إلى الأسباب التالية:

١- يمثل التسليم المبكر للسلع التامة من المنشأة إلى عملائها عنصراً رئيساً من أجل المحافظة على مستويات الأعمال الخاصة بالمنشأة؛ المتمثلة في تكرار تعاقدات عملائها واستمرارها معها، ولهذا غالباً ما يميل رجال التسويق لأن تكون المنتجات في أماكن عرضها في وقت مبكر.

٢- تحتل موسمية الطلب أحد الأسباب الرئيسة التي تجعل المنشأة مضطرة لأن تحتفظ لديها بمخزون من السلع الجاهزة حتى يمكنها مواجهة الزيادة في حجم الطلب في الفترات الموسمية، من دون أن تعرّض خطط الإنتاج للإرباك، أو الطلبات المفاجئة.

٣- عدم القدرة على التحول في برامج الإنتاج بشكل مفاجئ لمواجهة طلبات السوق دون أن يحتمل ذلك المنشأة تكاليف مرتفعة، لذلك ففي مثل هذه الظروف يتم الإنتاج للتخزين.

١٠/٦/٢- بالنسبة للمخزون من المواد الخام، والأجزاء المشتراة:

يتم الاحتفاظ بالمخزون منها لأسباب عدة منها:

١- تخفيض التكاليف الكلية للشراء؛ فكّماً انخفض عدد مرات الشراء، أي عدد أوامر التوريد الصادرة في السنة، انخفضت التكاليف المتعلقة بإصدار أوامر التوريد، وكذلك التكاليف العامة المتعلقة بالشراء، وإجراءاتها مما ينعكس على انخفاض تكلفة الوحدة المخزنة.

- ٢- الرغبة في الحصول على خصم الكمية، وذلك عند الشراء بكميات كبيرة التي تعني لدى معظم المنشآت المشتريية تخفيض في تكلفة الشراء، وبالتالي في تكلفة وحدة المنتج، إمكانية الوفاء بمواعيد التسليم في الوقت المحدد، واستمرارية إمداد جهات الإنتاج بما تحتاجه.
- ٣- الاستخدام لاحتياجاتها دون توقف، وتجنب مشكلات نفاذ وجود الصنف خاصة في حالة شراء المواد الخام، التي غالباً ما تأخذ فترة توريد طويلة.
- ٤- تأمين المنشأة ضد حالات الاضطرابات، أو توقف التوريد، أو تعطل وسائل النقل، (أي الظروف الفجائية، وغير المتوقعة).
- ٥- الشراء بكميات كبيرة وتخزينها في حالة توقع ندرة العرض، ونقص الصنف في الأسواق مستقبلاً، أو في حالة توقع ارتفاع أسعار الخامات في المستقبل للاستفادة من فروق الأسعار في تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة نظراً لانخفاض تكلفة الشراء خاصة إذا كانت طبيعة الصنف قابلة للتخزين.

١٠/٦/٣- بالنسبة للمخزون من السلع تحت التشغيل:

- غالباً ما يرجع الاحتفاظ بمخزون من هذه المجموعة للأسباب التالية:
- ١- التغلب على مشكلات التنسيق بين مختلف الأجزاء نصف المصنعة، والمطلوبة لإنتاج السلعة التامة داخل المصنع، فمن الصعوبة التأكد من أنّ جميع الأجزاء نصف المصنعة، والخاصة بالسلعة ستكون متاحة تماماً على خط الإنتاج وقت الحاجة إليها.
 - ٢- الحاجة إلى نقل الأجزاء نصف المصنعة في مجموعات بدلاً من القيام بعمليات النقل، والمناولة للأجزاء المنفردة كل على حدة، وبالتالي تظهر الحاجة إلى تخزين الأجزاء النصف مصنعة (تحت التشغيل)، لتكون مجموعات متناسقة.
 - ٣- الحاجة إلى تخفيض التكاليف الثابتة في المنشآت ذات الإنتاج المستمر.
- وعلى الرغم من المناقشات السابقة التي تعكس الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون سواء من المواد الخام، أو السلع تحت التشغيل فإنّ احتفاظ المنشأة بمخزون من هذه العناصر يعني الآتي:

- ١- إنّ المخزون يمثل أموالاً تمّ حجبها عن الاستثمار.
- ٢- إنّ الحصول على هذه الأموال ليس ممكناً في جميع الأحوال، بجانب أن له تكلفته.
- ٣- إنه من المفيد استثمار هذه الأموال في مجال ما بحيث يدر إيراداً بدلاً من تعطيله في عناصر مخزونة لها تكلفة، وبالتالي يساهم في ضياع أرباح كان يمكن تحقيقها، ومن ثمّ فله تكلفة تتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة، ويميل المحاسبون في هذا الموقف إلى تخفيض

حجم المخزون إلى أدنى قدر ممكن (أقل كمية ممكنة، ولو بلغت الصفر)، مدللين على ذلك بالوفورات المالية الناتجة عن تخفيض الاستثمار في موجودات المخازن، وأنّ الحجة في زيادة المخزون يمكن أن تكون طلب عام لجميع إدارات المنشأة.

ولكن للرد على ذلك: فإنه يجب التأكيد على أنّ تخفيض المخزون غالباً ما يترتب عليه انخفاض في حجم الخدمات التي يمكن أن تقدمها المنشأة إلى عملائها، ونوعيتها، وهو ما يؤثر سلباً في هدف خدمة العملاء، وما قد يترتب على ذلك من فقدان عملاء المنشأة الحاليين والمرتبين، وماله من تأثير في فرصها التسويقية، وحصصها البيعية المتوقعة، ومن ثم مركزها، وشهرتها.

ومن ثم فالسؤال الذي يواجه إدارة المنشأة في هذه الحالة يتمثل في: ما حجم المخزون الذي يجب الاحتفاظ به، ويحقق هدف تخفيض الاستثمار في المخزون، وفي الوقت نفسه يحقق هدف تحسين الخدمات المقدمة من المنشأة إلى عملائها.

ويظهر هذا التعارض غالباً في المنشآت الصغيرة، والمنشآت التي لا تأخذ بعين الاعتبار مشكلة المخزون، وكمياته المناسبة، وتكلفته، بينما تستطيع المنشآت التي تهتم بهذه المشكلة، وتخضعها للدراسة، والتخطيط، والرقابة الفعّالة أن تحقق معدلاً مرتفعاً لدوران عناصر المخزون، وفي الوقت نفسه خدمات جيدة لعملائها.

١٠/٧- نماذج الرقابة على المخزون:

تتمثل أهم النماذج المحددة للرقابة على المخزون في:

١- نموذج الكمية الاقتصادية للطلب (النموذج التقليدي).

٢- نموذج الكمية الاقتصادية للإنتاج.

٣- نموذج خصم الكمية.

٤- نموذج تعدد الخصم.

سوف نستعرض هذه النماذج مفصلاً فيما يلي:

١٠/٧/١ - نموذج الكمية الاقتصادية للطلب (النموذج التقليدي):

يقوم هذا النموذج على أساس تحقيق أدنى مستوى لإجمالي مجموعتين من التكلفة: (التكاليف الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون، والتكاليف الناشئة عن إعداد الطلبيات).

وإنّ هذين النوعين من التكاليف يتعارضان، حيث يُلاحظ أنه كلما زاد حجم متوسط المخزون السلعي خلال فترة معينة، بدأت إحدى هاتين المجموعتين من التكاليف المتعلقة بالاحتفاظ بالمخزون في الارتفاع نتيجة للزيادة في حجم متوسط المخزون، في الوقت الذي تبدأ فيه المجموعة الثانية المتمثلة في إعداد الطلبيات في الهبوط، بينما تقل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون كلما هبط حجم متوسط المخزون، في الوقت الذي ترتفع فيه تكاليف إعداد الطلبيات.

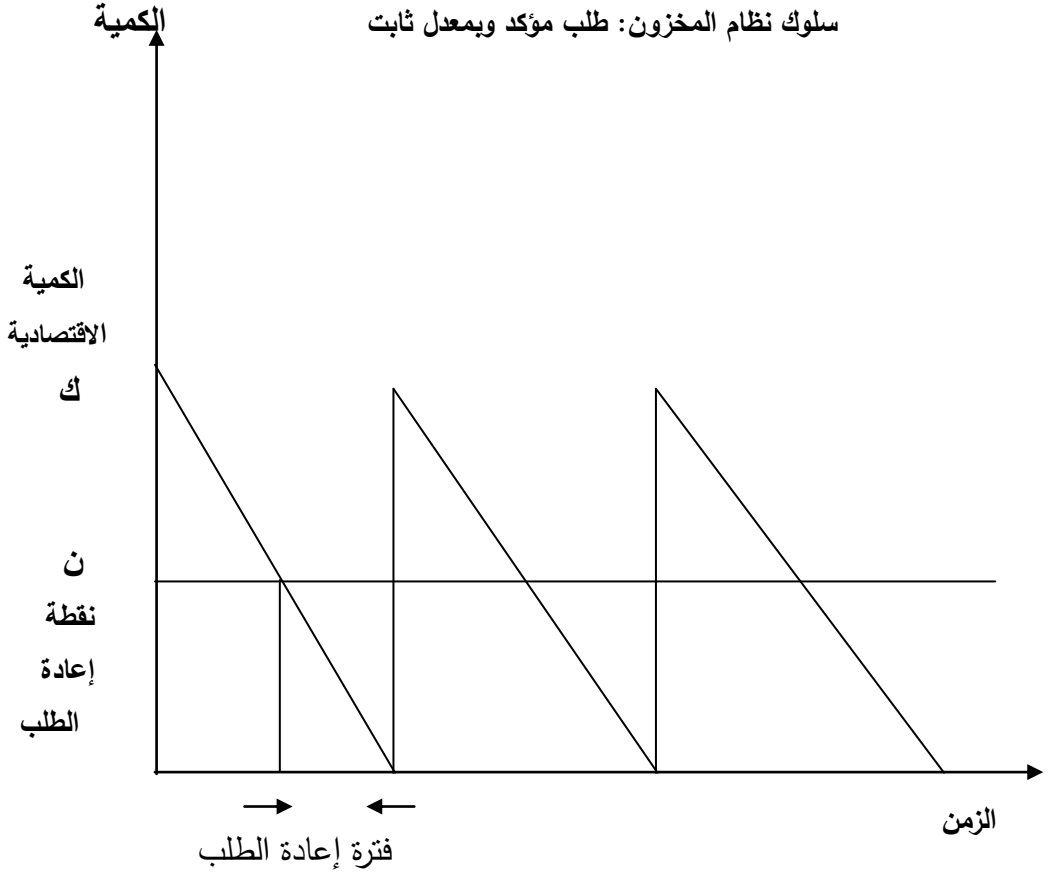
تأسيساً على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأنّ نموذج الكمية الاقتصادية للطلب يهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب بين عنصرَي التكلفة المذكورين أعلاه، وذلك بتحديد الحد الأدنى لمجموع تكاليفي الاحتفاظ بالمخزون، وإعداد الطلبيات، ثم حساب حجم الكمية الذي يناظر هذا المستوى المنخفض للتكاليف الكلية.

وبناءً عليه فإنّ النموذج التقليدي للطلب يتأسس على مجموعة من الفروض والاشتراطات التالية: (المنصوري، ١٩٩٦، ص ٢٦٨)

- ١- الطلب على المخزون السلعي ثابت ومعروف بالتحديد (معدل الطلب ثابت).
 - ٢- فترة إعادة الطلب محددة، ومعروفة أيضاً.
 - ٣- تكلفة الوحدة، أو سعر الشراء ثابت، وغير قابل للتغيير.
 - ٤- ظاهرة نفاد المخزون غير مسموح بها في مثل هذا النموذج.
 - ٥- تساوي حجم الطلبيات، وعدم إمكانية التجزئة.
- حيث إنّ هذا النموذج يفترض أنّ معدل الطلب على المخزون السلعي مستقر، وثابت خلال الفترات الزمنية المتتالية، لذلك فإنّ سلوك مثل هذا النظام من المخزون يمكن تمثيله بيانياً على النحو التالي:

الشكل رقم (١٠-١)

سلوك نظام المخزون: طلب مؤكد وبمعدل ثابت



يبدو واضحاً من الشكل السابق، أن مستوى المخزون يبدأ في الهبوط تدريجياً وبمعدل ثابت، وعندما يهبط مستوى المخزون إلى حد معين، بحيث تكون كمية المخزون المتبقية كافية لتغطية الطلب في أثناء فترة إعادة الطلب، هذا الحد الذي يُعتبر بمثابة مؤشر لإعادة الطلب؛ يُطلق عليه نقطة إعادة الطلب (ن)، حيث تتحدد نقطة إعادة الطلب في ظل التأكد التام على أساس المعادلة التالية:

$$\text{نقطة إعادة الطلب} = \text{معدل الاستخدام} \times \text{فترة إعادة الطلب}$$

في النماذج المحددة يُفترض أن الطلب على المخزون مؤكد، وبمعدل ثابت، فيكون مستوى المخزون عند حده الأقصى عند النقطة (ك)، عند استلام الطلبية، ويصل المخزون إلى أدنى مستوى له عند الصفر، لذلك فإن متوسط المخزون سيكون كمية وسطية بين الحد الأدنى، والحد الأقصى، ويتم حسابها كما يلي: (السوافيري، ٢٠٠٤، ص ٣٦٠)

ك

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{ك}}{2}$$

2

التكاليف السنوية الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون: يتم حسابها على أساس كمية متوسط المخزون مضروبة في التكلفة الحدية للتخزين، أو قيمة متوسط المخزون في النسبة المئوية التي تمثل تكلفة التخزين.

فإذا افترضنا أنَّ (م) تشير إلى تكلفة تخزين الوحدة، و(ك) تشير إلى الكمية الاقتصادية لإعادة الطلب، فإنَّ معادلة التكاليف الناشئة عن التخزين ستكون:

ك

$$\text{التكاليف السنوية للاحتفاظ بالمخزون} = \frac{\text{ك} \times \text{م}}{2}$$

2

التكاليف الناشئة عن إعداد الطلبات: تمثل عدد الطلبات مضروبة في تكلفة إعداد الطلبية الواحدة، فلو رمزنا إلى تكلفة إعداد الطلبية بالرمز (أ)، والاحتياجات السنوية بالرمز (ط)، فإنَّ معادلة التكاليف الناشئة عن إعداد الطلبات ستكون:

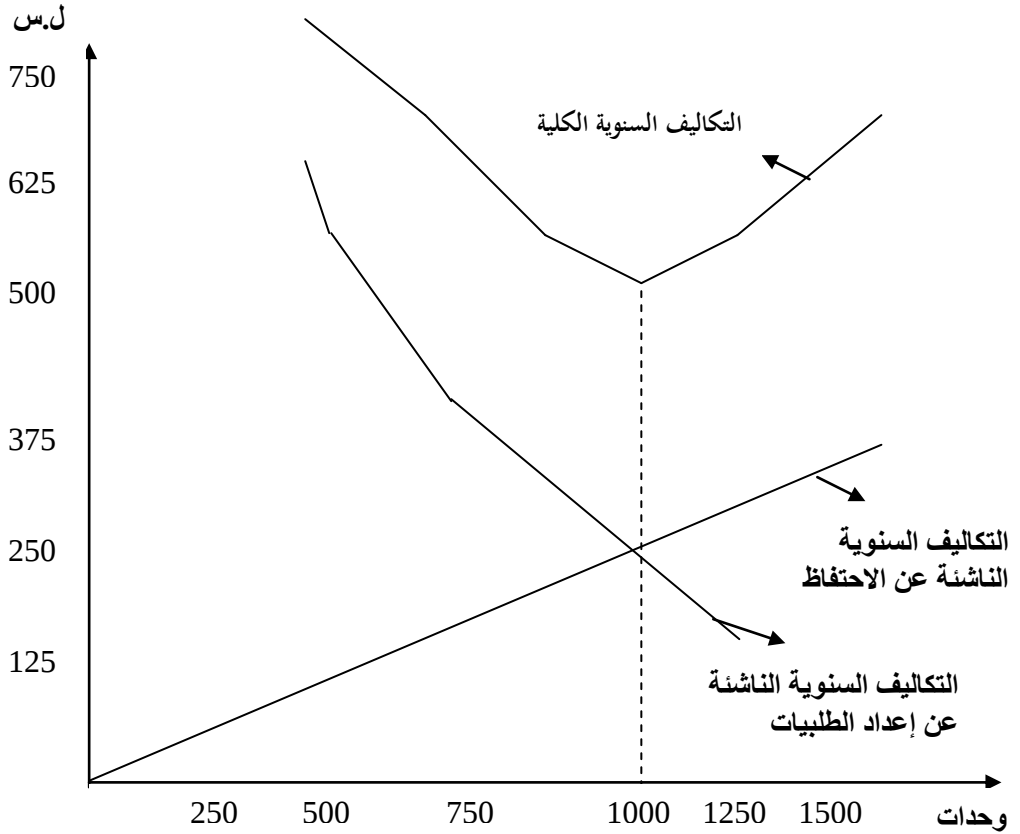
ط

$$\text{التكاليف السنوية لإعداد الطلبات} = \frac{\text{ط} \times \text{أ}}{\text{ك}}$$

ك

فعندما تكون م = 0.50 ل.س، ط = 1000 وحدة، ك = 1000 وحدة، أ = 25 ل.س، فإنه يمكن التعبير بيانياً عن العلاقة بين حجم الطلبية بالوحدات، والتكاليف الناشئة عنها، والمتمثلة في تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، وتكاليف إعداد الطلبات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (١٠-٢)
العلاقة بين حجم الكمية الاقتصادية والتكاليف الناشئة عنها



يتضح من الشكل السابق أنه عندما يزداد حجم الطلبية، فإن مجموع التكاليف الناشئة عن استلام الطلبيات وإعدادها يتضاءل بصورة متزايدة، ذلك لأنه كلما ازداد حجم الطلبية الواحدة انخفض عدد الطلبيات خلال السنة، وبذلك يقل مجموع تكاليف إعداد الطلبيات واستلامها، ومن ناحية أخرى فإنّ ازدياد حجم الطلبية سيؤدي بالضرورة إلى ارتفاع تكاليف الاحتفاظ بهذه الطلبية في المخازن.

وقبل الدخول في التفاصيل الكمية الخاصة بتحديد الحجم الأمثل للطلبية، يبدو واضحاً من الشكل البياني أنّ هذا الحجم يتحدد عند النقطة التي يصبح عندها إجمالي التكاليف السنوية للمخزون في حدها الأدنى، وهذه التكلفة الإجمالية تشتمل على عنصرين أساسيين، وهما التكلفة

الناشئة عن تكرار أوامر الشراء، والتكلفة الناشئة عن التخزين، حيث يمكن حساب هذه التكلفة الإجمالية على النحو التالي:

$$\text{التكلفة الإجمالية السنوية للمخزون (ت)} = \frac{\text{ك}}{2} + \frac{\text{ط}}{\text{ك}} \times \text{أ} \dots (1)$$

ويتضح أيضاً من الشكل السابق أنّ النقطة التي يصبح عندها إجمالي التكاليف السنوية في حدها الأدنى تتأثر النقطة التي يتقاطع عندها الخط المستقيم الذي يمثل بيانياً تكاليف الاحتفاظ بالمخزون مع المنحنى الذي يمثل تكاليف إعداد الطلبات، وذلك كما هو مبين في الشكل (ك = 1000).

يمكن التوصل جبرياً إلى معادلة الكمية الاقتصادية للطلب بالكيفية التالية:

$$\frac{\text{ك}}{2} = \frac{\text{ط}}{\text{ك}} \times \text{أ}$$

بالضرب في 2 ك نحصل على:

$$\text{ك}^2 = 2 \text{ ط أ}$$

$$\text{ك (الكمية الاقتصادية للطلب)} = \sqrt{2 \text{ ط أ} / \text{م}} \dots (2)$$

أمثلة محلولة: مثال (1):

باستخدام المعلومات والبيانات التالية:

الاحتياجات السنوية من المواد المخزنة = 3600 وحدة.

التكلفة الناشئة عن إعداد الطلبات = 180 ل.س للطلبية.

التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون = 90 ل.س للوحدة.

المطلوب:

١- حساب الكمية الاقتصادية للطلب بالوحدات.

٢- التكاليف السنوية الإجمالية المصاحبة للحجم الاقتصادي للطلبية.

من أجل حساب الكمية الاقتصادية للطلب بالوحدات نطبق المعادلة رقم (2):

$$\begin{array}{r} \frac{2 \text{ ط أ}}{\text{م}} = \text{ك} \\ \hline \frac{180 \times 3600 \times 2}{90} = \text{ك} \\ \hline 120 \text{ وحدة.} \end{array}$$

لحساب التكاليف الإجمالية المصاحبة للحجم الاقتصادي للطلبية المعادلة رقم (1):

$$\begin{array}{r} \text{ط} \quad \text{ك} \\ \text{أ} \quad \text{م} \\ \hline \text{ك} \quad 2 \end{array} = (\text{ت})$$

$$180 \times \frac{3600}{120} + 90 \times \frac{120}{2} =$$

$$5400 + 5400 = 10800 \text{ ل.س.}$$

مثال (2):

تدير إحدى شركات نقل الرقاب أسطولاً من الحافلات لنقل المسافرين بين المدن السورية، ونظراً للاستخدام المستمر لهذه الحافلات، فإن الشركة ترغب في تحديد الكمية الاقتصادية للطلب على الإطارات الخاصة بنوع الحافلات التي تملكها الشركة. قدرت احتياجات الشركة من هذه الإطارات سنوياً على أساس 5000 إطاراً، كما قدرت تكلفة إعداد أوامر الشراء وإصدارها على أساس 1250 ل.س عن كل أمر شراء يصدر، أما التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بهذه الإطارات في المخازن فقد تمّ تقديرها على أساس 200 ل.س عن كل إطار في السنة، بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أنّ الطلبيات يمكن استلامها في اليوم نفسه الذي تُعدّ فيه نظراً لقرب مصنع هذه الإطارات من مخازن الشركة.

المطلوب:

١- تحديد الحجم الأمثل لكمية الطلب.

٢- تحديد التكاليف الإجمالية المصاحبة لهذا الحجم.

خطوات الحل:

يمكن تطبيق المعادلة رقم (2) لتحديد الحجم الأمثل لكمية الطلب على النحو التالي:

$$\begin{array}{r} \text{ك} = \\ \hline 2 \text{ ط أ} \\ \hline \text{م} \end{array}$$

$$\text{ك} = \frac{1250 \times 5000 \times 2}{200} = 250 \text{ إطاراً.}$$

يمكن أيضاً تطبيق المعادلة رقم (1) لتحديد التكاليف الكلية للمخزون والمصاحبة لهذا الحجم:

$$(ت) = \frac{\text{ك}}{2} + \frac{\text{ط}}{\text{ك}} \text{ أ}$$

$$= 1250 \times \frac{5000}{250} + 200 \times \frac{250}{2}$$

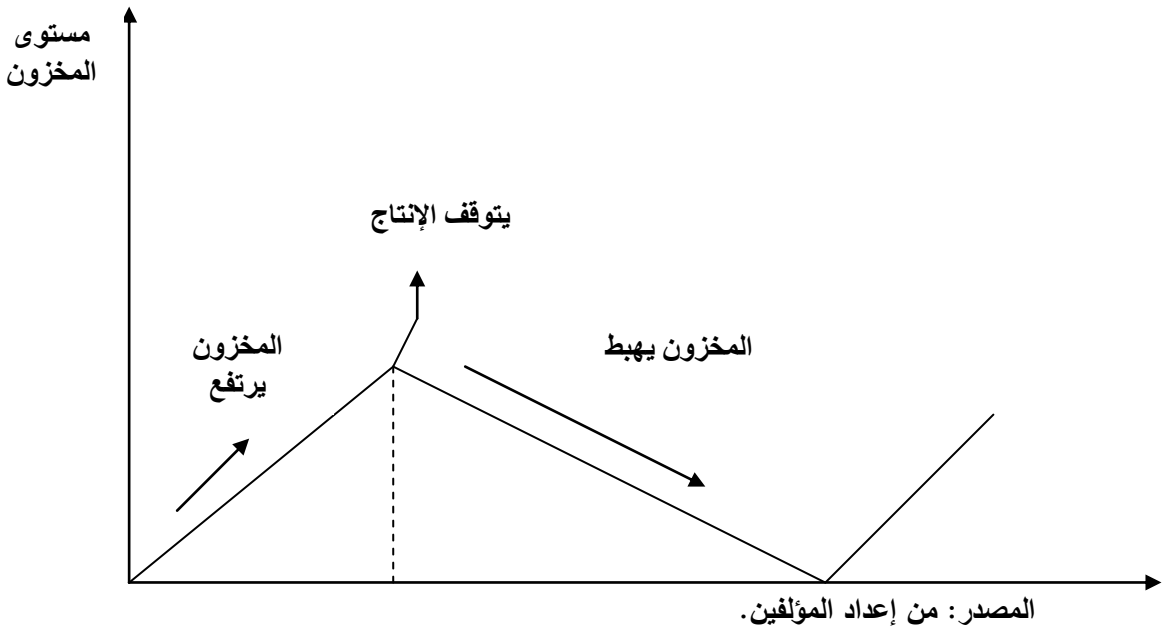
$$= 25000 + 25000 = 50000 \text{ ل.س.}$$

١٠/٧/٢ - نموذج الكمية الاقتصادية للإنتاج:

لقد تمّ تطوير نموذج الكمية الاقتصادية للطلب، وذلك بهدف جعله نموذجاً رياضياً أكثر واقعية، وقد اتخذ هذا التطوير أشكالاً متعددة خلال العقود الزمنية القليلة الماضية، ومن بين هذه الأشكال معادلة الكمية الاقتصادية عندما يُفترض أنّ الوحدات المطلوبة تتدفق إلى المخازن بصورة مستمرة على مدار الفترة الزمنية، بدلاً من استلام كل الطلبية دفعة واحدة، فمثلاً قد تُرسل كل وحدة يتم إنتاجها إلى المخازن دون الانتظار لإرسال دفعة مكونة من (ك) من الوحدات. بناءً على هذه الفرضية فإنّ مستوى المخزون يبدأ في الصعود تدريجياً كلّما زاد معدل الإنتاج في فترة زمنية محددة على معدل الطلب على هذا الإنتاج في تلك الفترة، فإذا افترضنا أنّ الوحدات تُنتج بمعدل يمكن الرمز إليه بالرمز (ب)، وأنّ الكميات المنتجة تطلب بمعدل يمكن الرمز إليه بالرمز (د)، فإنّ سلوك المخزون على ضوء هذه الافتراضات يمكن تمثيله بيانياً في الشكل التالي: (المنصوري، ١٩٩٦، ص ٢٨٥)

الشكل رقم (١٠-٣)

سلوك المخزون



*** - الصيغة الرياضية للنموذج:**

للموصل إلى الصياغة النهائية للنموذج نبدأ بتعريف الرموز التالية:

ك: الكمية الاقتصادية لحجم الإنتاج (العدد الأمثل للوحدات التي يجب إنتاجها في دورة الإنتاج).

ط: الطلب، أو الاحتياجات في السنة.

م: التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بوحدة واحدة في المخازن سنوياً.

أ: تكلفة إعداد أمر التشغيل.

د: معدل السحب (الصرف) من المخزون بالوحدات يومياً.

ب: معدل الإنتاج بالوحدات يومياً.

س: عدد أيام دورة الإنتاج.

أولاً: التكلفة الناشئة عن الإعداد للتشغيل:

يمكن حساب هذه التكلفة بالطريقة نفسها التي تمّ بها حساب تكلفة إعداد الطلبات، وذلك بضرب عدد دورات الإنتاج في السنة (ط / ك)، في التكلفة الناشئة عن الإعداد للتشغيل في كل دورة إنتاج (أ)، أي أنّ التكلفة السنوية الناشئة عن الإعداد للتشغيل يمكن صياغتها على النحو التالي:

$$\text{التكلفة السنوية الناشئة عن الإعداد للتشغيل} = (\text{ط} \div \text{ك}) \times \text{أ}$$

ثانياً: التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون:

يتضح من الشكل السابق بأنّ الحد الأقصى من المخزون يمكن تحديده بضرب عدد أيام كل دورة إنتاج (س) في معدل صافي الزيادة في المخزون (ب - د).

$$\text{س (ب - د)}$$

$$\text{لذلك فإنّ متوسط المخزون} = \frac{\text{س (ب - د)}}{2}$$

$$2$$

وحيث إنّ س = ك ÷ ب، وباستبدال س في المعادلة السابقة لمتوسط المخزون نحصل على:

$$(\text{ك} \div \text{ب}) (\text{ب - د})$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{(\text{ك} \div \text{ب}) (\text{ب - د})}{2}$$

$$2$$

بضرب معادلة متوسط المخزون في التكلفة الناشئة عن المخزون (م) نحصل على:

$$\text{التكلفة السنوية الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون} = \frac{(\text{ك} \div \text{ب}) (\text{ب} - \text{د})}{2} \times \text{م}$$

$$\text{التكلفة الإجمالية (ت) = م} + \left[\frac{\text{ك}}{2 \text{ ب}} (\text{ب} - \text{د}) \right] \times \frac{\text{ط}}{\text{ك}}$$

وباستخدام المنطق السابق نفسه الذي أتبع في استخراج معادلة الكمية الاقتصادية للطلب في النموذج التقليدي حيث مساواة عنصر التكلفة للوصول إلى الحد الأدنى للتكلفة الإجمالية، فإننا نحصل على:

$$\text{ك} = \frac{2 \text{ ط أ}}{\text{م} (1 - \text{د} \div \text{ب})}$$

مثال محلول:

ترغب إحدى الشركات المتخصصة في صناعة الآلات الحاسبة في مراقبة تدفق إنتاجها من صفائح البلاستيك المستخدمة في تصنيع هذه الأجهزة إلى مخازن هذه الشركة، وتبين من خلال البيانات التي تمّ تجميعها من القسم الصناعي أنّ الشركة تقوم بتصنيع عدد 500 آلة في اليوم على مدار السنة (السنة = 250 يوم عمل)، كما تبين أيضاً أنّ الطاقة الإنتاجية المتاحة بقسم صهر البلاستيك تعادل 1000 صفيحة في اليوم، بالإضافة إلى هذه البيانات تبين أنّ التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بهذه الصفائح في المخازن تمّ تقديرها على أساس 5 ل.س عن كل وحدة سنوياً، والتكلفة الناشئة عن الإعداد لتشغيل الآلات، والمعدات المتخصصة في تصنيع هذه الصفائح بما يعادل 800 ل.س في كل دورة تصنيع.

المطلوب:

- ١- تحديد الكمية الاقتصادية للإنتاج.
- ٢- التكلفة الإجمالية لهذه الكمية من الإنتاج.
- ٣- طول دورة الإنتاج.

خطوات الحل:

ط = 500 وحدة × 250 يوم عمل = 125000 وحدة.

م = 5 ل.س، ب = 1000 وحدة.

أ = 800 ل.س، د = 500 وحدة.

١- باستخدام معادلة الكمية الاقتصادية للإنتاج:

$$\frac{800 \times 12500 \times 2}{((1000 \div 500) - 1) 5} = \frac{2 ط أ}{م ((د \div ب) - 1)} = ك$$

= 8944.27 وحدة.

٢- باستخدام معادلة التكلفة الإجمالية:

$$\text{التكلفة الإجمالية (ت)} = م \left[\frac{ك}{2 ب} (ب - د) \right] + \frac{ط}{ك} \times أ$$

$$ت = 5 \left[\frac{8944.27}{1000 \times 2} (500 - 1000) \right] + 800 \times \frac{125000}{8944.27}$$

= 11180.34 + 11180.34 = 22360.68 ل.س.

٣- نحصل على طول دورة الإنتاج:

باستخدام المعادلة (س) = ك ÷ ب

$$9 \text{ أيام} = \frac{8944.27}{1000} =$$

١٠/٧/٣ - نموذج خصم الكمية:

لكي نحلل عملية الخصم المفرد عند شراء كميات كبيرة، لا بدّ من فهم الأسس التي بنيت عليها معادلة الحجم الاقتصادي للطلب، حتى يمكن تقييم العروض المقدمة والمتعلقة بالخصم، فالنموذج التقليدي لكمية الطلب الاقتصادية يفترض أنّ تكلفة الشراء للوحدة من المخزون السلعي ثابتة لا تتغير كلما زاد حجم المشتريات، لذلك يمكن مقارنة التكلفة الإجمالية للطلب، والتخزين في حالة الشراء وفقاً لمعادلة الكمية الاقتصادية للطلب بالتكلفة الإجمالية للطلب والتخزين في ظل الشروط التي تسمح للمشتري بالخصم، (Papchristos, Skouri, 2003, p.248) وتعدّ طريقة مقارنة التكاليف أكثر الطرق استخداماً وأكثرها بساطة، ويمكن توضيح فكرة استخدام هذه الطريقة من خلال المثال التالي:

مثال:

نفترض أنّ الشركة الوطنية للنقل المشار إليها في مثال سابق، تلقت عرضاً من الشركة الموردة للإطارات يتضمن خصماً بمعدل 2% من تكلفة شراء الإطار (1000) ل.س، في حالة الشراء بكميات تعادل 1000 إطار أو أكثر.

(ط = 5000 إطار، ك = 250 إطار، أ = 1250 ل.س لكل طلبية، م = 20% من سعر الشراء).

المطلوب تقييم العرض المقدم.

خطوات الحل:

- لتقييم هذا العرض يمكن استخدام طريقة مقارنة التكاليف على النحو التالي:
- باستخدام معادلة الكمية الاقتصادية للطلب، يتم حساب العدد الأمثل للوحدات في الطلبية، ومن المثال السابق نجد أنّ ك = 250 إطار.
 - تحسب التكلفة الإجمالية في حالة الشراء وفقاً لمعادلة الكمية الاقتصادية والتكلفة الإجمالية في ظل الشروط التي تسمح بالحصول على الخصم، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$ت = ط د + (ك ÷ 2) م + (ط ÷ ك) أ$$

التكلفة الإجمالية = الطلب السنوي × تكلفة شراء الوحدة + متوسط المخزون × تكلفة الاحتفاظ بالمخزون + عدد الطلبيات × تكلفة إعداد الطلبية.

ويوضح الجدول التالي الصورة الكاملة للتكلفة الإجمالية في الحالتين السابقتين:

بنود التكلفة	سياسة الشراء الحالية	سياسة الشراء المقترحة
١- تكلفة شراء الإطارات	$5000 \times 1000 = 5000000$	$5000 \times 980 = 4900000$
٢- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون	$\frac{250}{2} \times 1000 \times \frac{20}{100} = 25000$	$\frac{1000}{2} \times 980 \times \frac{20}{100} = 98000$
٣- تكلفة إعداد الطلبات	$\frac{5000}{250} \times 1250 = 25000$	$\frac{5000}{1000} \times 1250 = 6250$
التكاليف الإجمالية	5050000	5004250

تتم عملية مقارنة التكلفة الإجمالية لتحديد السياسة المثلى من وجهة نظر التكلفة الإجمالية، وفي المثال السابق نجد أنّ الخصم المقترح المتمثل في رفع مستوى كمية المشتريات إلى 1000 وحدة أو أكثر، يجب أن يقبل لما تحققه هذه السياسة الشرائية من وفورات في التكلفة الإجمالية بمقدار (45750 ل.س.).

$$(5050000 - 5004250 = 45750)$$

١٠/٧/٤ - نموذج تعدد الخصم:

في مثل هذه الحالة تُطرح أسعار خصم متتالية في حالة الشراء بكميات تتفق وشروط هذه الأسعار، حيث يمكن استخدام معادلة الكمية الاقتصادية للطلب في تحديد الكمية الاقتصادية المثلى التي تحقق أقل تكلفة إجمالية ممكنة، ولتوضيح فكرة استخدام معادلة الكمية الاقتصادية في حالة تعدد الخصم نقدم المثال التالي:

مثال: تلقت إحدى الشركات العاملة في مجال الصناعات الهندسية عدداً من أسعار الخصم المقترحة في حالة شراء كميات من القطع المستخدمة في تصنيع منتجاتها النهائية تتفق وشروط هذه الأسعار، حيث يوضح الجدول التالي أسعار الخصم المقترحة مع الكميات التي تتفق مع شروط هذه الأسعار.

الكمية (وحدات)	سعر الخصم المقترح (ل.س/وحدة)
9001 فأكثر	13.5 ل.س
7001 - 9000	15.5 ل.س
5001 - 7000	17 ل.س
3001 - 5000	19 ل.س
1 - 3000	21 ل.س

بيانات ومعلومات أخرى:

الاحتياجات السنوية من هذه القطع الصناعية (ط) = 30000 قطعة.

تكلفة الاحتفاظ بالمخزون (م) = 20% من سعر الخصم.

تكلفة إعداد الطلبية (أ) = 2500 ل.س.

المطلوب تحديد الكمية الاقتصادية المثلى للطلب.

خطوات الحل:

يمكن تحليل البيانات الرقمية لتحديد الكمية الاقتصادية المثلى بإتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الكمية الاقتصادية للطلب في حالة أقل أسعار الخصم المقترحة، وفي

المثال نجد أن أقل أسعار الخصم يناظر الكمية 9001 فأكثر، وبتطبيق معادلة الكمية

الاقتصادية للطلب نجد أن:

$$ك = \sqrt{\frac{2 ط أ}{م}} \quad \text{حيث أن } م = 13.5 \times 0.20$$

$$ك = \sqrt{\frac{2500 \times 30000 \times 2}{13.5 \times 0.20}} = 7454 \text{ وحدة.}$$

الخطوة الثانية: نقارن الكمية الاقتصادية للطلب عند أقل أسعار الخصم بالحد الأدنى للمشتريات المناظر لهذا السعر، فإذا كانت الكمية الاقتصادية للطلب مساوية (أو أكبر) من الحد الأدنى للمشتريات المناظر لسعر الخصم فإنّ الكمية الاقتصادية للطلب تعدّ في هذه الحالة هي الكمية الاقتصادية المثلى التي تحقق أقل مستوى للتكلفة الإجمالية، وذلك على اعتبار أنّ التكلفة الإجمالية سترتفع كلما ارتفع سعر الخصم، أما إذا كانت الكمية الاقتصادية للطلب تقل عن الحد الأدنى للمشتريات المناظر لسعر الخصم المقترح فإننا ننقل إلى سعر الخصم الذي يليه، ونعيد حساب الكمية الاقتصادية للطلب عند هذا السعر، حيث نجد أنّ الكمية الاقتصادية للطلب عندما يكون سعر الخصم المقترح يعادل 13.5 ل.س كانت (7454 وحدة)، وهي تقل عن الحد الأدنى للمشتريات التي تتفق وشروط هذا السعر (9001 فأكثر).

لذلك يتم تحديد الكمية الاقتصادية للطلب عند سعر الخصم الثاني الذي يعادل 15.5 ل.س ، على النحو التالي:

$$= \frac{2500 \times 30000 \times 2}{15.5 \times 0.20} = 6955 \text{ وحدة.} \quad \text{ك}$$

الخطوة الثالثة: نستمر في تحديد الكمية الاقتصادية للطلب في حالة الأسعار الأكثر إلى أن نصل إلى تلك الكمية الاقتصادية التي تتفق مع الحد الأدنى للمشتريات المناظر لإحدى هذه الأسعار، عند ذلك نقوم بحساب التكلفة الإجمالية عند هذا السعر، ومقارنتها مع التكلفة الإجمالية عند أسعار الخصم التي تقل عن السعر الذي تمّ التوصل إليه، وتتم المفاضلة بين الكميات المختلفة على أساس التكلفة الإجمالية.

ويتطبيق هذه الإجراءات على البيانات الرقمية في المثال نجد أنّ الكمية الاقتصادية للطلب في حالة سعر الخصم الثاني الذي يعادل 15.5 ل.س هي (6955) وحدة، وهي تقل عن الحد الأدنى للمشتريات الذي يتفق وشروط هذا السعر (7001) وحدة، لذلك نستمر في تحديد الكمية الاقتصادية للطلب في حالة المستوى الثالث لسعر الخصم على النحو التالي:

$$ك = \frac{2500 \times 30000 \times 2}{17 \times 0.20} = 6646 \text{ وحدة.}$$

نلاحظ أنَّ الكمية الاقتصادية للطلب عند سعر الخصم 17 ل.س تعادل (6646) وحدة، وهي أكبر من الحد الأدنى للمشتريات الذي يتفق وشروط هذا السعر والذي هو (5001) وحدة، وهذه الكمية تمثل أول حالة نجد فيها أنَّ الكمية الاقتصادية للطلب تزيد عن المستوى الذي يمثل الحد الأدنى للمشتريات التي تتأطر سعر الخصم المقترح، بعد ذلك يمكن أن نحسب التكاليف الإجمالية عند أسعار الخصم المقترحة، كي نختار الأفضل من بينها، وفي الحساب نصل إلى:

التكاليف الإجمالية (9001 فأكثر) هي: 425125 ل.س.

التكاليف الإجمالية (7001 – 9000) هي: 487083 ل.س.

التكاليف الإجمالية (5001 – 7000) هي: 532584 ل.س.

١٠/٥ - نموذج الكمية الاقتصادية للطلب في حالة عدم التأكد:

يهدف هذا النموذج إلى تحديد ذلك المستوى من المخزون الاحتياطي الذي يحقق تخفيض مجموع تكلفتي نفاد المخزون، والاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي إلى أدنى حد ممكن، حيث يمثل المخزون الاحتياطي ذلك المستوى من المخزون الذي يجب الاحتفاظ به تحسباً لأي تقلبات قد تحدث في مستوى الطلب على المخزون السلعي في أثناء فترة إعادة الطلب. ولتوضيح كيفية تطبيق فكرة الاحتمالات في تحديد نقطة إعادة الطلب، وتحديد المخزون الاحتياطي، نبدأ بتحديد الافتراضات التي تقوم عليها النماذج التي تركز على فكرة الاحتمالات:

- ١ - فترة إعادة الطلب معروفة وثابتة.
- ٢ - تكلفة نفاد المخزون هي تكلفة للوحدة، وتعدّ مستقلة عن الفترة التي يستمر فيها نفاد المخزون.
- ٣ - إنَّ الطلب خلال فترة إعادة الطلب متغير عشوائي، وإنَّ البيانات عن هذا الطلب قد تكون ذات توزيع عشوائي غير متصل، أو تكون ذات توزيع معتدل ومستمر.

*** - الطريقة الجدولية (الحسابية):**

تستخدم الطريقة الحسابية التي تعتمد على الحل الجدولي عندما تكون البيانات على الطلب في أثناء فترة إعادة الطلب ذات توزيع عشوائي غير متصل، وباستخدام هذه الطريقة نفترض أنه بالإمكان تجميع البيانات الإحصائية عن الطلب خلال عدد من فترات إعادة الطلب الماضية في شكل توزيع غير متصل، ومن هذه البيانات نستطيع تحديد الاحتمالات المصاحبة لكل مستوى من مستويات الطلب المختلفة، بعد ذلك نقوم باختيار عدة مستويات من المخزون الاحتياطي، ومقارنتها على أساس التكلفة المصاحبة لهذا المخزون الاحتياطي، ثم نختار المستوى الذي يحقق أقل تكلفة ممكنة.

ولتوضيح فكرة الحل الجدولي نقدم المثال التالي:

مثال:

قدرت إحدى الشركات الصناعية باستخدام معادلة الكمية الاقتصادية للطلب عدد المولدات الكهربائية في الطليبة الواحدة بما يعادل 250 مولداً، بمعدل صرف يومي 5 مولدات، كما قدرت فترة إعادة الطلب على أساس 21 يوماً، وتبين أيضاً من خلال تحليل بطاقات تسجيل المخزون لهذه المولدات، وبملاحظة معدلات الصرف خلال عدد من فترات إعادة الطلب الماضية أن هذا الطلب خلال هذه الفترات كان موزعاً توزيعاً عشوائياً غير متصلاً، وذلك على النحو التالي:

الاحتمالات	عدد المرات التي تكررت فيها هذه الكمية	الاستخدام خلال فترة إعادة الطلب
0.07	7	90
0.10	10	95
0.25	25	100
0.50	50	105
0.06	6	110
0.02	2	115
1.00	100 مرة	المجموع

معلومات وبيانات أخرى:

عدد الطلبيات في السنة = 5 طلبيات.

تكلفة الاحتفاظ بمولد واحد في السنة = 100 ل.س.

تكلفة نفاد المخزون أو العجز = 300 ل.س.

المطلوب :

١ - تحديد الحجم الأمثل من المخزون الاحتياطي.

٢ - تحديد نقطة إعادة الطلب الجديدة.

خطوات الحل:

بإمكان هذه الشركة أن تعيد الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى 105 مولد:

5 (معدل الاستخدام اليومي) $\times 21$ (فترة إعادة الطلب بالأيام) = 105 وحدة.

إلا أن الشركة في هذه الحالة ستواجه مشكلة نفاد المخزون، حيث ستكون هذه الشركة معرضة لنفاد المخزون باحتمال قدره 8% من الوقت (0.02 + 0.06).

ولتجنب المخاطر الناجمة عن حدوث ظاهرة نفاد المخزون، يمكن للشركة التفكير في عدة مستويات من المخزون الاحتياطي، والمفاضلة بين هذه المستويات على أساس التكلفة المصاحبة، حيث نجد هنا في هذا المثال أن الشركة يمكنها التفكير بالإضافة إلى المستوى السابق في مستويات المخزون الاحتياطية التالية:

١ - تعيد الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى 110 مولداً، حيث سيكون المخزون الاحتياطي في هذه الحالة يعادل 5 مولدات (105 - 110)، وستواجه الشركة نفاد المخزون عندما يكون الصرف خلال فترة إعادة الطلب 115 مولداً باحتمال قدره (2%).

٢ - تعيد الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى 115 مولداً، حيث سيكون المخزون الاحتياطي في هذه الحالة يعادل 10 مولدات (105 - 115)، وبذلك ستكون الشركة في مأمن، ولن تواجه ظاهرة نفاد المخزون.

بعد ذلك يتم حساب التكلفة السنوية لنفاد المخزون عند كل مستوى من مستويات المخزون الاحتياطي، كما هو موضح في الجدول التالي:

كمية المخزون الاحتياطي	احتمالات نفاد المخزون	العجز أو عدد الوحدات غير المتوفرة	التكلفة السنوية للنفاذ = عدد الوحدات غير المتوفرة × احتمال حدوث هذا العجز × تكلفة نفاد المخزون للوحدة × عدد الطلبات في السنة	التكلفة الكلية لنفاذ المخزون (ل.س)
0	0.06 0.02	5 10	$5 \times 0.06 \times 300 \times 5 = 450$ $10 \times 0.02 \times 300 \times 5 = 300$	750
5	0.02	5	$5 \times 0.02 \times 300 \times 5 = 150$	150
10	0	0		0

وعلى اعتبار أنّ الشركة قدرت تكلفة الاحتفاظ بمولد واحد في السنة بما يعادل 100 ل.س، فإنّ التكلفة الإجمالية السنوية (التكلفة السنوية لنفاذ المخزون + التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي) المصاحبة لمستويات المخزون الاحتياطي المطروحة ستكون موضحة في الجدول التالي:

المخزون الاحتياطي	التكلفة السنوية لنفاذ المخزون	التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي (عدد الوحدات × تكلفة تخزين الوحدة)	التكلفة الإجمالية السنوية = التكلفة السنوية لنفاذ المخزون + التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي
0	750	0	750
5	150	$5 \times 100 = 500$	650
10	0	$10 \times 100 = 1000$	1000

نستنتج من هذا الجدول:

أقل تكلفة إجمالية هي 650 ل.س، لذلك فإنّ الحجم الأمثل للمخزون الاحتياطي هو 5 مولدات، بالإضافة إلى ذلك فإنّ تبني سياسة الاحتفاظ بمخزون احتياطي سيرفع مستوى نقطة إعادة الطلب، فإذا قررت الشركة الاحتفاظ بعدد 5 مولدات كمخزون احتياطي فإنّ نقطة إعادة الطلب تكون كالآتي:

نقطة إعادة الطلب الجديدة = متوسط الاستخدام اليومي × فترة إعادة الطلب + المخزون الاحتياطي:

$$= 5 \times 21 + 5 = 110$$

١٠/٨- صرف المخزون:

هو صرف المواد المختلفة بالكمية، والجودة، والوقت المناسبين إلى الإدارات المختلفة التي تطلبها، وهي من أهم مهام إدارة المخزون.

١٠/٨/١- أهم الاعتبارات المختلفة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند عملية صرف المخزون: (النجار والعلي، ٢٠٠٦، ص ١٥٢)

١- سلطة صرف المواد والسلع:

وهي السلطة التي تملك القرار بتحريك المواد والسلع من المخازن إلى الخارج، وذلك عن طريق التوقيع على أذن الصرف، أو إصدار التعليمات الشفوية بذلك، لذلك لا بدّ من تحديد هؤلاء الأشخاص، والإجراءات اللازمة للصرف، علماً بأنه قد يكون لكل شخص منهم صلاحية صرف معينة، فقد يُعطى الحق لرؤساء العمال لسحب بعض المواد بما لا يزيد عن مبلغ معين، بينما المواد البسيطة قليلة القيمة قد يصدر أمر تحريكها شفويّاً، أما المواد غالية الثمن في المخازن فقد يتطلب الموافقة على صرفها من المخازن توقيع أكثر من شخص واحد.

٢- التحقق من الحاجة:

وهي التحقق مما تطلبه الإدارات المختلفة، والتأكد من عملية صرف المواد ذاتها، والتأكد من أنها موقعة من صاحب السلطة بذلك، كما يجب التأكد من أذونات الصرف المطلوبة مثبت عليها رمزها المحدد، ومواصفاتها لاكتشاف أي خطأ محتمل، وتعديله، والتأكد منه في الوقت المناسب، أما إذا لم تكن المواد المطلوبة متوفرة في المخازن، فقد يقترح أمين المخازن بعض المواد البديلة المتوفرة في المخازن، وإن لم يكن لها بديل متوفر يقوم بالإشارة على الطلب.

٣- توقيت صرف المواد:

وهي الإجراءات الكفيلة بتدفق المواد من المخازن إلى الإدارات المختلفة دون عوائق، وبالسرية المطلوبة، وقد تلجأ إدارة المخازن نتيجة ضغط الطلبات عليها إلى الطلب من الإدارات المختلفة بإرسال إذن الصرف إليها قبل طلب التسليم بفترة كافية تسمح لها بتأديته بالطريقة السليمة، كما وقد تلجأ إلى أسلوب تجميع أذونات الصرف المتشابهة، ثم صرفها دفعة واحدة.

١٠/٨/٢- طرق الصرف المختلفة من المخازن:

تتبع المنشآت طرقاً مختلفة للصرف تتناسب مع ظروف عملها، والتي تتمثل أهمها فيما يلي:

١ - الصرف عند الطلب:

يقوم أمين المخازن وفقاً لهذه الطريقة إما بتجميع الطلبية، وتسليمها مباشرة إلى طالب المواد بمجرد تقديم إذن الصرف موقَّع حسب الأصول، أو أخذ فرصة من الزمن بعد استلام إذن الصرف لتجهيز البضاعة حسب المواصفات المطلوبة.

أما في حالة المواد المنخفضة القيمة، أو الطلبات المستعجلة فقد تعتمد المخازن أسلوب الطلبات الشفوية مباشرة من صاحب السلطة دون التقيد بمستندات مكتوبة، وفي كل الحالات السابقة تقوم المخازن بعد ذلك بإكمال المطلوب من التوقيعات، والاحتفاظ بنسخة من أذن الصرف كمستند للصرف.

٢ - الصرف حسب جداول الإنتاج:

وتسود هذه الطريقة في المنشآت الكبيرة، والتي تقوم بتنفيذ برامج إنتاج خاصة تعتمد على الإنتاج الكبير، حيث يقوم أمين المخازن بصرف المواد التي تفي بالاستخدامات المطلوبة لتنفيذ تلك البرامج بعد تسلمه المستندات المطلوبة لأعمال التسليم، وقد تصرف المواد مباشرة إلى رجال الإنتاج، أو ترسل مباشرة إلى نقطة البداية في خطوط الإنتاج.

٣ - صرف قطع الغيار:

حيث يتم صرف قطع الغيار اللازمة للإدارات المختلفة بعد إرجاع القطع التالفة، وتوثيقها بسجلات المخازن، وتطبيق الإجراءات المختلفة.

٤ - صرف السلع الرأسمالية:

تقوم المخازن بصرف السلع الرأسمالية خاصة في حالات التوسع إلى الإدارات المختلفة بعد مراجعة مستندات الصرف، والتأكد منها لأغراض حسابات التكاليف.

٥ - الصرف من المخازن إلى خارج المنشأة:

وهنا يتم الصرف إلى خارج المنشأة خاصة في حالات السلع الجاهزة، أو بعض الوحدات الخارجية للإصلاح، كذلك في حالات بيع مخلفات الإنتاج حيث تقوم إدارة المخازن بتلقي أمر الصرف الوارد من إدارة المبيعات موضحاً فيه التفصيلات المختلفة، واسم العميل، وعنوانه، ثم تقوم إدارة المخازن بتجهيز الطلبية وشحنها إلى العميل، كما تستخدم نفس الإجراءات في حالة صرف بعض الأجزاء إلى الخارج بقصد الإصلاح، أو عند بيع مخلفات الإنتاج، أو في حالة إرجاع بعض الوحدات المخالفة للمواصفات إلى الموردين.

مسائل

مسألة (1):

تحتفظ إحدى الشركات الصناعية الكبرى بمخزون من القطع الصناعية الوسيطة التي تستخدم في تصنيع المنتج النهائي لهذه الشركة، حيث تمّ تقدير الاحتياجات السنوية من هذه القطع من قبل القسم الصناعي بالشركة على أساس 250000 قطعة (السنة = 250 يوم عمل)، تبين أيضاً أنّ التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بقطعة واحدة في المخازن قدرت بـ 5 ل.س سنوياً، أما التكلفة الناشئة عن إعداد واستلام الطلبية الواحدة فقد قدرت بـ 3500 ل.س، كذلك تبين أنّ مصدر عرض هذه القطع يتطلب 10 أيام من تاريخ إعداد الطلبية، وإرسالها حتى يتمكن من تسليمها إلى مخازن الشركة في الوقت المحدد.

المطلوب:

- أ- تحديد نقطة إعادة الطلب.
- ب- تحديد الكمية الاقتصادية للطلب.
- ج- تحديد التكلفة الإجمالية لأمر الشراء.

مسألة (2):

تستخدم شركة جود للمشروبات الغازية عدداً كبيراً من الصناديق المستخدمة في تعبئة المشروبات الغازية، وتخزينها، تقدّم إلى هذه الشركة أحد المصانع المنتجة للصناديق بجدول الخصم التالي:

كمية الطلب	سعر العلب (ل.س)
1 - 500	100
501 - 1000	95
1001 - 1500	91.5
1501 فما فوق	90

تبين أنّ متوسط استخدام هذه الصناديق خلال السنوات الماضية يعادل 1650 صندوقاً، كما أنّ تكلفة إعداد الطلبية يعادل 1250 ل.س، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون تعادل 18% من قيمة سعر الخصم، ما الكمية الاقتصادية للطلب.

مسألة (3):

تواجه إحدى الشركات الصناعية مشكلة نفاد المخزون، مما أدى إلى تأخر تسليم الطلبات في موعدها المحدد، وقررت إدارة هذه الشركة القيام بدراسة بنود المخزون المرتبطة بعملياتها الصناعية وتحليلها ، حيث تمّ تجميع البيانات والمعلومات التي تتطلبها هذه الدراسة كافة، وفيما يلي البيانات التي تمّ تجميعها من واقع سجلات الإنتاج في الشركة.

عدد المرات التي استخدمت فيها هذه الكمية	الاستخدام خلال فترة إعادة الطلب
2	1200
10	1225
15	1250
20	1275
30	1300
10	1325
7	1350
4	1375
2	1400

بيانات ومعلومات أخرى:

فترة إعادة الطلب = 53 يوماً.

متوسط الطلب في اليوم = 25 وحدة.

عدد الطلبات في السنة = 5 طلبات.

تكلفة تخزين الوحدة في السنة = 40 ل.س.

تكلفة نفاد المخزون = 300 ل.س للوحدة.

المطلوب:

١ - تحديد نقطة إعادة الطلب الجديدة.

٢ - المستوى الأمثل للمخزون الاحتياطي.

الفصل الحادي عشر: وظيفة التسويق

- ١/١١ - مفهوم التسويق.
- ٢/١١ - أهمية التسويق.
- ٣/١١ - أهداف وظيفة التسويق.
- ٤/١١ - المزيج التسويقي، وعناصره الأساسية.
- ٥/١١ - الجوانب الأساسية لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق.
- ٦/١١ - وظائف التسويق.
- ٧/١١ - العناصر الأساسية للنشاط التسويقي.

مقدمة:

تُعدّ وظيفة التسويق من أهم الوظائف التنفيذية؛ لأية منشأة إنتاجية، أو خدمية، أو تجارية، وسوف تكون قدرة أية منشأة على إنتاج السلع والخدمات محدودة ما لم يرافقها جهد تسويقي ناجح، فليس ممكناً إنتاج المنتج بالكميات، والجودة العالية من دون تلك الجهود، والأنشطة التسويقية التي ترافقه من المنشأة، وحتى يصل إلى المستهلك.

وإنّ نشاط التسويق يبدأ في الواقع قبل الإنتاج، والمتمثل في عمل دراسات، وتحليل رغبات العملاء، وحاجاتهم، والتفكير بطرق إشباعها بشكل مناسب من خلال جهود الوظائف الأخرى في المنشأة من إنتاج، وتمويل، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها.

١/١ - مفهوم التسويق:

لقد تطور مفهوم التسويق، ومرّ بمراحل متعددة، فقد كان في الماضي يركز على زيادة كفاءة الإنتاج بهدف تخفيض الأسعار، ثم مفهوم البيع؛ ويتمثل في إقناع المستفيدين من السلعة، أو الخدمة على ما تقدمه من منافع، كما ركز مفهوم التسويق في الماضي على عملية انسياب السلع، والخدمات، والأفكار من مصادر الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك في الزمان، والمكان المناسبين؛ مما يزيد من قيمة، ومنفعة تلك السلع، والخدمات، والأفكار.

أما المفهوم الحديث للتسويق فيشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنشأة للتعرف على حاجات، ورغبات العملاء الحاليين، والمرتبين، وترجمة ذلك إلى سلع، وخدمات بأسعار مناسبة تلبي حاجات، ورغبات العملاء لكسب رضاهم بهدف تحقيق عائد مناسب للمنشأة.

لقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق: بأنه تخطيط، وتنفيذ عمليات التسعير، والترويج، للسلع، والخدمات، والأفكار، والقيام بعمليات التبادل التي تسعى لإشباع حاجات، ورغبات الأفراد والمنشآت. (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٢٤)

وفي تعريف آخر: التسويق هو ذلك النشاط الذي يقوم بالتعرف على الحاجات الإنسانية، والمساعدة في إيجاد السلع، والخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات، والعمل على تعريف، وإقناع المستهلكين بالسلع، والخدمات المنتجة، هذا فضلاً عن تحريك المنتجات، وضمان توصيلها للمستهلك، وبالسعر الذي يتناسب مع قدراته، وبحيث يضمن إشباعه.

ومن أكثر التعاريف قبولاً بين رجال التسويق هو **تعريف فيليب كوتلر** Philip Kotler حيث عرف التسويق بأنه الجهود التي يبذلها الأفراد، والجماعات في إطار إداري معين للحصول على حاجاتهم، ورغباتهم من خلال إيجاد، وتبادل المنتجات، والقيم مع الآخرين. (Kotlar, 1980, P. 184)

وفي تعريف آخر: التسويق هو مجموعة من الأنشطة والجهود المتكاملة، التي تؤدي إلى تدفق، وانسياب، وتوجيه السلع والخدمات، والأفكار، التي تشبع حاجات، ورغبات الأفراد، والجماعات، والمنشآت من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف في إطار إداري، واجتماعي، وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة. (أبو علفة، ٢٠٠٢، ص ٢٨)

٢/١١ - أهمية التسويق:

يمكن إيضاح أهمية التسويق من خلال الاعتبارات التالية: (الطائي والعلاق، ٢٠٠٩، ص ٢٧-٢٨)

١- ساهم المفهوم الحديث للتسويق في مساعدة المنشآت، والمنظمات على اختلاف أنواعها على إعادة النظر بتوجهاتها التسويقية أكثر من مجرد التركيز على المنتج، أو الإنتاج إلى التركيز على السوق، والمستهلك، وبالتالي دخل المستهلك كعنصر أساسي من عناصر العملية التسويقية، فتحققت الفائدة المتبادلة لطرفي التبادل، ومن الملاحظ أنَّ المنظمات التي اعتمدت المفهوم الحديث للتسويق استطاعت تحقيق نجاحات كبيرة من خلال التركيز على ما يسمى 4Cs وهي: (القيمة للعميل - التكلفة بالنسبة إلى العميل - الملاءمة - الاتصال).

٢- ساهم التحول الجذري في التفكير التسويقي وممارسته من تسويق التبادل (Transactional Marketing)، إلى تسويق العلاقة (Relationship Marketing) - في توسيع قواعد العملاء الراضين، وذلك لأنَّ العميل الراضي يقدر عالياً المنظمة التي تتعامل معه بأسلوب علائقي رفيع، وتسعى جاهدة إلى إيجاد حلول لمشكلاته، وتنويره بالمعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرارات شراء، أو تعامل يتسم بالعقلانية، والنضج بما يحقق له أكبر قيمة مضافة مقابل ما يدفعه من مال للحصول على ما يريد.

- ٣- ساهم التسويق بوصفه ممارسة في رفع المستوى المعيشي للأفراد، والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية، فللمستهلك حاجات مختلفة يحاول إشباعها بقدر الإمكان، ومهمة إشباع هذه الحاجات تقع على عاتق التسويق.
- ٤- يعمل التسويق على إنعاش التجارة الداخلية، والخارجية، وبذلك يسهل حركة التبادل ويساعد على النمو الاقتصادي، إذ أنّ نجاح أي نظام اقتصادي يتوقف - إلى حد كبير - على نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها داخل البلد، وخارجه بأحسن كفاية ممكنة.
- ٥- يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة والمطروحة في السوق، وهو بهذا يؤدي دوراً كبيراً في توجيهه، وترشيد سلوك المستهلكين تجاه السلع والخدمات المختلفة، بحيث يتم توجيه القوة الشرائية لدى الأفراد في الاتجاهات السليمة التي تحقق التوازن بين الإنتاج، والاستهلاك، فالتسويق إذاً يساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتنمية اقتصاديات البلدان دون إسراف، أو تبديد للموارد المادية، والبشرية المتاحة.
- ٦- ومما يعزّز أهمية التسويق الترابط القائم بين أهدافه، وأهداف خطط التنمية الاقتصادية، وغاياتها، فإذا كانت التنمية تعني زيادة حقيقية في نصيب الفرد من السلع، والخدمات، فإنّ التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك.
- ٧- تنوير المستهلك (من خلال وسائل الترويج المختلفة)، بالحقائق والمعلومات المتعلقة بالأسواق، والمنتجات، والمستهلكين الآخرين، حيث أصبح من حق المستهلك على المنظمة الحصول منها على معلومات دقيقة، وموثقة تساعده في اتخاذ قرارات الشراء الصائبة.
- ٨- كما يؤدي نجاح النشاط التسويقي في المنظمة إلى تحسين، وتعزيز كفاءتها الإنتاجية، وبالتالي توسعها، واستمرار بقائها في السوق.
- ٩- كما يُنظر للتسويق على أنه حلقة الوصل بين إدارة المنظمة، والمجتمع الذي تعيش فيه، والأسواق التي تخدمها، إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات الأخرى في المنظمة بالمعلومات، والدراسات لبيان حاجة المجتمع إلى السلع والخدمات، وتستطيع المنظمة على ضوء هذه المعلومات رسم السياسات، وتحديد كميات الإنتاج اللازمة، والجودة المطلوبة، والتصاميم المرغوبة، وأوقات العرض الملائمة، والأسعار المقبولة،....، إلخ.

١٠- تتحقق قيمة العميل من خلال التسويق التفاعلي، والتسويق عبر قواعد البيانات، والتسويق بالعلاقة، والتسويق المبني على المعرفة، والتسويق الإلكتروني، وغيرها من الروافد النوعية التي تصب في بحر التسويق المتنامي الأطراف.

وكما يقول بيل غيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت للبرمجيات: التسويق يحمل قيمة كبيرة فقط عندما يكون قادراً على تقديم قيمة مضافة للمستهلك على شكل مزايا، وخصائص في المنتجات المطروحة في السوق، وعندما ينتفع المستهلك بهذه المزايا، فإن المجتمع كله سينتفع بها أيضاً،..... والأمة كلها ستنتفع.

١١/٣- أهداف وظيفة التسويق:

على الرغم من تعدد وتنوع أهداف التسويق من منظمة إلى أخرى، إلا أنّ هناك أهدافاً عامة يسعى نشاط التسويق إلى تحقيقها في أية منظمة بصفة عامة، ومن أهم هذه الأهداف: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٢٥)

١- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة، أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بعمل المنظمة.

٢- تحقيق رقم محدد من الأرباح الناتجة عن عملية البيع.

٣- تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستهلك، أو العملاء.

٤- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، وتعزيزه.

٥- التنبؤ برغبات، وحاجات أفراد المجتمع، والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق، أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت خدمية، أو سلعية.

١١/٤- المزيج التسويقي وعناصره الأساسية:

من المهام الرئيسية لمدير التسويق أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات تؤدي به إلى الوصول إلى السوق، واستهدافها من خلال برنامج تسويقي متكامل، وذلك باستخدامه تركيبة مؤلفة من أدوات يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي، وهي أدوات يتم تحديدها بأربع (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، وهو المزيج الرباعي الذي يستخدم في تسويق السلع المادية، أما عناصر المزيج التسويقي في الخدمات فهي سبعة بإجماع خبراء تسويق الخدمات، إذ تضاف ثلاثة عناصر أخرى للعناصر الأربعة السابقة الذكر، وهذه العناصر (الناس، البيئة المادية، عملية تقديم الخدمة). وفيما يلي نقدم توضيحاً لهذه العناصر السبعة:

١ - المنتج:

هو عبارة عن سلعة، أو خدمة، أو فكرة تتألف من حزمة من الخصائص المحسوسة، وغير المحسوسة تشبع حاجات المستهلكين، ورغباتهم، حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، وتتضمن الخصائص المحسوسة في المنتج الخصائص المادية مثل التصميم، واللون، أما الخصائص غير المحسوسة في المنتج فتتضمن أشياء مثل النفاخر، الواجهة، السعادة، وغيرها.

٢ - السعر:

هو القيمة النقدية لوحدة السلعة أو الخدمة، وفي العادة يتحدد السعر بشكل كامل عن طريق قوى العرض، والطلب، والواقع أنّ التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر إيراداً، بينما العناصر الأخرى تشكل تكلفة على المنظمة، وعلى الرغم من أنّ السعر هو العنصر الأكثر مرونة، إلاّ أنّه أكثر العناصر تعقيداً بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر على تحديد أفضل الأسعار.

٣ - التوزيع:

أحياناً يُشار إليه بالمكان، أو القنوات التسويقية، ونعني به تحديداً كافة الأنشطة، والجهود التسويقية التي تتعلق بضمان توريد احتياجات المستهلكين، والمستفيدين من السلع والخدمات في مكان وجودهم، وتنفذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات، أو منافذ التوزيع يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها، وتتم عملية النقل من خلال وسطاء، أو مباشرة، وهناك شركات توزيع متخصصة يمكن أن تتولى عملية التوزيع.

٤ - الترويج:

وهو عنصر مهم من عناصر المزيج التسويقي؛ كونه يمثل القوة الدافعة لنشاط التسويق، وهو العامل الحاسم في تصريف بعض السلع والخدمات، ويتألف الترويج من عدة عناصر يُطلق عليها المزيج الترويجي، وهي (الإعلان - البيع الشخصي - تنشيط المبيعات - العلاقات العامة - الدعاية والنشر).

٥ - البيئة المادية:

البيئة المادية للخدمة؛ وخاصة التي تكون من صنع البشر تؤثر تأثيراً واضحاً على إدراكات المستهلك المتعلقة بتجربته مع الخدمة، والأبعاد البيئية للخدمة تتضمن الظروف المحيطة، (مثل درجة الحرارة، نوعية الهواء، الضوضاء، الموسيقى، اللون،....، إلخ)، واستثمار المكان (مثل الأجهزة والمعدات، التأثيث، الديكور، وكافة التسهيلات المادية الأخرى).

٦- الناس:

وهم المنفعين من الخدمة، وأيضاً مزودها، وكذلك مستوى التفاعل بينهم، أو ما تسمى بالعلاقات التفاعلية بين مزود الخدمة، والمستفيد، وأيضاً يتضمن عنصر الناس العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم، حيث أنّ إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل، وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين.

٧- عملية تقديم الخدمة:

إنّ الأسلوب أو الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة يُعدّ أمراً في غاية الأهمية لكل من مزود الخدمة والمستفيد منها، وتتضمن عملية تقديم الخدمة السياسات، الإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما أنّ هذه العملية تشمل على أنشطة مثل المكننة، وتدفق الأنشطة، وحرية التصرف الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة (الصلاحيات مثلاً)، وكيفية توجيه المستفيدين، ومعاملتهم، وأساليب تسويق العلاقة مع المستفيدين، وأساليب تحفيزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.

١١/٥- الجوانب الأساسية لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق:

إنّ التطبيق الناجح لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق يتطلب: (العاصي، ٢٠٠٦، ص ٢٢-٢٣)

١- التركيز على المستهلكين:

المنشآت التي تطبّق هذه الفلسفة تركز كل أعمالها حول حاجات ورغبات المستهلكين، وإلا سيكون مصيرها إلى الخسارة والفشل، إنّ صناعة السيارات الأمريكية اضطرت إلى إنتاج السيارات الصغيرة ذات الجودة العالية، والتشغيل الاقتصادي لتجاري لتغير أذواق المستهلكين، وتفضيلهم للأحجام الصغيرة والمتوسطة من السيارات، وكانت صناعة السيارات اليابانية أسبق من الصناعة الأمريكية في هذا الشأن، وغزت الأسواق الأمريكية، ومما هو جدير بالذكر أنّ شركات صناعة السيارات الأمريكية حينما شعرت بتغير تفضيلات الأمريكيان نحو السيارات الأصغر حجماً حاولت أن توقف هذا التغير، وتغوي المستهلك الأمريكي بالسيارات الأكبر حجماً، ولكن باءت هذه المحاولات بالفشل، وكان هذا سبباً لتأخر شركات صناعة السيارات الأمريكية في تصنيع السيارات الأصغر حجماً.

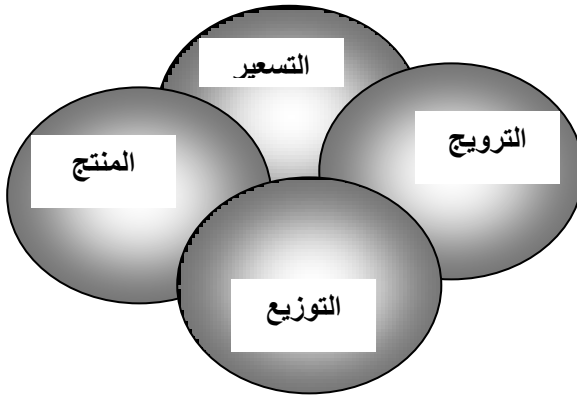
٢- التكامل بين مختلف الأنشطة:

من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة المستهلك أن يكون هناك تنسيقاً كاملاً بين خطط، وأهداف إدارة التسويق، والأنشطة الأخرى بالمنشأة، ولذلك فإن مديري التسويق في أغلب الأحيان يضعون نصب أعينهم الأنشطة المختلفة الأخرى في المنشأة مثل البحوث، والتنمية، والإنتاج، والمبيعات، والتوزيع، وحتى الأفراد.

إنّ هذا المنهج المتكامل للأنشطة لا يقتصر فقط على مجرد قيام إدارة التسويق بالتنسيق بين مختلف الأنشطة بالمنشأة، بل تقوم أيضاً بوضع خطة متكاملة تعرف بالمزيج التسويقي، حيث يحدد المزيج التسويقي السياسات التي تنوي المنشأة اتباعها بالنسبة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وهي المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج، كما هو موضح في الشكل رقم (١١-١).

الشكل رقم (١١-١)

تكامل المزيج التسويقي



٣- التسويق، والمجتمع:

من أهم وأصعب المشكلات التي سوف تواجه رجال التسويق في السنوات القادمة هي مشكلة كيفية تحقيق التوازن بين حاجات، ورغبات الأفراد، وحاجات، ورغبات المجتمع ككل، فعلى مستوى المجتمع قد يثور السؤال الخاص بكيفية الحفاظ على موارده من الضياع مع عدم الإضرار بصحة أفراد المجتمع، فعلى سبيل المثال قامت ولايات عديدة بأمريكا بإصدار قوانين تطالب المستهلكين بضرورة إعادة زجاجات، وعلب المشروبات المختلفة بعد تناول محتوياتها

(أي إرجاع الزجاجات والعلب الفارغة)، والهدف من هذا القانون هو منع إلقاء المخلفات البواقي في الطرق مما قد يضر الأفراد، بالإضافة إلى أنه يمكن إعادة تصنيع هذه العبوات الفارغة- مثل تلك المصنوعة من الألمنيوم- بالطبع معظم الناس سوف يرحبون بذلك، ولكن على مستوى الأفراد فإنه قد يضايقهم الالتزام بإرجاع الفوارغ، فكيف يقوم التسويق بالتوفيق بين هذه المواقف المتعارضة.

بعض العاملين في صناعة المشروبات المختلفة كالمياه الغازية، والعصائر قاموا بتعبئة مشروباتهم في معلبات مصنوعة من الكرتون التي يمكن إلقائها بسلة المهملات دون أن يكون لها أي ضرر محتمل على أفراد المجتمع، كذلك فإن صناعة الأجهزة الالكترونية قد استجابت لأزمة الطاقة بتصنيع ثلاجات اقتصادية في التشغيل (أي في استهلاك الكهرباء)، كذلك قامت شركات تصنيع طعام الأطفال بتقليل نسبة السكريات حفاظاً على صحة الأطفال.

هذه بعض الأمثلة التي تعكس مفهوماً جديداً للتسويق؛ وهو التسويق المجتمعي الذي يوازن بين نواحي الربحية، وإشباع رغبات الأفراد، وفي نفس الوقت إشباع حاجات المجتمع ككل.

١١/٦- وظائف التسويق:

لا بدّ من تأدية مجموعة من الوظائف التسويقية لخلق المنفعة الاقتصادية، ولتسهيل عملية التبادل، وهذه الوظائف هي في الواقع انعكاساً للمزيج التسويقي التي سبق ذكرها، وهي المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع.

وسوف نستعرض فيما يلي بعض وظائف التسويق مع عرض مختصر لها:

١- تجميع المعلومات التسويقية، ويشمل ذلك ما يلي:

أ- تحديد، وتحليل الفرص التسويقية.

ب- تصميم، وتنفيذ الدراسات الميدانية.

ج- تنفيذ التجارب السوقية.

د- تجميع معلومات عن المنافسين.

هـ- توفير المعلومات اللازمة لصانعي القرارات.

٢- **تحمل المخاطرة:** ويعني ذلك أن يأخذ رجل التسويق على عاتقه المسؤولية، أو المخاطرة الكامنة في النشاط التسويقي، وكذلك كيفية نقلها للآخرين، ثم كيفية راقبتها، والسيطرة عليها.

٣- **الشراء أو الإيجار،** ويشمل ذلك:

- أ- تحديد، واختيار مصادر التوريد.
- ب- تقييم مصادر التوريد.
- ج- دراسة، ومناقشة شروط الشراء، أو الإيجار.
- ٤- **البيع أو التأجير**، ويشمل ذلك ما يلي:
- أ- تحديد العملاء المستهدفين.
- ب- تحديد مواقعهم، وأماكنهم.
- ج- كيفية الاتصال بهم.
- د- خلق الطلب على السلعة، وزيادته عن طريق الإعلان، والبيع الشخصي والدعاية، ووسائل تنشيط المبيعات.
- هـ- وضع، ودراسة شروط البيع، أو التأجير للغير.
- ٥- **التوزيع**، وتشمل هذه الوظيفة ما يلي:
- أ- تحديد المخازن.
- ب- كيفية التخزين.
- ج- إدارة المخزون.
- د- النقل.
- هـ- خدمات العميل.
- و- مناولة السلع.
- ز- مقابلة طلب العميل.
- ح- تجارة الجملة.
- ط- تجارة التجزئة.
- ٦- **التخطيط السلي**: ويشمل ذلك ما يلي:
- أ- خلق، وإيجاد منتجات جديدة.
- ب- التغليف.
- ج- الضمان.
- د- اختيار الاسم التجاري، والعلامة التجارية.

هـ - إدارة المنتج.

و - إسقاط السلع المتقادمة.

٧- التسعير، ويشمل ذلك ما يلي:

أ- تحديد السعر المبدئي.

ب- الخصومات، وكيفية تحديد السعر النهائي.

ج- تحليل أسعار المنافسين.

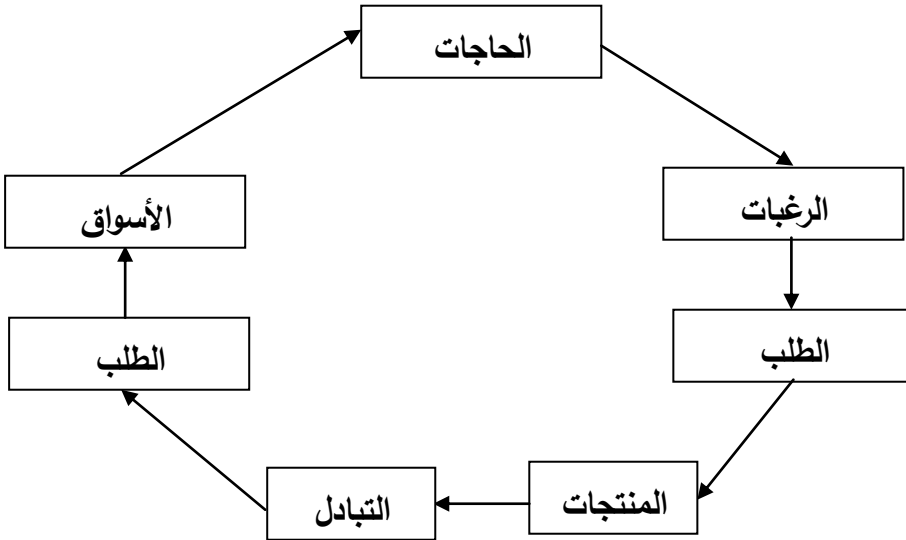
د- تحديد شروط الائتمان.

٧/١١- العناصر الأساسية للنشاط التسويقي:

يمكن توضيح العناصر الأساسية للنشاط التسويقي من خلال الشكل التالي: (الحنوي والصحن، ٢٠٠٢، ص ١٥٨)

الشكل رقم (١١-٢)

عناصر النشاط التسويقي



وسوف نستعرض هذه العناصر بشيء من التفصيل:

١ - الحاجات:

تعدّ الحاجات الإنسانية؛ من العناصر الأساسية لدراسة التسويق، فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها، وتتضمن هذه الحاجات: مجموعة الحاجات المادية، كالطعام، والشراب، والملبس، والمسكن والأمان، والحاجات الاجتماعية للانتماء، والتفاعل، والتقدير، والحاجات الفردية للمعرفة، وتحقيق الذات، وبطبيعة الحال يسعى الفرد إلى التدرج في إشباع هذه الحاجات بحيث ينتقل من مستوى معين للحاجات بعد إشباعها إلى مستوى أعلى لمحاولة تحقيقها، وإشباعها.

وبلاحظ أنّ الحاجة غير المشبعة قد تفرض على الفرد تصرفين أساسيين وهما:

أ- التطلع إلى إشباع الحاجة.

ب- تقليل مستوى الحاجة.

وبلاحظ أنّ حاجات الفرد تختلف من مجتمع لآخر حسب مستوى التقدم الاقتصادي داخل المجتمع، ففي المجتمعات المتقدمة اقتصادياً يتطلع الفرد إلى إشباع حاجاته، ويساعده في ذلك ارتفاع مستوى دخله، ومن ثم قدرته على الإشباع، وذلك بعكس الأفراد في المجتمعات النامية، والذين يسعون إلى التقليل من مستوى الحاجة، أو محاولة إشباعها بما هو متاح من سلع وخدمات.

٢ - الرغبات:

تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات، ومن ثم فإنّ الرغبات هي الوسائل التي تستخدم في إشباع الحاجة، وتختلف رغبات الفرد باختلاف الثقافة، والحضارة، والشخصية، فقد يشعر الفرد بحاجته إلى الطعام، وقد يختار الفرد الأمريكي الهمبورجر لإشباعها، ويفضل المستهلك الفرنسي الكرواسون، ويفضل المستهلك المصري الكشري،....، وهكذا، ومن ثم فإنّ دور رجل التسويق هو إيجاد، وتقديم السلع والخدمات التي تشبع الحاجة، وخلق تفضيلات معينة لدى المستهلك لاقتناء وشراء سلع المنشأة بدلاً من سلع المنافسين.

٣- الطلب:

ما الذي يشكل الطلب على سلعة ما ؟ يلاحظ أنّ الأفراد لديهم رغبات غير محدودة، وموارد، وأموال محدودة، ومن هنا تظهر المعادلة الصعبة، فعلى الفرد أن يختار المنتجات التي تمده بأقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية، ولهذا فإنّ الطلب على سلعة ما يتحدد برغبة الفرد في اقتنائها، والقوة الشرائية لديه، ويتحدد الطلب الخاص بالمنشآت في حدود جغرافية (سوق محلي، قطري، دولي) وفي خلال فترة زمنية معينة.

والمنشأة الناجحة هي التي تتنبأ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها، حيث أنّ ذلك يساعد في تحديد الحجم الملائم من الإنتاج، والطاقات الإدارية المطلوب توافرها.

٤- المنتجات:

إنّ وجود الحاجات والرغبات الإنسانية، وظهور طلب عليها يتطلب تواجد منتجات لإشباع هذه الحاجات، والرغبات، فإذا شعر الفرد بالملل، والضجر فإنه يكون بحاجة إلى التسلية، ولذا قد يقرر شراء جهاز فيديو (سلعة مادية)، أو الذهاب إلى فندق (خدمة)، أو ممارسة بعض التمرينات الرياضية (نشاط)، أو الذهاب إلى السيرك (شخص)، أو السفر إلى منطقة سياحية (مكان)،.... إلخ، ومن ثم فإنّ هذه البدائل متاحة لإشباع حاجة معينة لدى المستهلك، وبطبيعة الحال يقوم المستهلك باختيار المنتج الذي يقدم له أفضل إشباع ممكن من بين مجموعة المنتجات المتاحة.

وقد يتبادر إلى الذهن أنّ المنتج هو ذلك السلعة المادية التي تقوم المنشأة بإنتاجها، وتسويقها، ولكن نجد أنّ كلمة منتج تحظى بشمولية أوسع، وقد يكون سلعة مادية، أو خدمة، أو فكرة، أو شخص، أو مكان، أو أي شيء مشبع للحاجة.

ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من هذا؛ فينظرون إلى المنتج من وجهة نظر المنافع، والخدمات التي يحصل عليها المستهلك من استخدامه، فعلى سبيل المثال فإنّ المستهلك لا يشتري السيارة على سبيل التملك، ولكن لكي تشبع له الحاجة إلى التنقل.

٥- التبادل:

طالما أنّ هناك حاجات ورغبات للفرد، وأنّ هناك منتجات تشبع الرغبات، فكيف يمكن للفرد الحصول عليها ؟ هناك في الحقيقة عدة طرق، فقد يقوم الفرد بتوفيرها بنفسه عن طريق إنتاجها، أو زراعتها، أو يقوم بشرائها، أو يحصل عليها مقابل شيء يمتلكه، أي عن طريق التبادل.

وبعدّ التبادل جوهر العملية التسويقية، وتتطلب عملية التبادل توافر العديد من الشروط،

وهي:

- أ- أن يكون هناك طرفين على الأقل.
- ب- إنّ كل طرف لديه شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر.
- ج- أن يكون لكل طرف القدرة على الاتصال بالطرف الآخر.
- د- أن يكون لكل طرف الحرية المطلقة لقبول، أو رفض عرض الآخر.

٦- المعاملات:

تعتبر المعاملات الوحدة الأساسية للتبادل، فعندما يتفق طرفان على عملية التبادل يمكنك القول - حينئذ - بأنّ هناك معاملة قد تمت، ولذلك فإنّ محور المعاملات هي القيمة التي يحصل عليها الطرفان، وتشتمل هذه القيمة على العديد من الأبعاد، منها وقت الاتفاق، ومكان الاتفاق، والمقابل الذي يحصل عليه الطرف الآخر (المسوق)،..... إلخ.

وهناك نوعان أساسيان من المعاملات أولهما: المعاملات المالية، وهي ما يقوم المستهلك بدفعه في مقابل حصوله على سلعة، أو خدمة معينة في صورة وحدات نقدية، وقد كان الاهتمام بالمعاملات التسويقية مقتصرًا في الماضي على المعاملات المالية، حيث ارتبط التسويق منذ ظهوره بالسلع الاستهلاكية، ثم السلع الصناعية، والخدمات الهادفة لتحقيق الربح، ولكن بتوسيع نطاق التسويق ليشمل أي عملية تبادلية ظهر النوع الثاني من المعاملات، وهو المعاملات غير المالية، فالمرشح يقدم برنامجه في مقابل الصوت الانتخابي، والتنظيمات الاجتماعية، والدينية تحصل في المقابل على المشاركة من جانب الأعضاء، والمسوّق للأفكار يحصل على التأييد للفكرة، وكلها تعتبر المقابل الذي يدفعه المستهلك في عملية التبادل، وهي بطبيعتها معاملات غير مالية.

٧- السوق:

مفهوم التبادل يقودنا في النهاية إلى مفهوم السوق، ويتكون السوق من كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة، أو رغبة معينة، ولديهم الاستعداد، والقدرة لإتمام عملية التبادل لإشباع هذه الحاجة، أو الرغبة، وأنّ تحديد حجم السوق يعتمد على عدد المستهلكين المحتملين، والقوة الشرائية لديهم، واستعدادهم لتقديم هذه الموارد للحصول على الرغبة، أو الحاجة.

الفصل الثاني عشر: وظيفة الإدارة المالية

١/١٢ - مفهوم الوظيفة المالية.

٢/١٢ - أهداف الإدارة المالية.

٣/١٢ - وظائف الإدارة المالية.

٤/١٢ - التحليل المالي.

٥/١٢ - أساليب التحليل المالي.

٦/١٢ - النسب المالية.

٧/١٢ - وظائف المدير المالي.

مقدمة:

الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية للمنظمة، وتُمارس بغض النظر عن حجم المنظمة، أو طبيعة ملكيتها، ويمكن تعرف المالية بأنها علم، وفن التعامل مع الأموال بصورة عامة، وأنَّ العمل على تدبير تلك الأموال التي تحتاج إليها عمليات المنظمة، وحسن استخدام تلك الأموال فيها هو جوهر عمليات، وأنشطة الإدارة المالية في المنظمة، ومما لا شك فيه أنَّ دور الإدارة المالية في منظمات اليوم يختلف عن دورها قبل سنوات، وأنَّ دورها مستقبلاً سيختلف عما هو الآن، وهذا ما يعزو الدور المتطور للإدارة المالية في المنظمات بما تعيشه من تغيرات، وتوجهات متجددة، وبشكل مستمر.

١٢/١ - مفهوم الوظيفة المالية:

يمكن القول عموماً إنَّ جميع التصرفات التي تحدث في المنشأة تقريباً لها علاقة بالأموال، طالما أنَّ المنشأة كيان اقتصادي يهدف إلى تحقيق عائد مناسب، ويمكن ملاحظة ذلك من تحليل طبيعة أوجه الأنشطة المختلفة للمنشأة.

ففي إدارة المشتريات والمخازن تعتمد وظيفتها الأساسية على الحصول على أموال لشراء الاحتياجات وفق برامج الإنتاج، وتخزينها لحين الحاجة إلى استخدامها في الإنتاج، وإدارة الإنتاج تحتاج لأموال لشراء الآلات، والمعدات، ومستلزمات الإنتاج، والإنفاق على الصيانة، والوقود بالإضافة إلى دفع أجور العاملين، وغيرها من نفقات التشغيل والعمليات، وتحتاج إدارة التسويق إلى أموال لتمويل أنشطتها التسويقية، والتي قد تبدأ قبل الإنتاج، ولا تتوقف إلى ما بعده لضمان استمرار تدفق السلع والخدمات المنتجة إلى المشتري الصناعي أو المستهلك النهائي، كذلك إدارة الأفراد تحتاج لأموال سواء للإنفاق على نشاطها العادي، أو للاستثمار في القوى البشرية عن طريق تمويل عمليات التدريب، والتعليم الفني والإداري، وصيانة القوى العاملة بالمنشأة وتنميته، وكذلك إدارة البحوث والتطوير، والتي يتطلب نشاطها نفقات استثمارية، وجارية مستمرة.

وهكذا فإنَّ جميع الإدارات، وأوجه النشاط المتعددة بالمنشأة، حتى الإدارة المالية نفسها يقتضي قيامها بمسؤولياتها الحصول على أموال، وإنفاقها على أنشطتها الخاصة بالتخطيط المالي، والرقابة المالية، وإدارة حركة الأموال داخل المنشأة وخارجها، والتنبؤ بالاحتياجات المالية، وتدبيرها لجميع أوجه النشاط بالمنشأة لتحقيق أهدافها الأساسية.

٢/١ - أهداف الإدارة المالية:

كما نعلم بأن لكل إدارة من إدارات منظمة الأعمال أهداف محددة، كما هو الحال بالنسبة للإدارة المالية، فإدارة التسويق مثلاً تتبنى أهدافاً مثل زيادة المبيعات، واختراق أسواق جديدة، كما تتبنى إدارة الإنتاج أهداف، مثل تخفيض نفقات الإنتاج، وتقليص الزمن اللازم للإنتاج، وتطوير الوسائل، والأدوات الإنتاجية، ويعتبر قيام كل إدارة من هذه الإدارات بإنجاز أهدافها بمثابة مساهمة في تحقيق هدف تعظيم الثروة، وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، وقد طوّر علماء المالية، والإدارة مدخلين لتحديد هذه الأهداف المالية هما: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ص ١٦٤-١٦٥)

أولاً- مدخل الربح- المخاطر:

ويعتمد هذا المدخل على محاولة الملائمة بين الربح، ودرجة المخاطرة، وطبقاً لهذا المدخل يجب أن تأخذ الإدارة المالية في اعتبارها بأن تسيطر على النفقات النقدية مع السماح بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات في محيط البيئة التشغيلية للمنشأة، وهذا المدخل يصنف الأهداف المالية إلى الأهداف التالية:

- ١- **تعظيم الأرباح:** أي تحقيق نسبة ربح عالية على المدى الطويل، والمدى القصير.
- ٢- **تقليل المخاطر:** أي تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن، أي من الواجب على الإدارة المالية أن تتجنب الأعمال ذات المخاطر العالية، وغير الضرورية.
- ٣- **السيطرة الكاملة على التدفقات النقدية الداخلة، والخارجة:** أي قيام الإدارة المالية بمراقبة التدفقات النقدية لضمان حمايتها، واستخدامها الاستخدام الأمثل.
- ٤- **المرونة:** أي توفير المرونة؛ بمعنى أن تكون المنشأة قادرة على اتخاذ المبادرات التي من شأنها التعامل مع عوامل عدم التأكد المستقبلية، ويمكن تحقيق المرونة بالإدارة الكفوءة للأنشطة، والأموال.

ثانياً- مدخل السيولة- الربحية:

- وفق هذا المدخل فإن أهداف الإدارة المالية يمكن تمثيلها بهدفين رئيسيين هما:
- ١- **السيولة:** ونعني بها أن يتوفر الكم المناسب من النقدية التي تكفي لسد الالتزامات المالية للمنشأة تجاه الغير في كافة الأوقات، أي بمعنى قدرة المنشأة على دفع التزاماتها، وتوفير مبلغ من المال في الصندوق، أو البنك يمكنها من شراء احتياجاتها نقداً، أو الحصول على الخصم النقدي لهذه المشتريات، ولمواجهة الحالات الطارئة.

٢- **الربحية:** تعني الربحية قدرة المنشأة على تحقيق أرباح يرضى عنها المستثمرون في معرض تحقيق الهدف الأهم، وهو تعظيم قيمة المنشأة، أو تعظيم قيمة أسهمها.

٣/١٢ - وظائف الإدارة المالية:

المنهج الحديث للإدارة المالية ينظر إلى وظيفة الإدارة المالية في المنشأة بأنها تقوم على ثلاثة اتجاهات أساسية، تتمثل فيما يلي: (جماعة، ٢٠٠٢، ص ٢٨٨)

١- قرارات الاستثمار.

٢- قرارات التمويل.

٣- قرارات توزيع الأرباح.

إنّ المهام الأساسية للإدارة المالية تتمثل في تدبير، وحسن استخدام الأموال التي تتطلبها عمليات المنشأة، وعليه فإنّ ذلك يضع الإدارة المالية أمام الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما هو نوع، وحجم الاستثمار، أو الاستثمارات التي سنقوم بها المنشأة، أي ما هو نوع الأعمال، وأي نوع من الموجودات ستحتاجها لتعمل وفقها، ومع حال المنشأة القائمة في السوق، وحال الطلب على منتجاتها من السلع والخدمات، وحال قدرتها وإنتاجيتها، وما هي مجالات الاستثمارات الجديدة لها، والأصول التي عليها الحصول عليها، وهذا كله يدخل ضمن المحور الأول لقرارات الاستثمار.

٢- كيف يتم توفير ذلك الحجم من الأموال لتنفيذ استثماراتها، ما هي مصادر التمويل للاستثمارات المرجوة، هل هناك رأس مال إضافي ستحصل عليه المنشأة من المالكين، أم سوف يتم التمويل عن طريق الاقتراض.

٣- ما العمل مع الأرباح المتحققة، هل ستوزع جميعها، أم جزء منها فقط، ومتى تتم عمليات التوزيع، وشكل تلك التوزيعات، هل بشكل نقدي، أم بتدوير تلك الأرباح، هذا وترتبط قرارات التوزيع ارتباطاً قوياً بقرارات التمويل، حيث تعتبر الأرباح غير الموزعة مصدراً من مصادر التمويل، وكذلك تعزيزاً لقدرة المنشأة على الاقتراض، كل ذلك يرتبط بمحور توزيع الأرباح في المنشأة، وهو يعتبر مرتكز عمليات الإدارة المالية.

١٢/٤ - التحليل المالي:

فكرة التحليل المالي تقوم أساساً على تحليل البيانات، والتقارير، والقوائم المالية، وهي عملية مستمرة بهدف تقويم المركز المالي للمنشأة، وقياس إنجازاتها، والتعرف على المشكلات التشغيلية، والمالية التي تعترض تحقيق أهدافها، والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لمواجهة هذه المشكلات، وتصويب الانحرافات المتعلقة بها.

وقد ازدادت أهمية التحليل في الربع الأخير من القرن الماضي، وبداية القرن الواحد والعشرين بسبب تعدد أغراض التحليل المالي، وما توفره من وسائل لقياس كفاءة المنظمة، وفعاليتها من جهة، ومن الوسائل الرقابية من جهة أخرى، وأهم غايات التحليل المالي تتمثل فيما يلي: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٦٨)

- ١- معرفة المركز المالي لمنشأة الأعمال.
 - ٢- معرفة المركز الائتماني لمنشأة الأعمال.
 - ٣- تحديد القيمة الاستثمارية للمنشأة.
 - ٤- قياس مدى كفاءة العمليات في المنشأة.
 - ٥- تقييم مدى صلاحية السياسات المالية، والتشغيلية للإدارة المالية، وإدارة المنشأة.
 - ٦- تحديد موقع المنشأة في القطاع الذي تنتمي إليه.
 - ٧- تخطيط السياسات المالية.
 - ٨- تقويم أداء، وكفاءة الإدارات الأخرى في المنشأة.
- هذا وتعتبر القوائم المالية (الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة الأموال) أهم البيانات المحاسبية، والمالية المستخدمة في التحليل المالي.

١٢/٥ - أساليب التحليل المالي:

المحلل المالي يستخدم أساليب متنوعة لمعالجة البيانات المالية، وذلك بسبب اختلاف غايات التحليل، وحاجات المستفيدين من نتائج التحليل المالي، فأهداف أصحاب المصالح في المنشأة مختلفة (المساهمون، الموردون، المدينون أو الممولون، الدوائر الحكومية، ... إلخ) وتتمثل الأساليب المستخدمة في التحليل المالي بما يلي:

١ - التحليل المقارن:

هذا الأسلوب يهدف إلى التعرف على التغيرات المالية التي تحصل على بنود القوائم المالية خلال فترات زمنية معينة من خلال قياس التغيرات التي طرأت على هذه البنود في الفترات الزمنية موضوع الدراسة، والتعرف على اتجاهاتها، وأسبابها.

٢- تحليل التعادل:

هذا الأسلوب يستخدم بهدف المساعدة في تخطيط أرباح المنشأة، ويقصد بالتعادل تساوي قيمة نفقات المنشأة مع إيراداتها، وبذلك فإن المنشأة لا تحقق خسارة أو ربح، ويتم حساب نقطة التعادل على النحو التالي:

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة للوحدة × عدد الوحدات.

الإيراد الكلي = سعر الوحدة × حجم الإنتاج الكلي.

الربح = صفر عند نقطة التعادل.

ولو وضعنا رموز للمتغيرات السابقة وفقاً لما يلي:

س: السعر

ث: التكاليف الثابتة.

غ: التكاليف المتغيرة للوحدة.

ك: كمية الإنتاج. وبناء عليه:

$$س \times ك = ث + غ \times ك$$

$$س ك - غ ك = ث$$

$$ك (س - غ) = ث$$

$$ك = \frac{ث}{س - غ}$$

$$ك = \frac{ث}{س - غ}$$

التكاليف الثابتة

$$\frac{ث}{س - غ} = \text{أي أن نقطة التعادل}$$

سعر الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

٣- قائمة الأموال:

هذه القائمة تمثل مصادر الأموال، وأوجه استخدامها من ناحية كمياتها (قيمتها)، وأنواعها (قصيرة الأجل، طويلة الأجل)، وتهدف إلى قياس الأهمية النسبية لكل نوع في الهيكل المالي للمنشأة، كما أن هذه القائمة تستخدم لتحديد المزيج الأمثل للتكوين الرأسمالي، وتكلفته.

٤- التحليل المالي باستخدام النسب المالية:

هذا الأسلوب يعتبر الأكثر شيوعاً، والفكرة تقوم على أساس إيجاد علاقات تعكس الكمية، أو الدرجة بين بيانات المركز المالي، أو قوائم الدخل، أو كليهما في أزمنة محددة، وتستخدم عادة النسب المالية لتحقيق الأهداف التالية:

أ- للمقارنة بين المنشآت المختلفة في الصناعة (القطاع الواحد)، وتكشف هذه النسب عن المنشآت القوية، والضعيفة، والمنشآت المقيمة بأقل، أو بأعلى من قيمتها.

ب- للمقارنة بين الصناعات المختلفة (أو القطاعات المختلفة)، حيث يمكن التعرف على السمات التشغيلية، والمالية لكل قطاع، والاستفادة منها بهدف اختيار القطاع الأكثر ملائمة للاستثمار في ظل ظروف السوق الحالية، والمستقبلية.

ج- للمقارنة بين مستويات الإنجاز للمنشأة الواحدة في فترات زمنية مختلفة، وعادة ما تستخدم هذه المقارنات لغايات تحديد الاتجاهات، والمشكلات الحالية، والمستقبلية، والاستعداد لمواجهتها.

١٢/٦- النسب المالية:

تحليل النسب المالية- شأنه في ذلك شأن الأدوات الأخرى في التحليل المالي- على علاقات منطقية بين عمليات المنشأة من ناحية، والتحليل المالي، أو المحاسبي لهذه الأنشطة. سنلقي الضوء على خمسة أنواع من النسب المالية: (الحناوي، ١٩٩٨، ص ٦٠)

١- نسب السيولة.

٢- نسب الرفع المالي.

٣- نسب النشاط.

٤- نسب هيكل التكلفة.

٥- نسب الربحية.

أولاً- نسب السيولة:

تقيس هذه النسب قدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها الجارية، وسنتعرض لنسبتين أساسيتين في هذا المجال:

١- نسبة التداول:

ويتم حسابها بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة.

الأصول المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الخصوم المتداولة

وتتضمن الأصول المتداولة عادة: النقدية، واستثمارات مؤقتة (أوراق مالية قابلة للبيع)، والذمم، والمخزون.

أما الخصوم المتداولة: فتتضمن عادة: حسابات الموردين، وأوراق الدفع قصيرة الأجل، والمستحقات الجارية للقروض طويلة الأجل، وضرائب الدخل المستحقة، والمستحقات الأخرى (كالأجور).

وتظهر هذه النسبة بوضوح المدى الذي يمكن فيه تغطية الالتزامات الجارية بواسطة الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في مواعيد تتفق مع تواريخ استحقاق هذه الالتزامات.

٢- نسبة التداول السريعة:

وينم حساب هذه النسبة بطرح المخزون من الأصول المتداولة، ثم قسمة الناتج على الخصوم المتداولة، ويعتبر المخزون أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة، كما أنه يحقق أكبر قدر من الخسارة بالمقارنة بالأصول المتداولة الأخرى في حالة التصفية، وتتبع أهمية هذه النسبة من حقيقة أنها تقيس قدرة المنشأة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع المخزون.

الأصول المتداولة - المخزون

$$\text{نسبة التداول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الخصوم المتداولة

ثانياً- نسب الرفع المالي:

هناك عدة جوانب أساسية لنسب الرفع المالي، وهي التي تقيس مدى مساهمة الملاك في الهيكل المالي بالمقارنة بالتمويل الذي مصدره القروض المختلفة.

١- نسبة الاقتراض إلى مجموع الأصول:

وتقيس هذه النسبة- التي يطلق عليها عادة نسبة الاقتراض- النسبة المئوية للأموال التي تم الحصول عليها من المقرضين، ويتم حساب هذه النسبة كما يلي:

مجموع القروض

نسبة الاقتراض = $\frac{\text{مجموع القروض}}{\text{مجموع الأصول}}$

مجموع الأصول

وتتضمن القروض: الخصوم المتداولة، وجميع أنواع السندات، ويفضل الدائنون نسبة اقتراض متوسطة، أو معقولة، حيث أنه كلما انخفضت هذه النسبة زاد هامش الأمان بالنسبة لهم في حالة إشهار إفلاس الشركة، وبيع أصولها، وعلى العكس من ذلك يفضل الملاك نسبة اقتراض مرتفعة لأحد سببين:

١- زيادة نصيبهم من الأرباح.

٢- أو أنّ زيادة أموال الملكية تعني التنازل عن جزء من السيطرة على الشركة.

وإذا كانت نسبة الاقتراض مرتفعة بصورة غير طبيعية، فإنّ ذلك قد يساعد على بعض التصرفات غير المسؤولة من جانب الملاك، بمعنى أنهم قد يلجأون إلى أسلوب المضاربة على نطاق كبير في عملياتهم معتمدين على أنّ الأرباح- إذا تحققت- فهي ضخمة، والأضرار محدودة في حالة تحقق خسائر.

٢- معدل تغطية الفائدة:

يتم حساب هذه النسبة بقسمة الإيراد قبل الفائدة والضريبة (إجمالي الدخل) على مجموع الفوائد، وتقيس هذه النسبة المدى الذي يمكن أن تنخفض فيه الإيرادات قبل أن تفقد المنشأة قدرتها على مقابلة الفائدة المستحقة عليها، والمعروف أنّ فشل المنشأة في سداد هذه الالتزامات قد يترتب عليها اتخاذ إجراءات قضائية ضدها، ينتج عنها في كثير من الأحيان إشهار إفلاسها، وبلاحظ أننا نستخدم رقم الإيراد قبل الضرائب في حساب هذه النسبة، ويرجع ذلك إلى أنّ الضريبة تُقرض على الدخل بعد استقطاع تكلفة الفائدة، وبالتالي فإنّ قدرة المنشأة على سداد الفوائد الجارية لا تتأثر بالضريبة، ويحسب هذا المعدل كما يلي:

إجمالي الدخل قبل الفوائد والضرائب

معدل تغطية الفائدة =

الفوائد السنوية المستحقة

٣- معدل تغطية الأعباء الثابتة:

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة الأرباح قبل استقطاع الأعباء الثابتة على مجموع هذه الأعباء، وهي الفائدة والإيجار، والاحتياطات السنوية لاستهلاك السندات، والضرائب المرتبطة بهذه المخصصات، وتكمل هذه النسبة معدل تغطية الفائدة، حيث أنها تأخذ في الاعتبار المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة في حالة فشلها في سداد أقساط الإيجار، أو أقساط رد السندات، بالإضافة إلى العجز في مقابلة مدفوعات الفوائد.

الدخل المتاح للوفاء بالأعباء الثابتة

عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة =

الأعباء الثابتة

إجمالي الدخل قبل الفوائد والضرائب + الفوائد المدينة

=

الفوائد المدينة + أقساط الديون طويلة الأجل

ثالثاً: نسب النشاط:

تقيس نسب النشاط مدى فاعلية المنشأة في استخدام الموارد المتوفرة لديها، وتتضمن هذه النسب المقارنة بين مستوى المبيعات من ناحية، والاستثمار في الأصول المختلفة من ناحية أخرى، وتفترض هذه النسب ضرورة وجود توازن بين المبيعات، وبين حسابات الأصول المختلفة مثل المخزون، والذمم والأصول الثابتة وغيرها.

١- معدل دوران المخزون:

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة المبيعات على المخزون:

صافي المبيعات

معدل دوران المخزون =

المخزون

وتدعم هذه النسبة الثقة في نسب التداول، والواقع أنَّ هذا المعدل لو كان منخفضاً فإنَّ ذلك قد يعني أنَّ المنشأة تحتفظ بمخزون من بضاعة راكدة وغير مطلوبة؛ مما يؤدي إلى ظهور

مشكلة أخرى في التحليل المالي حيث أنّ زيادة رقم المخزون يؤدي إلى زيادة رقم الأصول المتداولة وهو المؤشر العام لدرجة سيولة المنشأة، ومن ناحية أخرى فإذا كان هذا المعدل مرتفعاً - بصورة غير طبيعية - عن متوسط معدل الصناعة، فإنّ ذلك قد يكون معناه أنّ المنشأة تفقد كثيراً من فرص البيع نتيجة العجز في كمية المخزون عن تلبية الطلب، وتتضمن الآثار السلبية لهذا المعدل انخفاض قيمة المبيعات الذي ينعكس بعد ذلك على الأصول الثابتة في صورة استخدام غير أمثل.

٢- متوسط فترة التحصيل:

يتم حساب هذه الفترة على خطوتين:

- أ- يتم قسمة المبيعات الآجلة على 360 يوم بغرض تحديد متوسط المبيعات اليومية.
 ب- يتم قسمة عدد أيام السنة على معدل دوران الذمم لتحديد عدد الأيام التي تأخذ فيها المبيعات صورة ذمم في المتوسط، بمعنى الفترة الزمنية التي تنتظرها المنشأة بعد تحقيق المبيعات للحصول على النقدية:

المبيعات الآجلة

متوسط المبيعات اليومية =

360

عدد أيام السنة

متوسط فترة التحصيل =

معدل دوران الذمم

وإذا كان متوسط فترة التحصيل كبيراً بصورة غير طبيعية فإنّ ذلك يكون معناه أنّ سياسات التحصيل في المنشأة سيئة وغير فعّالة، أو أنّ المنشأة تواجه مشكلات كبيرة في تحصيل مستحقاتها من بعض العملاء.

٣- معدل دوران الأصول الثابتة:

ويتم حساب هذا المعدل بقسمة قيمة صافي المبيعات على مجموع الأصول الثابتة.

صافي المبيعات

معدل دوران الأصول الثابتة =

الأصول الثابتة

٤ - معدل دوران مجموع الأصول:

ويتم حساب هذا المعدل بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول.

صافي المبيعات

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

مجموع الأصول

وبصورة عامة فإنّ هذا المعدل يتأثر كثيراً بحجم المنشأة، وطبيعة الصناعة، فالشركات الضخمة (مثل شركات السيارات، والبتروك) تقوم بالاستثمار المكثف في الأصول الثابتة، بعكس الحال في الشركات الصغيرة التي قد تفصل بعض عملياتها، وتعهد بها إلى مصانع أخرى متخصصة نظير أجر، فيقل الاستثمار في الأصول الثابتة.

رابعاً- نسب هيكل التكلفة:

ترجع أهمية هذه النسبة إلى أنها تمثل تدفق مستمر دائم، وإذا فقدت المنشأة السيطرة على عناصر التكلفة، فإنّ ذلك معناه الإضرار بالأرباح- وربما فشل المنشأة، وإفلاسها، وتلعب نسب هيكل التكلفة دوراً هاماً في الرقابة الداخلية على عمليات المنشأة.

١ - هامش الربح الإجمالي:

وتظهر هذه النسبة الهامش المتوفر لتغطية تكلفة جميع الوظائف الأخرى اللازمة لتحقيق البيع النهائي للسلعة، ويتم حساب هذه النسبة على أساس طرح تكلفة المبيعات (التي لا تتضمن الإهلاك، والإيجار) من صافي المبيعات ثم قسمة الناتج على صافي المبيعات.

صافي المبيعات - تكلفة المبيعات

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{صافي المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

ويلاحظ أنّ انخفاض هذه النسبة قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح التي تحققها المنشأة بسبب استنفاد جزء كبير من هذا الهامش في مقابلة تكاليف الوظائف الأخرى مثل البيع، والبحث وغيرها.

٢ - نسبة مصاريف البيع والتسليم:

ويتم حسابها بقسمة مصاريف البيع والتسليم على صافي المبيعات.

مصاريف البيع والتسليم

$$\text{نسبة مصاريف البيع والتسليم} = \frac{\text{مصاريف البيع والتسليم}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

٣- نسبة المصاريف الإدارية والعامة:

وتقيس هذه النسبة التكلفة العامة التي يتطلبها أداء وظائف المنشأة، وهي تتضمن مصاريف كثيرة: مثل رواتب رجال الإدارة، وبدلات السفر، ومصاريف التليفون، والفاكس،... إلخ.

مصاريف إدارية وعامة

$$\text{نسبة المصاريف الإدارية والعامة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الإهلاك + الإيجار}}$$

صافي المبيعات

وتمثل هذه النسبة أهمية كبيرة داخل المنشأة بسبب أنها تتضمن درجة من التنظيم، والرقابة الذاتية من جانب المسؤولين في المنشأة، وهي في نفس الوقت في غاية الأهمية من وجهة نظر الجهات الخارجية التي تتولى تقويم أداء المنشأة الداخلي.

٤- نسبة الإهلاك والإيجار:

وتمثل هذه البنود عناصر أساسية في التكلفة التي يتطلبها استخدام الأصول الثابتة في المنشأة.

الإهلاك + الإيجار

$$\text{نسبة الإهلاك والإيجار} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الإهلاك + الإيجار}}$$

صافي المبيعات

خامساً- نسب الربحية:

تعكس نسب الربحية نتائج تحليل النسب الأربع السابقة، حيث أنها تقيس مدى تحقيق المنشأة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، وهيكل التكلفة، كما أنها تعبّر عن محصلة نتائج السياسات، والقرارات التي اتخذتها المنشأة فيما يتعلق بالسيولة، والرفع المالي، والواقع أنّ جميع النسب التي سبق التعرض لها تظهر بعض جوانب وأبعاد الطريقة التي يتم فيها تشغيل المنشأة، أما نسب الربحية فإنها تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المنشأة.

١- هامش الربح على المبيعات:

يتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات، وينتج عنها الربح المحقق عن كل ليرة مبيعات، وتقيس هذه النسبة في الواقع النسبة المئوية التي يمكن أن ينخفضها سعر البيع قبل أن تحقق المنشأة خسائر فعلية.

صافي الربح بعد الضريبة

هامش الربح =

صافي المبيعات

٢- معدل العائد على مجموع الأصول:

وتقيس هذه النسبة العائد على مجموع استثمارات المنشأة.

صافي الربح بعد الضريبة

معدل العائد على مجموع الأصول =

مجموع الأصول

٣- معدل العائد على حقوق الملكية:

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع حقوق الملكية،

وهي تقيس العائد على مجموع استثمارات حملة الأسهم.

صافي الربح بعد الضريبة

معدل العائد على حقوق الملكية =

مجموع حقوق الملكية

١٢/٧- وظائف المدير المالي:

بالرجوع إلى القوائم المالية للمنشأة، يمكن استخلاص ثلاث وظائف أساسية للمدير

المالي تتمثل في الآتي: (حنفي، قرياقص، ٢٠٠٢، ص ٩)

١- تحليل البيانات المالية.

٢- تحديد هيكل أصول المنشأة.

٣- تحديد، وتشكيل الهيكل المالي.

ويمكن توضيح هذه الوظائف باختصار كما يلي:

١- دراسة وتحليل البيانات المالية:

تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكل، أو نمط معين بحيث يمكن استخدامها لمعرفة جوانب القوة، والضعف بالمركز المالي للمنشأة، وتخطيط عمليات التمويل في المستقبل، وتقدير مدى الحاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية للمنشأة، وبالتالي تقدير حجم التمويل الإضافي المطلوب، لذلك فإن الأداء الجيد لهذه الوظيفة ضروري لأداء الوظائف الأخرى الخاصة بتحديد هيكل الأصول، والمركز المالي للمنشأة.

٢- تحديد شكل هيكل أصول المنشأة:

يحدد المدير المالي نمط هيكل الأصول، وأنواعها كما تظهر بقائمة المركز المالي، ويعني ذلك تحديد الأموال المستثمرة في كل من الأصول الثابتة، والأصول المتداولة، وبعد تحديد هيكل الأصول يحدّد بقدر الإمكان الحجم الأمثل للاستثمار في كل نوع من أنواع الأصول المتداولة، وأن يحدّد أيضاً ما هي الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها، ومتى تصبح الأصول الثابتة متقادمة فنياً- ومتى يتم استبدالها أو تطويرها، وبذلك يتضح أنّ مسألة هيكل الأصول ليس بالأمر السهل- حيث يتطلب ذلك التعرف على العمليات الماضية، والمستقبلية للمنشأة، وتفهم الأهداف الطويلة الأجل.

٣- تحديد الهيكل المالي للمنشأة:

تتصل هذه الوظيفة بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي، حيث يوجد نوعان من القرارات الخاصة بالهيكل المالي، يتصل النوع الأول من القرارات بتحديد المزيج الملائم للتمويل القصير، والطويل الأجل- ويعتبر ذلك من أهم القرارات لما لها من أثر على الربحية، والسيولة العامة، أما النوع الثاني من القرارات ذات أهمية أيضاً كالقرار السابق- حيث يدور حول تحديد أيهما أكثر منفعة للمنشأة، القروض قصيرة الأجل، أو الطويلة الأجل في وقت معين، فقد تقرض الظروف أنواع معينة من القرارات، أو كما يقال وفقاً للضرورة، وقد يتطلب البعض منها تحليلاً مستفيضاً، ودراسة متعمقة للبدائل المتاحة، وتكلفة كل بديل، والآثار المترتبة على كل منها في الأجل الطويل.

الفصل الثالث عشر: وظيفة إدارة الموارد البشرية

- ١/١٣ - مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- ٢/١٣ - مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية، والمعاصرة.
- ٣/١٣ - أهمية إدارة الموارد البشرية.
- ٤/١٣ - أهداف إدارة الموارد البشرية.
- ٥/١٣ - وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ٦/١٣ - ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

مقدمة:

في ظل الثورة المعلوماتية، والمعرفية، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، ومنظمات المعرفة، أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة وموجوداتها، وتعتبر عماد نجاح المنظمة، أو فشلها، ومن هنا أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية، والأكثر حيوية في المنظمة، بدل أن كانت تعتبر وظيفة مساندة، واستشارية.

١٣/١ - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكر أهمها فيما يلي:

تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها، ومصلحتهم، وأن تراقبهم، وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها، ونجاحهم، ونجاح المصلحة العامة.

وفي تعريف آخر: تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد، أو الموارد البشرية العاملة.

وفي تعريف آخر: هي إحدى الوظائف، والإدارات الأساسية، والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها، وحتى ساعة انتهاء خدمتها، وعملها فيها. (بلوط، ٢٠٠٢، ص ١١)

ونرى بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية: بأنها إدارة الأنشطة، والبرامج التي من شأنها توفير القوى العاملة للمنظمة حسب احتياجاتها من التخصصات المختلفة، والعمل على تحفيزها، والمحافظة عليها، وتنميتها، أي يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة الأنشطة، والمهام الدعوية التي تُعنى بجميع شؤون وجوانب القوى العاملة في المنظمة، بدءاً من استقطاب، وجذب هذه القوى، وتعيينها، وتوصيف الوظائف لها، وتنميتها، وتطويرها، وتحفيزها، وتوفير السياسات، والنظم، والظروف الكفيلة بالمحافظة عليها، واستقرارها، وحسن توظيفها، وتعزيز انتمائها للمنظمة، ودافعيتها للعمل.

١٣/٢ - مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية، والمعاصرة:

يتلخص المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان، واستثمار قدراته، وطاقاته، وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريكاً في العمل، وليس مجرد أجيالاً.

ومن ثم فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن إدارة الموارد البشرية التقليدية، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي: (بن عنتر، ٢٠١٠، ص ٢١)

الجدول رقم (١٣-١)

مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
١- تهتم بعقل الإنسان، وقدراته الذهنية، وإمكانياته في التفكير، والابتكار، والمشاركة في حل المشكلات، وتحمل المسؤوليات.	١- اهتمت بالبناء المادي للإنسان، وقواه العضلية، وقدراته الجسدية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون لها دور في التفكير، واتخاذ القرارات.
٢- تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية، وتمكين الإنسان، ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	٢- ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور، والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.
٣- التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية، وإطلاق طاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي، وروح الفريق.	٣- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.

١٣/٣ - أهمية إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في المنظمة، شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال الاعتبارات التالية: (سلطان، ٢٠٠١، ص ص ١٧-١٨)

١- تعتبر وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.

٢- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته، وتأثيرها على حياة الفرد، والمنظمة، وكذلك المجتمع.

٣- الموارد البشرية تعتبر من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أنّ ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.

٤- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك، والعامل المشترك في تحريك القدرات، والإمكانيات المادية للمجتمع.

٥- العنصر البشري هو استثمار، إذا أُحسن تدريبه، وتنميته، وتستطيع من خلاله المنظمة تحقيق مزايا طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

٦- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة، وفعالية مواردها البشرية، أكثر من قيمة تجهيزاتها.

١٣/٤- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة في الأهداف التالية: (حريم،

٢٠٠٦، ص ٣٥١)

١- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة.

٢- الحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المنظمة.

٣- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة، وفعالية.

٤- استغلال طاقات، وقدرات الأفراد المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

٥- تحقيق الكفاءة، والفعالية في إدارة الموارد البشرية أداءً، وإنتاجاً، ومالياً، وسلوكياً.

٦- التوفيق، والتجانس بين أهداف الأفراد، وأهداف المنظمة.

٧- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين، وذلك بتهيئة المناخ المادي، والمعنوي الذي

يؤدي إلى الإنتاجية العالية، ويتيح لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم.

١٣/٥- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ينطوي عمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة واسعة من الأنشطة، وتختلف هذه

الأنشطة باختلاف حجم المنظمة، فعندما تكبر المنظمة، ويكبر عدد الأفراد العاملين بها، وبالتالي تزداد مشكلاتهم، نجد أنّ الإدارة العليا تعطي أو تضع أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

وبصرف النظر عن اختلاف درجات الاهتمام التي تعطى لإدارة الموارد البشرية، يمكن القول أن نطاق عمل إدارة الموارد البشرية- وبصفة خاصة في المنظمات الكبيرة- ينحصر في المهام التالية: (الحنوي والصحن، ٢٠٠٢، ص ٢٣٠)

١- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة.

٢- تحليل الوظائف.

٣- الحصول على القوى العاملة.

٤- الاختيار.

٥- التدريب.

٦- الترقية.

٧- تقويم أداء الأفراد.

٨- الأجور والحوافز.

وسوف يتم تناول هذه الوظائف بشيء من التفصيل فيما يلي:

أولاً- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة:

يمكن القول بأن بداية التخطيط السليم للقوى العاملة هو معرفة الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة التي تحتاجها المنظمة، وعلى كافة مستوياتها الإدارية، بمعنى آخر يجب التنبؤ بالوظائف الشاغرة التي ستحدث في المستقبل، والتخطيط لكيفية شغل هذه الوظائف، ويعتمد ذلك بالضرورة على التنبؤ بعدد الأفراد الذين سيتم ترقيةهم، أو نقلهم إلى وظائف أخرى، أو الاستغناء عنهم، أو تقاعدهم بسبب بلوغ سن التقاعد.

ويستخدم لأغراض التنبؤ بالقوى العاملة ما يعرف " بتحليل تدفق الأفراد" أي مجموعة الأفراد الذين سيدخلون المنظمة، وينتقلون خلالها عبر المستويات الإدارية المختلفة حتى يتركوا المنظمة لسبب، أو لآخر.

وفيفيد تحليل تدفق الأفراد في الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هو عدد، ونوعية الأفراد الذين سيتم احتياجهم خلال الفترة الزمنية المقبلة؟.

٢- ما هي أنواع برامج التدريب التي سيتم اللجوء إليها كل عام؟.

٣- بمعرفة السياسات الحالية للأفراد، ما هو شكل التنظيم خلال السنوات القادمة؟.

وينبغي التنويه بأن تحليل تدفق الأفراد يجب أن يتصف بالديناميكية، والمرونة، ومن ثم فهو عملية مستمرة.

ثانياً- تحليل الوظائف:

يمكن القول أنّ تحليل الوظائف تعتبر من أهم البيانات الأساسية المطلوبة لأي تخطيط للموارد البشرية في أية منظمة، وذلك بمعرفة المعلومات عن الوظائف الحالية من حيث طبيعة الوظيفة، ومكانتها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى. ولهذا فإنّ المعرفة التفصيلية لكل وظيفة هامة لأنها تمد مدير الموارد البشرية بالجوانب التالية:

- معرفة كيفية تعيين الأفراد الجدد، ومن يقوم بتعيينهم.
- معرفة مقدار الراتب المفروض دفعه لهذه الوظيفة.
- تساعد في تقويم الوظائف.
- تصميم نظم الترقى.
- تحديد عبء العمل المنوط للوظيفة، وبرامج التدريب.
- تقويم مدى الكفاءة في الاختيار، وبرامج التدريب.

ويتضمن تحليل الوظائف خطوتين أساسيتين وهما:

- ١- توصيف الوظيفة: وتتضمن تحديد المهام، ظروف العمل، المسؤوليات والصلاحيات.
- ٢- مواصفات شاغل الوظيفة: وتركز على مؤهلات شاغل الوظيفة مثل الخبرة، التعليم، المهارات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.

ثالثاً- الحصول على القوى العاملة:

يمكن اعتبار الحصول على القوى العاملة اللازمة لبث الحياة في المنظمة أول، وأهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وبطبيعة الحال فإنّ المعروض من الأفراد الأكفاء يؤثر على نجاح المنظمات كما هو الحال بالنسبة للعرض من الأموال، والمواد، والأسواق. وتتضمن عملية الحصول على القوى العاملة العديد من الخطوات كما يلي:

- ١- البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة.
- ٢- تقويم قدرات المتقدمين لشغل الوظيفة، ومقارنتها بالاحتياجات التنظيمية.
- ٣- اختيار الأفراد الصالحين من بين المتقدمين لشغل الوظائف.

*- البحث عن الأفراد المؤهلين:

بطبيعة الحال، يجب على مدير الموارد البشرية البحث عن المرشحين لشغل الوظائف المطلوبة، ومن ثمّ فمن الضروري تحديد كيفية ومصادر الحصول على هؤلاء المرشحين، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ومن بينها:

- حدود سوق العمل.

- توافر المهارات.

- مدى جاذبية المنظمة، وسمعتها في الأسواق.

- الظروف الاقتصادية.

* - السؤال الهام هنا ما هي نوعيات العمالة المتاحة، وما هي مصادر الحصول على الأفراد؟ :

للإجابة على هذا السؤال يمكن التمييز بين أربعة أنواع للعمالة كالآتي:

أ- الأفراد الجديد الذين يبحثون عن أول وظيفة.

ب- الأفراد العاطلين.

ج- الأفراد العاملين في منظمات مختلفة، ولكن غير راضين عن العمل في هذه المنظمات.

د- الأفراد العاملين في منظمات أخرى، ويمكن استقطابهم للعمل بالمنظمة.

أما مصادر الحصول على الأفراد فتتمثل في المصادر التالية:

أ- المصادر الغير رسمية (توصيات من آخرين، أقارب العاملين الحاليين، وأصدقائهم).

ب- مكاتب العمل الرسمية.

ج- خريجي الجامعات، والمعاهد الفنية.

د- الإعلانات في الصحف، والمجلات المختلفة.

هـ- قائمة الانتظار (طلبات الالتحاق الاختيارية).

رابعاً- الاختيار:

يعتبر جذب الأفراد الأكفاء للعمل داخل المنظمة الخطوة الأولى في عملية الحصول على القوى العاملة المطلوبة، يلي ذلك تنمية الأساليب المناسبة لاختيار الأفراد من مجموع المتقدمين لشغل الوظائف، فالإدارة يجب أن تتجنب تعيين الأفراد الذين يتم الاستغناء عنهم، أو يقوموا بترك الوظيفة بعد فترة قصيرة، فتكاليف التعيين والتدريب تعتبر باهظة، وخاصة في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم يجب على المنظمة أن تقوم باتباع الأساليب العلمية، والفعالة في اختيار الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المنظمة، وفي محاولة تجنب هذه المشكلة تقوم بعض المنظمات بتعيين الأفراد لفترة مؤقتة تحت الاختبار لفترة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر، أو عن طريق اللجوء إلى التعيين المؤقت، وذلك قبل اتخاذ قرار بتثبيتهم في العمل بعد فترة من الاختبار.

وتمر عملية الاختيار بمراحل يجب على المتقدم للعمل أن يتخطاها بنجاح كي يتأهل للتعيين في المنظمة، فهي عملية غريبة، أو تصفية لاختيار الأنسب حسب معايير المنظمة

المستخدمة في هذا المجال، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات، أو المراحل التي يجب أن يختارها المتقدم بنجاح كي يتأهل للحصول على الوظيفة الشاغرة: (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٤٠٨-٤٠٩)

١- **استقبال طالبي العمل:** يقوم أحد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية باستقبال الراغبين في العمل، وتزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة، وطبيعة العمل فيها، كي يتمكن هؤلاء من تكوين فكرة عن ذلك، مما يزيد من فرص اختيار الأنسب من بين المتقدمين، وتقلل من تكاليف الاختيار نتيجة عدول بعض المتقدمين عن متابعة رغبتهم في العمل لدى المنظمة.

٢- **المقابلة المبدئية:** وتجري مع المتقدم للعمل، ويُسأل فيها عن سبب اختياره للعمل في المنظمة، كي يتم التأكد من توفر محددات العمل لديه، وبعض المعلومات العامة المتعلقة بطبيعة العمل، وفائدة هذه المقابلة أنه يجري خلالها الاستغناء عن بعض المتقدمين الذين لا تنطبق عليهم شروط الاختيار عن طريق تقليل عدد المتقدمين للمراحل اللاحقة.

٣- **ملء طلبات الاستخدام:** وهو عبارة عن استمارة فيها معلومات تُعطى عادة للمتقدم الذي يرغب في العمل لدى المنظمة يقيم باستيفائها، وتتعلق بمعلومات شخصية عنه كالحالة الاجتماعية، وتاريخ، ومكان الولادة، وأهم محددات العمل المطلوبة مما يمكن المنظمة من معرفة مدى صلاحيته للدخول في الإجراءات اللاحقة للاختيار والتعيين.

٤- **اللياقة الصحية:** لا بدّ قبل الاختيار والتعيين التأكد من لياقة المتقدم الصحية، وذلك من خلال إجراء الكشف الطبي الذي يحدد لياقته الصحية العامة، وخلوه من الأمراض المعدية، أو المزمنة التي قد تعيقه عن ممارسة عمله في المستقبل بصورة طبيعية.

٥- **مقابلة الاختيار:** بعد اجتياز المتقدم للخطوات المشار إليه أعلاه تجري معه مقابلة الغاية منها جمع معلومات إضافية وتفصيلية عنه، والتأكد من صحة المعلومات الواردة في طلب الاستخدام، وكذلك معرفة بعض النواحي السلوكية فيه، للتأكد من مدى استعداده وتجاوبه مع طبيعة الوظيفة المتقدم لها.

٦- **الاختبارات:** بعد اجتياز المتقدم للخطوات السابقة تجري له بعض الاختبارات الهامة التي تتفق مع طبيعة الوظيفة الشاغرة، والسلوكيات المطلوبة لها لاختيار الأنسب من بين المتقدمين، وقد تكون هذه الاختبارات تحريرية؛ أي كتابية، أو عملية، أو مزيجاً من الاثنين، ومن هذه الاختبارات ما يلي:

أ- اختبار الذكاء: وذلك لمعرفة مستوى ذكاء المتقدم، ومقارنته بمستوى الذكاء المطلوب لإشغال الوظيفة الشاغرة.

ب- اختبار القدرات: وذلك لمعرفة قدرة الشخص العملية على القيام بمهام الوظيفة (كتقديم فحص طباعة لسكرتيرة).

ج- اختبار الشخصية: ويعتبر من أهم وأصعب الاختبارات خاصة في بعض الوظائف، ويهدف هذا الاختبار إلى معرفة العناصر الأساسية في شخصية المتقدم، والتي لها تأثير في تحديد سلوكه، وتفاعلاته مع الوظيفة الشاغرة، كقدرته على التحكم بانفعالاته، وأحاسيس الآخرين، وتمتعه بشخصية متوازنة، ومقبولة اجتماعياً، وخاصة في مجال العمل المطلوب.

د- اختبار الميول: يسعى هذا الاختبار إلى معرفة الخصائص، أو الصفات التي يفضلها المتقدم إلى العمل، أو ما يتطلع إلى تحقيقه من وراء ذلك العمل.

٧- المفاضلة بين الناجحين لاختيار الأنسب: وتخضع عملية المفاضلة بين المتقدمين عادة، والذين اجتازوا كافة مراحل الاختيار السابقة بنجاح إلى لجنة تقويم خاصة تختار من بينهم الأشخاص الأكثر مناسبة للوظائف الشاغرة وفق معايير محددة تلائم طبيعة تلك الوظائف، وسياسة المنظمة المتبعة بهذا الصدد.

٨- التعيين تحت الاختبار أو التجربة: من المتفق عليه دولياً، وخاصة بالنسبة للوظائف العامة، سواء أكانت في القطاع العام، أم الخاص إنَّ التعيين لأول مرة يكون لمدة زمنية قصيرة لمعرفة مدى صلاحية الموظف العملية للقيام بمهام الوظيفة التي عُين فيها، وتعتبر هذه المدة آخر اختبار له يجب عليه اجتيازه فيما إذا رغب في الاحتفاظ بهذه الوظيفة.

٩- صدور قرار التعيين وتحديد تاريخ العمل: بعد اختيار المتقدم للعمل في المنظمة، وانتهاء إجراءات الاختيار والتعيين يصدر قرار تعيين باسم الموظف يُحدد فيه تاريخ مباشرته للعمل، وقبل مباشرة العمل يجري تقديم الموظف إلى رئيسه، وإعطائه بعض الإرشادات العامة، والترحيب به وطمأننته، ثم تقديمه إلى زملائه، وتسليمه عمله الجديد.

١٠- التثبيت في الوظيفة: بعد اجتياز الموظف لفترة التجربة، واختبار أهليته للوظيفة التي عين فيها، تكون نتيجة فترة التجربة إما التثبيت في الوظيفة، أو النقل إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عند خدمات الموظف الذي يفشل في فترة التجربة.

خامساً: التدريب:

تعتمد كفاءة التدريب في أية منظمة بصورة مباشرة على مدى جودة برامج التدريب المطبقة، والتدريب مطلوب لجميع العاملين داخل المنظمة، إنَّ العاملين الجدد يحتاجون إلى قدر

معين من التدريب قبل استلامهم العمل، وكذلك فإنّ العاملين القدامى يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم من وقت لآخر لكي يتم تزويدهم بأحدث النظم، والأساليب الإدارية، والتهيئة للترقية، أو النقل إلى وظائف أخرى.

وتتيح برامج التدريب زيادة فعالية الأفراد للعمل، وزيادة درجة إخلاصهم فيه، فالعاملين الذين يتفهموا وظيفتهم، وأبعادها يكونوا في حالة معنوية أفضل من غيرهم، حتى يستطيعون معرفة العلاقة الوطيدة بين أدائهم، والجهود التي يبذلونها، ومن ناحية أخرى فإنّ الاهتمام ببرامج التدريب من جانب الإدارة تعطي الانطباع للعاملين بالأهمية المعطاة لهم داخل المنظمة، وتزداد فعالية برامج التدريب في المنظمات الديناميكية التي تتعرض لتغيرات تكنولوجية بصورة مستمرة.

ونحن بصدد التخطيط لبرامج التدريب، ينبغي أن نطرح الأسئلة التالية:

١- من يجب أن يتدرب ؟.

٢- ما هي أنواع البرامج التي تناسب المتدربين ؟.

٣- أين يجب أن يتدرب ؟.

٤- ما هي الوسائل التدريبية المناسبة ؟.

وللإجابة على هذه الأسئلة، يمكن التمييز بين نوعين من المتدربين: العاملون الجدد عند بدء الوظيفة، والعاملون القدامى والمطلوب ترقيتهم، أو نقلهم إلى وظيفة أخرى، أو تنمية مهاراتهم، وزيادة كفاءاتهم في الأداء، إنّ العاملين الجدد قد يحتاجون إلى أنواع مختلفة من التدريب، فقد يركز التدريب على كيفية أداء العمل، أو الإلمام بالنواحي الإدارية المختلفة داخل المنظمة، والتي لها ارتباط بالعمل الذي سيشغله، أو كيفية تشغيل آلات معينة، أو معدات، أو حاسبات آلية،..... إلخ.

وقد يوجه التدريب إلى بعض العاملين ذوي الأداء المنخفض، وبالتالي توجه برامج التدريب لتحسين أدائهم، والوصول به إلى المستوى المطلوب.

وقد يتم التدريب داخل، أو خارج العمل، ويعتمد اختيار مكان التدريب على طبيعة البرنامج التدريبي ذاته، فالتدريب على استخدام آلة معينة قد يتم داخل المنظمة إذا توافرت الآلة في المنظمة، أو لدى المورد لهذه الآلة إذا لم يتم شرائها بعد، ويفضل استخدام البرامج التدريبية خارج العمل بالنسبة للمستويات الإدارية العليا، والوسطى، والتي قد تقوم بها مكاتب وهيئات متخصصة في شؤون التدريب.

سادساً: الترقية:

من الضروري توافر خطة واضحة عن فرص الترقى المتاحة أمام العاملين في المنظمة، وتختلف السياسات المتبعة بشأن الترقية إلى المراكز الإدارية المختلفة من منظمة لأخرى، ويمكن التمييز بين نوعين من السياسات المتاحة في هذا المجال وهما:

- ١- الترقية حسب الأقدمية.

٢- الترقية حسب الخبرة والكفاءة.

وبالرغم من أنَّ اتباع السياسة الأولى قد يعطي المزيد من الأمان للعاملين والشعور بالعدالة- من وجهة نظرهم- في اختيار الأفراد لملى المراكز الأعلى الشاغرة إلا أنها قد توجد نوعاً من الفتور في العمل بين الأفراد إذا شعروا أنهم على يقين من أمر ترقيتهم بعد مضي فترة زمنية معينة، وذلك بعكس الحال في حالة اتباع سياسة الترقية على أساس الخبرة أو الكفاءة، فسوف يشعر الفرد بنوع من القلق بشأن أداءه، وسيوجد نوع من التنافس بين الأفراد العاملين في محاولة للتمييز، والفوز بالمركز الأعلى.

ويمكن اتباع مزيج من الطريقتين وهي الاعتماد على الخبرة، والكفاءة للأفراد كسياسة للترقية، وتستخدم السياسة الأخرى في حالة تساوي المهارات في الأداء بين المرشحين لشغل منصب أعلى.

وقد تلجأ المنظمات إلى اتباع سياسة أخرى لتحفيز العاملين على زيادة كفاءتهم، وهي السماح بالتعيين للوظائف الشاغرة من خارج المنظمة، ففي هذه الحالة سوف يشعر الأفراد داخل المنظمة بأنهم لم يحصلوا على الترقية ما لم يظهروا المقدرة الضرورية لشغل المركز الشاغر بشرط أن تتيح لهم المنظمة الفرصة لإظهار القدرات التي يمتلكونها.

ويمكن التفرقة بين سياستين أساسيتين عند ترقية الأفراد داخل المنظمة وهما:

١- الترقية الرأسية:

أي ترقية الفرد من مستوى تنظيمي إلى مستوى أعلى في نفس الإدارة، وتهدف هذه السياسة إلى إعطاء الفرد الفرصة لزيادة خبراته في نفس مجال عمله.

٢- الترقية الأفقية:

وهي ترقية الفرد من مركز في إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى، أو قد يُنقل إلى نفس المركز في إدارة أكبر إذا كان ذلك يتيح له فرصة الترقية مستقبلاً، فمثلاً يمكن أن يُرقى مساعد المدير العام من فرع كبير لأحد المتاجر إلى مركز المدير العام في فرع صغير بدلاً

من بقاءه كمساعد للمدير العام في الفرع الكبير، أو قد يُرقى كبير المهندسين في أحد المصانع الكبيرة إلى مدير إدارة الإنتاج في أحد المصانع الأقل حجماً والتابعة للمنظمة.

سابعاً - تقويم أداء الفرد:

وتتطوي هذه العملية على تقويم ما تمّ إنجازه بواسطة الأفراد في جميع المستويات الإدارية، وفي كل الوحدات التنظيمية، ويشترك في هذا التقويم الرؤساء المباشرين للأفراد عن طريق تقارير الأداء التي تُعدّ كل فترة زمنية (عادة سنة)، وتستخدم عملية التقويم في النواحي المتعلقة بالترقية، أو زيادة الأجر، أو النقل، أو الاستغناء عن خدمات الفرد، كما أنّ تقويم الأداء يساعد على معرفة ما تمّ إنجازه ومقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقاً لمعرفة مدى حاجة الأفراد للتدريب، أو لأي من الإجراءات التصحيحية الواجب اتباعها في هذا الشأن.

ومن الأساليب الشائعة في هذا الصدد هو ما يعرف بالمقاييس الترتيبية، وفيه يتم وضع بعض العوامل المختارة الخاصة بتقويم أداء الفرد، وتُعطى درجات معينة للدلالة على المستوى الذي يحتله الفرد لكل عامل من العوامل، ويتم جمع الدرجات التي حصل عليها، وإعطاء تقدير عام لكل فرد يعبر عن مستوى إنجازه من وجهة نظر رئيسه المباشر. ويوضح الآتي طريقة المقاييس الترتيبية.

الاسم..... الوظيفة..... تاريخ التعيين.....

العوامل	غير مرضي (١)	مرضي (٢)	جيد (٣)	جيد جداً (٤)	ممتاز (٥)
السرعة في تنفيذ الأعمال المكلف بها					
الفاعلية في تخطيط العمل					
القدرة على حل المشكلات					
الالتزام في الدوام					
القدرة على الابتكار					
التعاون مع الزملاء					
.....					
مجموع درجات التقدير					

ويتطلب الاستخدام الناجح لهذه الطريقة الاختيار السليم للعوامل المختارة محل التقييم، والبعد عن التحيز والحكم الشخصي للفرد القائم بالتقويم، وأن يتم التركيز على بعض العوامل التي تعبر عن الأداء مثل كمية المنجز، السرعة في الإنجاز، حسن التصرف،..... إلخ.

ثامناً- الأجور والحوافز:

تمثل عملية تحديد الأجور والحوافز الملائمة للأفراد موضع اهتمام لكل من العاملين، والمنظمة على حد سواء، فالأجر هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، بينما يعبر الحافز عن مقابل للأداء المتميز، وبجانب الأجور والحوافز فهناك مجموعة من المزايا، والخدمات التي تقدم للعاملين داخل المنظمة مقابل انتمائهم لها، وشعورهم بالولاء للمنظمة التي يعملون فيها. ويقع على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تصميم نظام جيد للأجور، والحوافز، والمزايا، والخدمات بحيث يحقق رضا العاملين، وانتمائهم للمنظمة من ناحية، ويضمن زيادة الإنتاجية، وأرباح المنظمة من ناحية أخرى، ويتم ذلك من خلال ربط الوظيفة بالأجر.

١٣/٦- ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية (وروافدها الإقليمية والمحلية) من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساس، والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيس للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الجديد: (السلمي، ١٩٩٨، ص ٢٤)

١- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات، والاقتراحات، والابتكارات، وعنصر فاعل، وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

٢- إن الفرد في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة، وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة، والسعي إلى التطوير، والإنجاز.

٣- إن الفرد إذا أحسن اختياره، إعداد، تدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف، أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

٤- إن الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة، أو فريق من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل، وتحقيق نتائج محددة.

ويتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة هي..... احترام الإنسان، واستثمار طاقاته باعتباره شريكاً، وليس مجرد أجيراً.....

نموذج إدارة الموارد البشرية الجديدة المصدر: (السلمي، ١٩٩٨، ص ٣٦)



مراجع الكتاب

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- ١- د. أحمد اليوسفي، (٢٠٠٣)، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعة حلب- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٢- د. أحمد الخطيب، ود. عادل سالم معايحه، (٢٠٠٩)، الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان- عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- ٣- د. أحمد سيد مصطفى، (١٩٩٧)، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، كلية التجارة- جامعة بنها- مصر.
- ٤- د. إبراهيم السيد جاد الله، (١٩٩٦)، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا في الصناعات الصغيرة، كلية التجارة- جامعة بنها- مصر.
- ٥- د. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، (٢٠٠٠)، الإدارة- الجزء الأول، القاهرة- مكتبة عين شمس.
- ٦- د. إجلال عبد المنعم حافظ، وآخرون، (١٩٩٨)، مبادئ الإدارة، القاهرة- مكتبة عين شمس.
- ٧- د. بشير العلاق، (٢٠٠٨)، الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٨- جهاد عبد الله عفانة، وقاسم موسى أبو عيد، (٢٠٠٤)، إدارة المشاريع الصغيرة، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٩- د. جاسم محمد الذهبي، ود. أحمد علي صالح، (١٩٩٩)، بناء مقاييس لأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد السادس- العدد التاسع عشر.
- ١٠- د. حسين حريم، (٢٠٠٦)، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان- دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١١- د. حسن الشامي، (١٩٩٢)، وسائل الاتصال وتكنولوجيا العصر، القاهرة- الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ١٢- د. حميد الطائي، ود. بشير العلاق، (٢٠٠٩)، مبادئ التسويق الحديث- مفهوم شامل، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- ١٣- د. حسن إبراهيم بلوط، (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، بيروت- دار النهضة العربية.
- ١٤- د. زكريا الدوري، وآخرون، (٢٠١٠)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٥- د. زكريا الدوري، وآخرون، (٢٠١٠)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٦- د. سنان الموسوي، (٢٠٠٤)، الإدارة المعاصرة- الأصول والتطبيقات، عمان- دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
- ١٧- د. سنان الموسوي، د. رضا صاحب أبو أحمد، (٢٠٠١)، وظائف الإدارة المعاصرة- نظرة بانورامية عامة، عمان- دار الوراق للطباعة والنشر.
- ١٨- د. سعيد محمد المصري، (١٩٩٩)، التنظيم والإدارة- مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ١٩- د. سونيا محمد البكري، (٢٠٠٤)، إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل النظم، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٢٠- د. شريف أحمد العاصي، (٢٠٠٦)، التسويق - النظرية والتطبيق، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٢١- د. صلاح شيخ ديب، (٢٠٠٨)، بحوث العمليات (٢)، جامعة تشرين- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٢٢- د. عبد الله أمين محمود جماعة، (٢٠٠٢)، أصول الإدارة- مبادئ وأسس علمية، القاهرة- شركة ناس للطباعة.
- ٢٣- د. عبد الفتاح دياب حسين، (١٩٩٩)، الإدارة الفعالة، القاهرة- مطبعة النيل.
- ٢٤- د. عبد الفتاح زين الدين ود. السيد السيد شعبان، (٢٠٠٣)، إدارة وظيفة الإنتاج والعمليات، بلا ناشر.
- ٢٥- د. عبد الرحمن بن عنتر، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس- الأبعاد والاستراتيجية، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢٦- د. عبد الغفار حنفي، ود. رسمية زكي قرياقص، (٢٠٠٢)، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الإسكندرية- الدار الجامعية.

- ٢٧- د. علي ميّا، ود. أديب برهوم، (٢٠٠٧)، **مبادئ الإدارة ووظائفها**، جامعة تشرين - مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٢٨- د. علي ميّا، (٢٠٠٨)، **أساسيات الإدارة (١)**، جامعة تشرين - مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٢٩- د. علي ميّا ود. صلاح شيخ ديب، (٢٠٠٩)، **الإدارة الاستراتيجية**، جامعة تشرين - مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٣٠- د. علي شريف، (٢٠٠٣)، **الإدارة المعاصرة**، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٣١- د. علي السلمي، (١٩٩٨)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٢- د. عصام الدين أمين أبو علفة، (٢٠٠٢)، **التسويق - المفاهيم - الاستراتيجيات - النظرية والتطبيق**، الإسكندرية- مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- ٣٣- د. عمر وصفي عقيلي، وآخرون، (٢٠٠٤)، **مبادئ الإدارة**، جامعة حلب- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ٣٤- د. عواطف عبد الحليم أبو سريع ود. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، (١٩٩٩)، **إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل صنع القرارات**، الزقازيق- مكتبة المدينة بالزقازيق.
- ٣٥- د. فايز جمعة النجار ود. عبد الستار العلي، (٢٠٠٦)، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة**، عمان- دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣٦- د. فريد فهمي زيادة، (٢٠٠٩)، **وظائف الإدارة**، عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٣٧- د. فتحي رزق السوافيري، (٢٠٠٤)، **مدخل معاصر في بحوث العمليات - تطبيقات باستخدام الحاسب**، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٣٨- د. محمد فرين الصحن وآخرون، (٢٠٠٢)، **مبادئ الإدارة**، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٣٩- د. محمد العزازي أحمد أبو إدريس، (١٩٩٩)، **المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري**، الزقازيق- مكتبة التكامل بالزقازيق.
- ٤٠- د. محمد العزازي أحمد أبو إدريس، (١٩٩٩)، **العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**، الزقازيق- المكتبة العلمية بالزقازيق.

- ٤١- د. محمد صالح الحناوي ود. محمد فريد الصحن، (٢٠٠٢)، **مقدمة في الأعمال**، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٤٢- د. محمد درويش وآخرون، (٢٠٠٣)، **إدارة العمليات والإنتاج**، القاهرة- دار الحريري للطباعة.
- ٤٣- د. محمد توفيق ماضي، (١٩٩٨)، **إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل اتخاذ القرارات**، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية.
- ٤٤- د. محمد عبد العزيز أبو العينين، (١٩٩٨)، **إدارة الإنتاج والعمليات بين النظرية والتطبيق**، كلية التجارة- جامعة طنطا.
- ٤٥- د. محمد صالح الحناوي، (١٩٩٨)، **الإدارة المالية والتمويل**، الإسكندرية- الدار الجامعية.
- ٤٦- د. محمد سعيد سلطان، (٢٠٠١)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة- مكتبة عين شمس.
- ٤٧- د. محمود محمد المنصوري، (١٩٩٦)، **أساليب بحوث العمليات واستخداماتها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات**، بنغازي- مركز بحوث العلوم الاقتصادية.
- ٤٨- د. محمود علي أبو النصر، (٢٠٠٠)، **مقدمة في بحوث العمليات والطرق الكمية**، جامعة عين شمس- مركز التعليم المفتوح.
- ٤٩- د. نظيمة عبد العظيم خالد، (١٩٩٩)، **إدارة المخازن**، كلية التجارة - جامعة القاهرة.
- ٥٠- د. هدى محمد رشوان، (٢٠٠٥)، **الإدارة العامة- مدخل إداري حديث**، القاهرة- مطابع الدار الهندسية.
- ٥١- د. يحيى أبو بكر، (٢٠٠٤)، **المهارات الاتصالية وفن الحديث**، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة- جمعية العلاقات العامة العربية، مارس- إبريل ٢٠٠٤.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

1-Books:

- 1- Bedeian, Arthur, (1993), **Management**, 3rd ed, N.J: Prentice- Hall Inc.
- 2- Griffin, Ricky, (1993), **Management**, 4rd ed, USA: Houghton Mifflin Company.

- 3- Kotlar Philip, (1980), **Principles of Marketing**, N.J: Prentice-Hall.
- 4- Robbins, Stephen and Coutler, Mary, (1999), **Management**, 6th ed, N.J: Prentice- Hall Inc.
- 5- Robbins, S. and Cenzo, D. (1995), **Fundamentals of Management**, Prentice Hall Company, Inc.
- 6- Sehermerhorn, John, (2001), **Management**, 6rd ed, USA: John Wiley & Sons, Inc

2- Articles

- 1- Papchristos. S and K. Skouri, (2003), An Inventory Model With Deteriorating Items, Quantity Discount, Pricing and Time, Dependent Partial Backlogging, **International Journal of Production Economics**, Vol.83, Issue.3, pp.247-256.
- 2- Rafeal Herreruas, and et.al, (2003), A Note on the Reasonableness of PERT Hypotheses, **Operations Research Letters**, Vol.31, Issue.1, pp.60-62.
- 3- Wartick L. Steven and Philip L. Cochran, (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model, **Academy of Management Review**, October, pp.753-769.

قائمة المصطلحات العلمية

A	
Activity	نشاط - فعالية
Accountability	المساءلة
Accuracy	الدقة
Administration	إدارة أعمال
Advantages	مزايا - منافع
Automation	أوتوماتية - أتمتة
Authority	سلطة
Available resources	الموارد المتاحة
B	
Barriers	معوقات
Business administration	إدارة الأعمال
Business market	سوق الأعمال
Business ethics	أخلاقيات الأعمال
Business risks	مخاطر الأعمال
Bureaucracy	بيروقراطية
C	
Capital	رأس المال
Cash flow	تدفقات نقدية
Challenges	تحديات
Classification	تصنيف
Centralization	مركزية
Channel	قناة أو وسيلة
Community	مجتمع
Communication	اتصال
Company	شركة
Comparative advantage	ميزة نسبية

Competitive advantages	مزايا تنافسية
Competitive environment	بيئة تنافسية
Competitive firm	شركة تنافسية
Competitive Position	مركز تنافسي
Competitive price	سعر تنافسي
Competitive scope	مجال تنافسي
Competitive strategy	استراتيجية تنافسية
Competition	منافسة
Constant control	رقابة مستمرة
Controlling	رقابة
Corporate Strategy	إستراتيجية المنظمة
Cost	تكلفة
Cost- Benefit- Analysis	تحليل التكلفة والعائد
Customers	عملاء
Customer service	خدمة العميل
D	
Data	بيانات
Decision	قرار
Decision making	اتخاذ القرار
Debt financing	التمويل الخارجي
Delegative leadership	قيادة تفويضية
Development	تطوير
Democratic leadership	قيادة ديمقراطية
Directing	توجيه
Directive leadership	قيادة موجهة
Division of labor	تقسيم العمل
Diversification strategy	إستراتيجية التنويع
Disequilibrium	اختلال التوازن

Distribution	توزيع
Distribution	تتوبع
Downward Communication	اتصال نازل
E	
Economic environment	بيئة اقتصادية
Economic Integration	تكامل اقتصادي
Economic study	دراسة اقتصادية
Effectiveness	فعالية
Efficiency	كفاءة
Elasticity	مرونة
Employees	عاملين
Enterprise	مشروع
Environment	بيئة
Environmental forecasting	تنبؤ بيئي
Estimating market potential	تقدير حجم الأسواق المستهدفة
Evaluation	تقويم
Expected profit	ربح متوقع
Execution	تنفيذ
Expatriate manager	مدير أجنبي
Exponential smoothing method	الطريقة الأسية
External sources	مصادر خارجية
External control	رقابة خارجية
F	
Financial analysis	تحليل مالي
Financial management	إدارة مالية
Financial environment	بيئة مالية
Financial control	رقابة مالية

Financial incentives	حوافز مالية
Financial plan	خطة مالية
Financing	تمويل
Financing resources	مصادر تمويل
Flexible manufacturing systems	نظم التصنيع المرنة
Foreign company	شركة أجنبية
Forecasting	تنبؤ
Formal leader	قائد رسمي
Forecasting models	نماذج التنبؤ
Failure	فشل
Field survey	الاستقصاء أو المسح الميداني
Functional relations	علاقات وظيفية
Functional strategies	الإستراتيجيات الوظيفية
G	
Global	عالمي - كوني
Globalization	العالمية - العولمة
Global company	شركة عالمية
Global marketing	تسويق عالمي
H	
Human resources management	إدارة الموارد البشرية
Human resources manager	مدير الموارد البشرية
I	
Inappropriate location	الموقع غير الملائم
Inbound logistics	الإمدادات الداخلية
Incentives	حوافز
Innovation	ابتكار
Internal sources	مصادر داخلية
Internal control	رقابة داخلية

Internal rate of return	معدل العائد على الاستثمار
International business	أعمال دولية
International corporation	شركة دولية
International markets	أسواق دولية
Investment	استثمار
Internal coalitions	التحالفات الداخلية
J	
Jop appraisal	تقييم الأداء
Jop development	تطوير الأداء
Jop content	محتوى العمل
Jop context	ظروف العمل
Jop design	تصميم الوظائف
Jop description	التوصيف الوظيفي
Jop enlargement	توسيع العمل
Jop enrichment	إغناء أو إثراء العمل
Jop satisfaction	الرضا الوظيفي
K	
Key jobs	أعمال هامة
Knockdown price	سعر منخفض
L	
Leadership	قيادة
Life Cycle	دورة حياة المشروع
Line of production	خط الإنتاج
Liquidity	سيولة
Location site	موقع المشروع
Logistics	الإمدادات
Long- range	طويل المدى
M	

Management flexibility	مرونة الإدارة
Management by objectives	الإدارة بالأهداف
Market segmentation	تقسيم السوق
Marketing	تسويق
Marketing mix	المزيج التسويقي
Marketing research	بحوث التسويق
Market size	حجم السوق
Medium- range	متوسط المدى
Mission	مهمة
Model	نموذج
Moving Average Method	طريقة المتوسطات المتحركة
Motivation	دافعية
N	
Net present value	صافي القيمة الحالية
Non random sampling	العينات غير الاحتمالية
O	
Objectives	أهداف
Operational	تشغيلي
Oral Communication	اتصال شفهي
Organization	تنظيم
Organizational objectives	أهداف تنظيمية
Organizational structure	هيكل تنظيمي
Organizational thinking	التفكير التنظيمي
Organization's vision	رؤية المنظمة
Organization's mission	رسالة المنظمة
Opportunities	الفرص
P	
Perfect competition	منافسة تامة

Performance	أداء
Performance appraisal	تقييم الأداء
Performance audit	رقابة على الأداء
Performance concept	مفهوم الأداء
Performance measure	مستوى الأداء
Periodic control	رقابة دورية
Planning	تخطيط
Political environment	بيئة سياسية
Policies	سياسات
Pricing	تسعير
Primary data	بيانات أولية
Procedure	إجراء
Product – Life- Cycle	دورة حياة المنتج
Product development	تنمية المنتج
Productivity	إنتاجية
Profitability	ربحية
Profitability index	مؤشر الربحية
Pricing policy	سياسات التسعير
Production policy	سياسة المنتج
Promotion policy	سياسة الترويج
Procurement	تأمين الاحتياجات
Projects evaluation	تقييم المشروع
Project manager	مدير المشروع
Q	
Quality	جودة - نوعية
Quantity	كمية
Quantity control	رقابة الجودة
Quantity level	مستوى الجودة

Qualitative research	بحوث نوعية
Quantitative research	بحوث كمية
R	
Reorganization	إعادة التنظيم
Replacement	استبدال
Responsibility	المسؤولية
Resources	موارد
Resource approach	مدخل المورد
Return on investment	العائد على الاستثمار
Risk	المخاطرة
Risks analysis	تحليل المخاطر
S	
Scale	مقياس
Sender	مرسل
Services	خدمات
Short- range	قصير المدى
Small Business	المشروع الصغير
Small Businesses Management	إدارة المشروعات الصغيرة
Society	مجتمع
Span of control	نطاق الإشراف
Specialization	تخصص
Standardization	تتميط
Stability	استقرار
Staff manager	مدير استشاري
Strategic	إستراتيجي
Strategic Planning	تخطيط إستراتيجي
Strategic Plans	خطط إستراتيجية
Strategic level	مستوى إستراتيجي

Strategic business units	وحدات العمل الإستراتيجي
Strategic management	الإدارة الإستراتيجية
Strategic surveillance	الإشراف الإستراتيجي
Strengths	عناصر القوة
Support staff	الإدارة المساندة
Systematic sampling	عينة عشوائية منتظمة
T	
Team Work	فريق العمل
Technology	تكنولوجيا
Technological environment	بيئة تكنولوجية
Time series analysis	طريقة تحليل السلاسل الزمنية
Top management	إدارة عليا
Trade credit	ائتمان تجاري
Training	تدريب
Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
U	
Uncertainly	حالة عدم التأكد
Unit	وحدة
Universal	عالمي
Uniqueness	تميز
Upward Communication	اتصال صاعد
V	
Valiolyity	درجة الاعتمادية
Value chain analysis	تحليل سلسلة القيمة
Vertical Communication	اتصال رأسي
Vertical integration	تكامل رأسي
Vision	رؤيا

W	
Weaknesses	نقاط الضعف
World	عالم
World Prices	أسعار عالمية

اللجنة العلمية

- د. أحمد اليوسفي : أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب.
- د. كنجو كنجو : أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة البعث.
- د. محمد الجاسم : أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة البعث.

المدقق اللغوي

د. ممدوح أبو العربي

أستاذ مساعد في قسم اللغة العربية
كلية الآداب - جامعة البعث

حقوق الطبع والترجمة والتأليف محفوظة
لدى مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية