

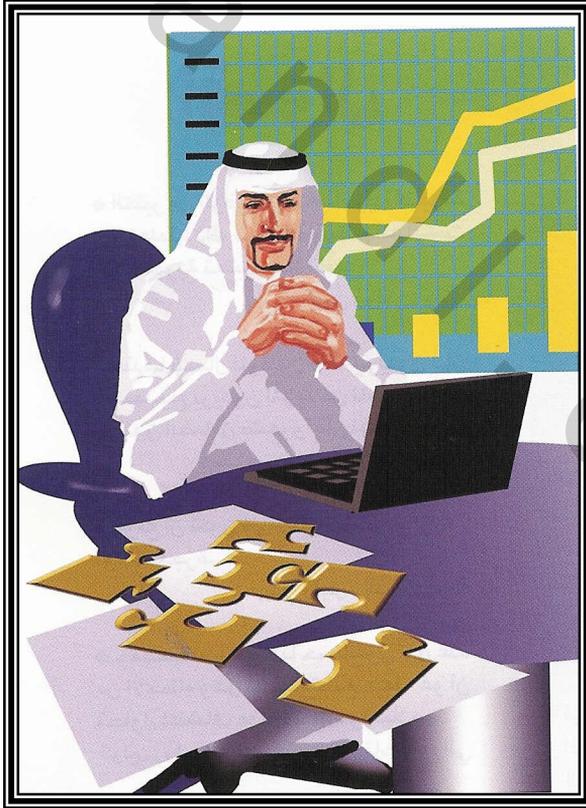
الباب الثاني  
وظائف الإدارة

obeikandi.com

## الفصل الثالث

### التخطيط

### Planning



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. شرح مفهوم التخطيط.
٢. معرفة فوائد التخطيط.
٣. معرفة أنواع التخطيط وتقسيمات الخطط.
٤. شرح عناصر التخطيط والتفريق بينها.
٥. تحديد خطوات التخطيط.
٦. تحديد خصائص التخطيط الفعال.
٧. التعرف على عوائق التخطيط.

## محتويات الفصل

- تعريف التخطيط.
- فوائد التخطيط.
- أنواع التخطيط.
- عناصر التخطيط.
- خطوات التخطيط.
- صفات التخطيط الفعال.
- معوقات التخطيط.

## Introduction

## مقدمة

عندما تقرر أن تقوم برحلة مع زملائك إلى مكة المكرمة لأداء العمرة فإنك حتماً ستتبع بعض الخطوات المهمة قبل البدء بالرحلة منها: أن تحدد مع زملائك موعد الذهاب، ومتى سيكون الإياب؟ وما هي وسيلة النقل التي ستصلكم إلى هناك؟ وأين ستكون الإقامة؟ وما هي الميزانية الكافية لهذه الرحلة؟ وغيرها من الاستعدادات التي يجب مراعاتها وتجهيزها قبل الشروع بهذه الرحلة.

هذه الاستعدادات والخطوات المستقبلية هي ما نسميه "التخطيط" وكما كان التخطيط المسبق سليماً وفعالاً ساعد على نجاح الرحلة وتحقيق أهدافها والغرض من القيام بها، والتخطيط يلعب دوراً حيوياً في حياتنا، فنحن نحتاج أن نخطط باستمرار وتلقائية ماذا سنعمل اليوم، وكيف سنؤدي عملاً ما؟ ومتى سنبدأ هذا العمل؟ ومتى نتوقع أن تنتهي منه؟ وما هي مستلزمات هذا العمل؟ ومن المسؤول عنه؟ وغيرها من الأسئلة التي يجب أن نحددها مسبقاً قبل الشروع بالعمل.

وربما امتد تخطيطنا ليشمل ما نرغب القيام به هذا الأسبوع أو هذا الشهر أو هذه السنة، وربما في المستقبل البعيد. فالطالب مثلاً يجب أن يخطط لمساره الوظيفي منذ المرحلة الثانوية فيحدد القسم المناسب، ثم يحدد بعد التخرج الكلية المناسبة، ثم يحدد بعد تخرجه في الجامعة الوظيفة المناسبة لتخصصه، وكل هذه التصورات المستقبلية يمكن للطالب أن يفكر فيها ويعمل لتحقيقها منذ مرحلة مبكرة في تعليمه.

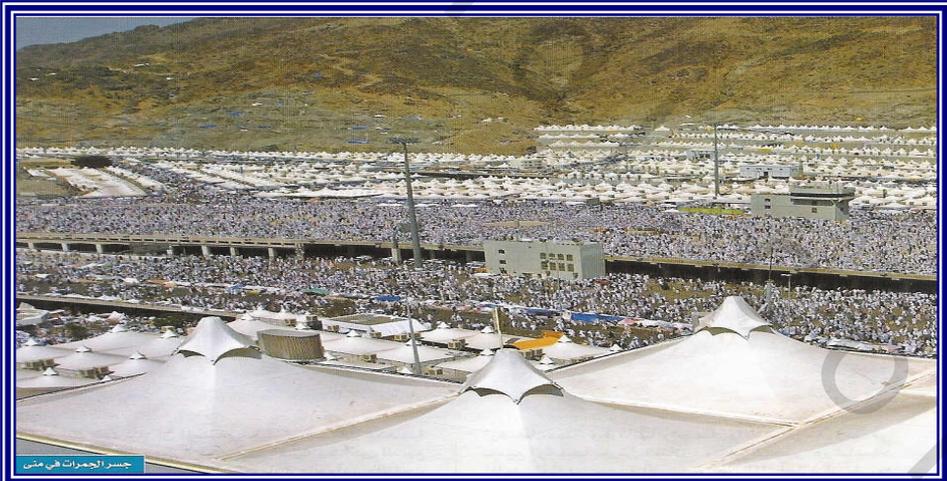
والتخطيط كما أنه يتم باستمرار على مستوى الأفراد فإنه يتم كذلك على مستوى الدولة، ومنشآت الأعمال، فالدول تضع الخطط المستقبلية الطموحة التي

### الفصل الثالث: التخطيط

تسعى إلى نمو البلاد وتوفير سبل العيش الرغيد لمواطنيها وتحقيق المكانة الدولية الفاعلة بين الأمم. وتتبع خطط الدولة وتتناسق معها الخطط التي تضعها جمع أجهزة الدولة وقطاعاتها المختلفة للوصول إلى الأهداف العليا للبلاد.

وفي مجال المنشآت الإدارية يعد التخطيط أحد أركان الإدارة المهمة، وهي الوظيفة الإدارية الأولى التي من خلالها يتم وضع الأهداف، وصنع القرارات والتفكير في المستقبل. وعندما يغيب التخطيط تتم الأعمال عشوائياً وتصبح القرارات مجرد تصرفات ارتجالية ينتج عنها تبديد للجهود، وتخبط في مسارات العمل، وانعدام في التنسيق.

وتزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنشأة أو زادت عملياتها وعظمت مسؤولياتها، وتعددت أنشطتها، حينها يصعب عليها أن تستمر بنجاح، دون الاعتماد على عملية التخطيط.



جسر الجمرات في منى

مناسك الحج تتطلب تخطيطاً سليماً لإتمامها

## Definition of Planning

## تعريف التخطيط

هناك عدة إسهامات من قبل علماء الإدارة لتعريف التخطيط. من أوضح التعاريف وأبسطها التعريف الآتي:

التخطيط هو "التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل".

كما أن علماء الإدارة أسهموا في وضع عدة تعريفات، منها:

- التخطيط هو تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
- التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته.
- التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

### وأياً كان التعريف، فإن التخطيط يتميز بالخصائص الآتية:

١. إنه مستقبلي، إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به وكيفية القيام به مثل الشروع بالعمل.
٢. إنه توقعي، إذ يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل.
٣. إنه يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتبع التخطيط عدداً من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.
٤. إنه يركز على الأهداف، إذ يسعى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.
٥. إنه عملية مستمرة. فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين، طالما أن هناك أهدافاً، فلا بد من وجود خطط.

## Objectives of planning

## فوائد التخطيط

يهدف التخطيط إلى تحقيق عدة فوائد للمنشأة نذكر منها ما يأتي: 

١. يسهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، وبوجود الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل، وتوضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنشأة لتحقيق أهداف النجاح.

٢. يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة، ويزيل التعارض المحتمل بينها.

٣. يسهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.

٤. يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.

٥. يسهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.

٦. يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

٧. يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المنشأة المطلوب منه من عمل، فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.

## Types of Planning

## أنواع التخطيط

يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع مختلفة، وسنقتصر بالحديث على نوعين شائعين منها، هما: التقسيم حسب المدة الزمنية، والتقسيم حسب المستوى الإداري، ونستعرض فيما يأتي شرحاً لهذه التقسيمات.

### • التقسيم حسب المدة الزمنية:

يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن، ليشمل التخطيط طويل الأجل، والتخطيط متوسط الأجل، والتخطيط قصير الأجل، وستحدث عنها تباعاً.

#### ١. التخطيط طويل الأجل:

تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر. ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه.

وتحرص الدول والمنشآت الاقتصادية الكبرى على التخطيط طويل الأجل. تبذل الجهود الكبيرة لإعداده وتصميمه، وغالباً ما يتم التخطيط على مستوى الدول لمدة قدرها خمس سنوات يسمى حينئذ بالخطة الخمسية، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية، وفي كثير من البلدان النامية.

وللتخطيط طويل الأجل فوائد عديدة منها أنه يقلل من أثر المشكلات قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل، وكذلك يعطي التخطيط طويل الأجل صورة واسعة، عما يتطلبه العمل من قوى بشرية وموارد مالية وآلات تقنية لتحقيق أهداف المنشأة، ويسهم في ربط الجهود الإدارية المختلفة

بالأهداف العليا، ويساعد على اكتشاف انحرافات العمل عن المسار الموضوع.

ومن أجل تحقيق هذه الفوائد للتخطيط طويل الأجل تقوم بعض المنشآت بتكوين لجان أو أقسام خاصة تعنى بهذا النوع من التخطيط، وتسعى إلى إعداد الخطط طويلة الأجل بالاشتراك مع الإدارات والأقسام المعنية.

### ٢. التخطيط متوسط الأجل:

يعد التخطيط متوسط الأجل تفصيلاً للخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات.

وعند وضع الخطط متوسطة الأجل يقوم المخططون في المنشأة بتفصيل وتقسيم الخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام، مثل وضع خطة للإدارة المالية، وخطة لإدارة التسويق وخطة لإدارة الإنتاج وهكذا.

وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير، قياساً بالخطط طويلة الأجل.

### ٣. التخطيط قصير الأجل:

ويقصد بالتخطيط قصير الأجل ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه، ومن يؤديه.

والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤاً من الخطط متوسطة الأجل. فكلما

كانت الخطة قصيرة ساعد ذلك الإدارة على دقة التنبؤ والتحكم فيما سيحدث من ظروف مستقبلية. فمثلاً فإن التخطيط لرحلة العمرة إلى مكة المكرمة خلال هذا الأسبوع سيكون الإعداد لها وتوقع ظروفها المستقبلية ونتائجها أدق وأصوب من أن نخطط اليوم لهذه الرحلة نفسها لتنفيذها والقيام بها بعد ثلاثة أعوام.

وحتى تكون الخطة قصيرة الأجل فاعلة وناجحة، فإنها لا بد أن توضع على هيئة معايير محددة، إما بالوحدات التي يجب إنتاجها أو المبالغ المطلوب إنفاقها، أو الإيرادات التي يجب تحقيقها أو بأي معايير أخرى يمكن التأكد من خلالها بأن أهداف الخطة قد تحققت بالفعل.

وتعد الخطة قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنشآت، إذ لا يمكن للتخطيط متوسط الأجل أو التخطيط قصير الأجل أن يتحققا ما لم يتحقق التخطيط قصير الأجل، فالخطط قصيرة الأجل هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة وطويلة الأجل.

### تحقيق التكامل بين الخطط:

نظراً لطبيعة التخطيط المتداخلة، فإن الخطط الزمنية الثلاث سواء كانت قصيرة، أو متوسطة أو طويلة تحتاج إلى تكامل وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها بعضاً بل تعد مدداً متكاملة ومتراصة وأهداف معتمدة على بعضها تمر وفق مراحل زمنية معينة، كلما انتهت بنجاح تلتها المرحلة الأخرى.

ويعرض الشكل رقم (١ - ٢) هذا الترابط والتكامل إذ تبدأ وتتحقق الخطط طويلة الأجل، عندما تنتهي وتتحقق الخطط متوسطة الأجل، وتبدأ الخطط متوسطة الأجل عندما تتحقق وتكتمل الخطط قصيرة الأجل وهكذا.

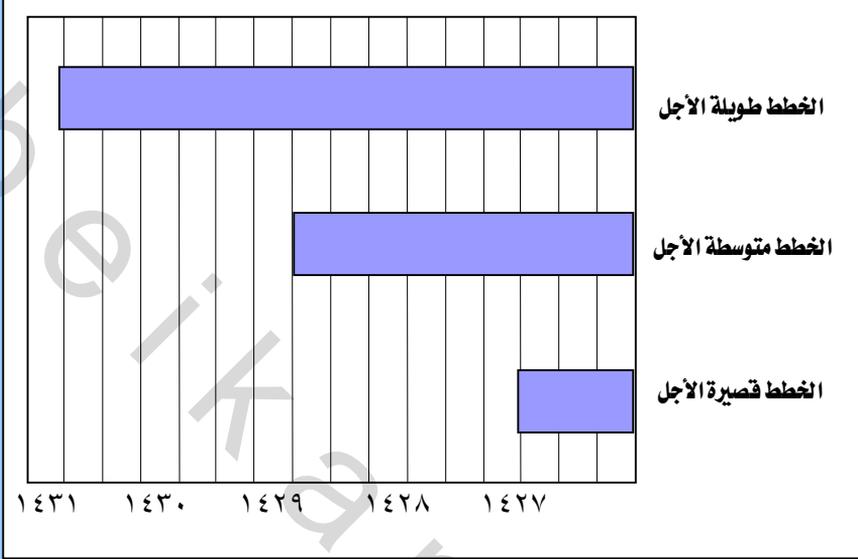
وفي الواقع العملي والتطبيقي لهذه الخطط تتسبب وتفعل المنشآت أحياناً عن خططها طويلة الأجل، وتركز وتتهمك في الخطط قصيرة الأجل في خضم الأعمال والمشكلات التي تواجهها يومياً، فيحدث حينها تعارض وربما تناقض بين الخطط قصيرة الأجل والخطط طويلة الأجل فعلى سبيل المثال، يرى مدير المخازن أن المصنع بحاجة إلى بناء مخزن جديد في أرض المصنع الفسيحة نظراً لتكدس البضائع وتلف السلع في المخزن الحالي الصغير. فيقوم ببناء مخزن جديد في أحد زوايا أرض المصنع لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حل عاجل لها. لكن هذا الموقع وهذه المساحة هي مخصصة في الخطط طويلة الأجل للتوسع في الإنتاج.

وهنا نلاحظ أن الإدارة قد حلت بالفعل المشكلة المتعلقة بالمخازن ولكنها وضعت عائقاً أمام تنفيذ ما هو مقرر أساساً لهذا المكان في التخطيط طويل الأجل.

وهذا لا يعني أن الخطط طويلة الأجل خطط حتمية لا ينبغي المساس بها أو تغييرها بل قد تقتضي الظروف المتغيرة والحالة الراهنة مراجعة الخطط المستقبلية طويلة الأجل. فليس من الطبيعي الإصرار على تنفيذ الخطط طويلة الأجل على حساب الخطط متوسطة أو قصيرة الأجل إذا كانت الظروف الحالية تسير بشكل متناقض مع الظروف السابقة التي وضعت على أساسها الخطط طويلة الأجل.

ومن هذا المنطلق فإن المرونة والتكامل والترابط بين الخطط الزمنية الثلاث يعد أمراً مهماً لتحقيق أهداف المنشأة.

الشكل رقم (١-٣) تكامل التخطيط الزمني في المنشأة



### التقسيم حسب المستوى الإداري:

استعرضنا في القسم السابق أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية، وسنوضح في هذا القسم أنواع التخطيط بحسب المستوى الإداري. فالتخطيط يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية: التخطيط على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، والتخطيط على مستوى الإدارة الدنيا، ويوضح الشكل رقم (٢-٢) تدرج هذه الخطط وطبيعتها، ويبين علاقة أنواع التخطيط ببعضها بعضاً.

الشكل رقم (٢ - ٣) المستويات الإدارية وأنواع الخطط



١. التخطيط على مستوى الإدارة العليا Top-level Plans :

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة العليا في المنشآت، والتي تتمثل عادة بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مدراء العموم.

ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده الاستراتيجي، فتضع الإدارة العليا القضايا الرئيسية والإستراتيجية التي تغطي مدة زمنية طويلة. ومن أمثلة تلك الإستراتيجيات على مستوى المنشآت الإدارية، تأهيل الكفاءات البشرية المستقبلية، وتحديد موارد جديدة للمنشأة، وتحديد رسالة المنشأة، وهيكلها الإداري والمالي، والتصرفات الواجب اتخاذها لإيجاد موقف موحد على مستوى المنشأة ككل.

ويتم وضع هذه الخطط الإستراتيجية بعد استشارة واعتماد مجلس الإدارة أو أعلى المناصب في المنشأة، مع الاستشارة بآراء الإدارة الوسطى والدنيا.

## ٢. التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى Middle-level Plans:

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الوسطى بالمنشآت التي تتمثل عادة بمساعدي المدراء، ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية.

ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده التفصيلي والتنفيذي، أو ما يسمى في علم الإدارة بالبعد التكتيكي.

ويتصف هذا التخطيط بأنه أكثر تحديداً من التخطيط الإستراتيجي ويغطي مدة زمنية متوسطة. وفيه يتم تحديد الخطوات الرئيسة الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية التكتيكية. ويتم وضع هذه الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها.

## ٣. التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا Lower-level Plans:

وتضطلع بمهمة هذا النوع من التخطيط الإدارة الدنيا، والتي تتمثل عادة بالمشرفين ورؤساء الشعب وهذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية، ويتم خلال مدة زمنية قصيرة تكون أقل من سنة.

ويشترك في وضع الخطط على مستوى الإدارة الدنيا الأقسام المعنية والأفراد بحيث تحقق الخطط التشغيلية الأهداف القريبة التي تسهم فيما بعد في تحقيق الخطط التكتيكية والإستراتيجية.

شكل رقم ( ٣ - ٣ ) جدول المستويات الإدارية وأنواع الخطط

مدة الخطة	نوع الخطة	المستوى الإداري
الخطة طويلة الأجل	الخطة الإستراتيجية	الإدارة العليا <ul style="list-style-type: none"> <li>○ رئيس مجلس الإدارة</li> <li>○ المدير العام.</li> <li>○ مديرو الإدارات العامة.</li> </ul>
الخطة متوسطة الأجل	الخطط التكتيكية	الإدارة الوسطى <ul style="list-style-type: none"> <li>○ مديرو الأقسام.</li> <li>○ مساعدي المدراء.</li> </ul>
الخطة قصيرة الأجل	الخطط التشغيلية	الإدارة الدنيا <ul style="list-style-type: none"> <li>○ المشرفون.</li> <li>○ رؤساء الشعب.</li> <li>○ رؤساء فرق العمل.</li> </ul>

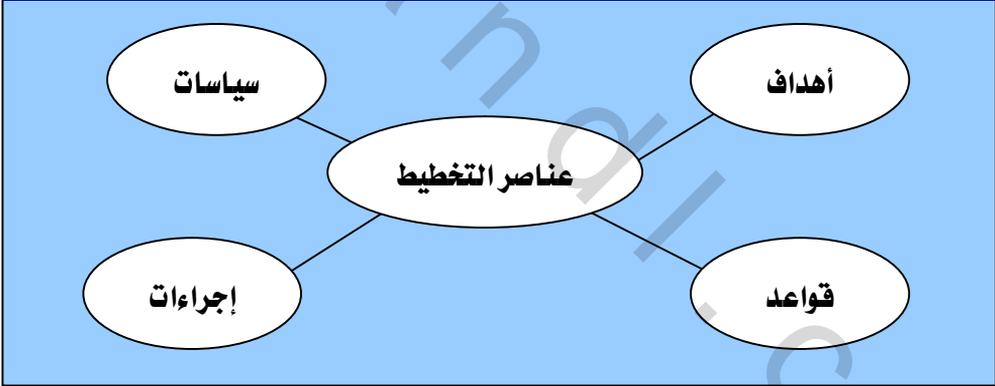
## Elements of planning

## عناصر التخطيط

بعد أن عرفنا مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه سنتعرض في هذا القسم لعناصر التخطيط التي هي بمنزلة الأركان التي يرتكز عليها التخطيط، وهذه العناصر يمكن تصنيفها إلى أربعة عناصر هي:

- ١ - الأهداف.
- ٢ - السياسات.
- ٣ - القواعد.
- ٤ - الإجراءات.

شكل (٤ - ٣) عناصر التخطيط



### أولاً: الأهداف Objectives:

نعرف الأهداف بأنها: "الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل" وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أو أساسية على مستوى المنشأة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب. والأهداف هي

اللجنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط، ويتحدد على ضوءها باقي العناصر الأخرى، كالسياسات والإجراءات والقواعد.

وتوضع الأهداف في المنشآت على شكل هرمي بحسب درجة أهميتها، فالأهداف الرئيسة توضع في قمة الهرم، ثم تتدرج باقي الأهداف حسب درجة أهميتها خلال الهرم حتى تصل إلى القاعدة، وتوضع الأهداف عادة بشكل عام ثم يتم التدرج بتفصيلها بأهداف فرعية ومرحلية وإجرائية محددة، وكمثال لتدرج الأهداف من أهداف عامة إلى أهداف فرعية أن تسعى المنشأة إلى أن تحقق هدفاً عاماً هو الريادة في السوق فيكون لها أكبر حصة سوقية. ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلاً فيكون هدف المنشأة أن تحقق (زيادة مقدارها ١٠٪ في حصتها من السوق في مدة زمنية معينة) ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلاً فيكون هدف المنشأة الفرعي زيادة حصتها السوقية في منطقة جغرافية معينة بنسبة ١٥٪ في مدة زمنية محددة أو زيادة الحصة السوقية لمنتج معين بنسبة قدرها ٢٠٪ في فترة زمنية محددة. وهكذا تتدرج الأهداف من عامة إلى فرعية وتفصيلية.

ونظراً لأهمية الأهداف في المنشآت، فهناك عدة شروط يجب مراعاتها عند وضع الأهداف منها:

### ١. وضوح الهدف:

فيجب أن يكون الهدف المراد تنفيذه واضحاً ومحددًا لجميع العاملين والمسؤولين عن تنفيذه في المنشأة، فالغموض في الهدف يؤدي إلى فهمه من قبل العاملين في المنشأة بطريقة تختلف عما هو مقصود منه. كما يجعله قابلاً للتأويل والتفسير المتعدد مما يغير من أصل الهدف، ويؤدي إلى تحقيق نتائج غير مرغوبة.

## ٢. مشروعية الهدف:

والمقصود بمشروعية الهدف أن يكون الهدف المراد تنفيذه من قبل الفرد، أو الدولة، أو المنشأة هدفاً غير مخالف للتعاليم الدينية والعادات والتقاليد الأصلية السائدة في المجتمع، وأن يكون متمشياً مع ما تضعه الدولة من قواعد وأنظمة لتنظيم مختلف الأعمال على مستوى البلاد.

## ٣. واقعية الهدف:

يجب ألا يكون الهدف المراد تنفيذه خيالياً بل يجب أن يكون هدفاً واقعياً ممكن التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أهداف يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها أو أنها ضرب من الأمنيات والخيال.

فعندما يكون هدفك أن تكون طبيباً وأنت في المستوى الأخير في المرحلة الجامعية في قسم إدارة الأعمال فإن هذا الهدف غير واقعي وليس في وسعك تحقيقه.

## ٤. قابلية قياس الهدف:

يجب أن يترجم الهدف إلى فروع قابلة للقياس والمتابعة، حتى يتم تقويمها ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير، أو عدم تقدم أو انحراف عن المسار المطلوب. فعلى سبيل المثال عندما يكون هدف المنشأة تحقيق أرباح عالية هذا العام، فإن هذا الهدف يعد هدفاً عاماً غير قابل للقياس. لكن عندما يكون هدف المنشأة هو تحقيق نسبة ربح مقدارها ١٠٪ فذلك هدف يمكن قياس ومعرفة مقدار ما تحقق منه.

### ثانياً: السياسات Policies

تعرف السياسات بأنها: "مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة؛ لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة".

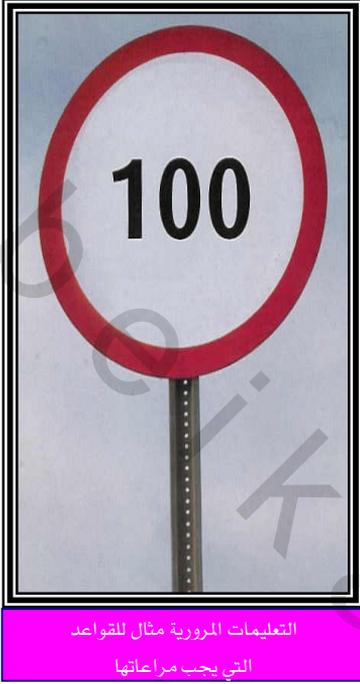
فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها، وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة ومن صفات السياسات أنها ثابتة نسبياً، ويعد اتباعها أمراً ضرورياً وملزماً من قبل جميع العاملين في المنشأة ويجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين، ومتجانسة مع بعضها، وشاملة لجميع أفراد المنشأة بحيث تطبق على الجميع، فلا تقتصر على مجموعة، وتستثني أخرى، ولا تقتصر على حالة دون أخرى.

ومن أمثلة تطبيق السياسات أن تكون سياسة المنشأة التركيز على الجودة، أو التركيز على السعر المنخفض فترى في الواقع شركات تعد الجودة سياستها في حين ترى شركات أخرى تركيزاً دائماً على السعر كسياسة لها. ومن أقرب الأمثلة التي تتضح فيها هذه السياسات السيارات، والساعات والأثاث، والخدمات الفندقية، وغيرها.

والسياستان السابقتان (الجودة، السعر) بالرغم من تباينهما إلا أنهما يسعيان لتحقيق الهدف نفسه وهو تحقيق زيادة في الحصة السوقية مقدارها ١٠٪.

### ثالثاً: القواعد Rules

القاعدة هي: "ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات" ويطلق على القاعدة أحياناً بالقانون، أو النظام نظراً لشيوع هذا المصطلح على مستوى الأجهزة الحكومية ومشروعات الأعمال.



وتختلف القاعدة عن الإجراء بأنها لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما بل تحدد بدقة ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين. ومن صفات القواعد والقوانين أنها تتخذ شكل أوامر أو تعليمات. كما أنها تكون مرتبطة بجزاءات للمخالفين ومكافآت للمستحقين.

ومن أمثلة القواعد التي نعيشها يومياً، وجوب وقوف السيارة عندما تكون إشارة المرور الضوئية حمراء. وهناك جزاء لمن يخالف هذه القاعدة، وكذلك الامتناع عن التدخين في مقر العمل، أو الجامعة، ولمخالفة هذه القاعدة أو القوانين جزاء معين.

### رابعاً: الإجراءات Procedures

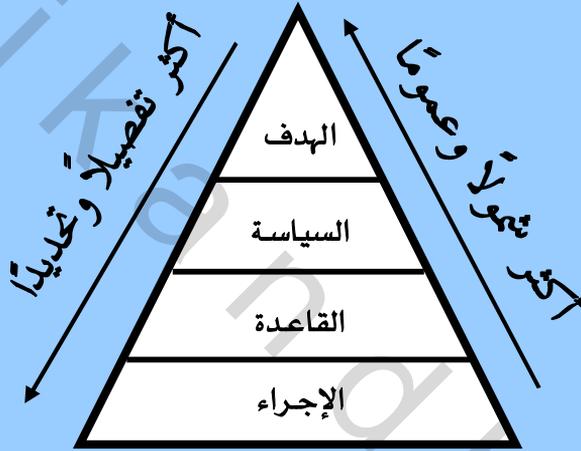
تعرف الإجراءات بأنها: "سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما" فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنشأة لإتمام عمل من الأعمال. وتختلف الإجراءات عن السياسات في أنها أكثر تحديداً لما يجب القيام به، في حين أن السياسات تعد أعم وأشمل، وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة تختلف باختلاف الأعمال. فالإجراءات التي يمر بها طالب الوظيفة تختلف عن الإجراءات التي يمر بها من يطلب إجازة.

كما تختلف الإجراءات باختلاف المنظمات، ففي منشآت القطاع العام هناك إجراءات مختلفة للتوظيف عن تلك الإجراءات المتبعة في منشآت القطاع الخاص.

### الفصل الثالث: التخطيط

وقبل ختام هذا القسم المتعلق بعناصر التخطيط تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تتدرج من حيث الشمولية والعمومية من الهدف الأكثر شمولية وعمومية إلى القاعدة الأكثر تفصيلاً وتحديداً. ويبين الشكل رقم (٥ - ٢) تدرج الخطط المرتبطة بهذه العناصر من الشمول إلى التحدي والتفصيل.

الشكل رقم (٥ - ٣) تدرج عناصر التخطيط من حيث العموم والتفصيل

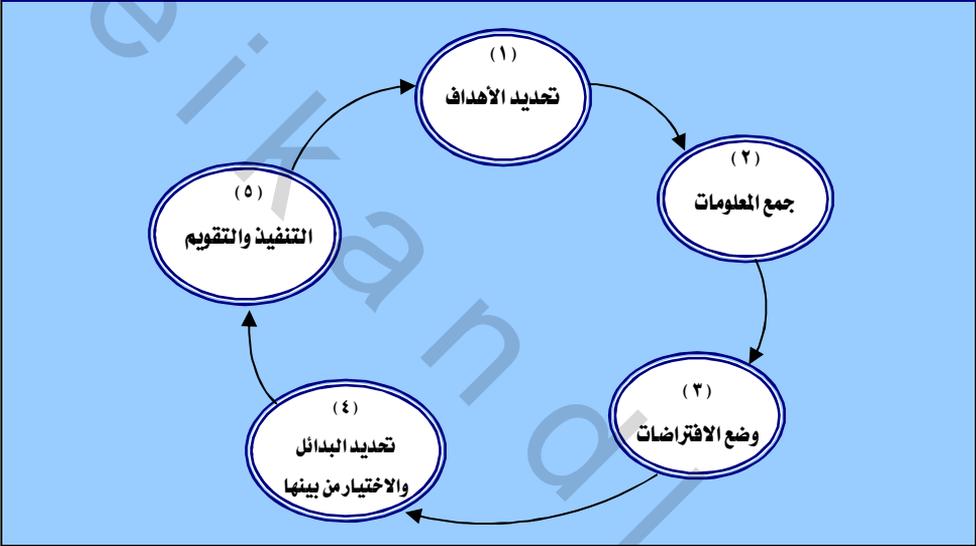


Planning steps

خطوات التخطيط

تتكون عملية التخطيط من عدة خطوات تتضح في الشكل رقم (٣-٦) وسنستعرضها فيما يأتي:

الشكل رقم (٦ - ٣) خطوات التخطيط



الخطوة الأولى: تحديد الأهداف

وتختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه، وكما ذكرنا سابقاً ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات

وتتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمنشأة، ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً، وتتطلب أيضاً تقدير الأحداث والظروف المستقبلية. ومن ذلك أيضاً تحليل جوانب القوة والضعف في المنشأة

ومقارنتها بالفرص والتحديات الخارجية وذلك لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف المنشودة.

ومن المفيد أن تجيب إدارة المنشأة على أسئلة متعلقة بجمع المعلومات قبل الشروع في وضع الخطة، منها:

١. هل تم توفير جميع المعلومات المطلوبة؟
٢. هل تشمل هذه المعلومات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
٣. هل هناك معلومات لم يتم جمعها؟
٤. هل تم إشراك واستشارة الأشخاص الذين سينفذون الخطة؟

وبعد الإجابة على هذه التساؤلات يتم تصنيف المعلومات وتحليلها بحيث تصنف المعلومات ذات الصبغة العامة في مجموعات مستقلة، ثم يتم تحليلها للوصول إلى استنتاجات معينة تتعلق بالخطة.

### الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات

بعد أن تم جمع المعلومات الخاصة بالظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمنشأة التي تؤثر على الخطة، تضع الإدارة افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، وتدرج الافتراضات في مجال له طرفان: الطرف الأول: أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة، ومشجعة، والطرف الآخر أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومشعبة، ومن الحكمة ألا يتم التفاضل المضطرب فتفترض الإدارة أنها على الطرف الأول دائماً، كما لا يجب أن تكون المنشأة متشائمة من المستقبل، فتفترض دوماً أنها على الطرف الآخر، بل من الواجب أن تكون مرنة في وضع الافتراضات حتى تستطيع أن تتكيف مع الظروف المتغيرة.

ومن المفيد عند هذه الخطوة أن تستعين الإدارة بالإجابة على الأسئلة الآتية لوضع الافتراضات:

١. ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟
  ٢. هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
  ٣. هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات حول التأثير الداخلي والخارجي المحتمل في المستقبل؟
  ٤. ما هي العوامل التي يجب مراقبتها من أجل التغيير عند تغلب الظروف؟
- لصنع احتمالات تقريبية لما سيكون عليه الوضع في وقت التنفيذ، وهذه الاحتمالات حول المستقبل ليست ضرباً من الرجم بالغيب أو تجاوزاً لحدود طاقة البشر، فالمخطط يستعين بالنظر إلى الماضي ودراسة الحاضر ليستفيد من هذه المعلومات فيقلل من غموض المستقبل ويحد من حالة عدم التأكد عند تنفيذ الخطط.
- فالاfterاضات إذن هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل، والتنبؤ ما هو إلا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوفر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر. وهي تساعد المخطط في وضع صورة تقريبية للحالة التي سيكون عليها الوضع في المستقبل، ولا يجب أن يتوقع المخطط أن تكون هذه التصورات صحيحة مائة بالمائة، وإنما هي مؤشرات وأدلة تساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة.
- وكمثال على الافتراضات أن يفترض وليد الذي يتاجر في بيع التمور في مدينة عنيزة بمنطقة القصيم أن أسعار التمور هذا العام ستخف في منطقة القصيم نظراً لمعرفته بأن عدد النخيل المنتج قد تضاعف هذا العام، وبالتالي فإن الإنتاج سيكون وفيراً وكثيراً في السوق مما سيقلل من سعره. وبناءً عليه فسيستعين وليد بسيارات نقل للبيع في أسواق أخرى داخلية أو خارجية.

### الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار من بينها

وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل.

ويتم بعد ذلك تقويم هذه البدائل للاختيار من بينها على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة، والجوانب الإنسانية، والجهد المطلوب، والإمكانات المتاحة، وغيرها.

فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة ١٠٪ فإن البدائل لتحقيق ذلك يمكن أن تشمل:

١. البديل الأول: البيع بسعر أقل.

٢. البديل الثاني: دخول أسواق جديدة.

٣. البديل الثالث: إدخال تغييرات على المنتج.

فهذه بدائل ثلاثة يتم اختيار واحد منها بعد المقارنة حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانية والجهد وغيرها.

ونظراً لأهمية هذه المرحلة فقد تستعين الإدارة بالحاسب الآلي وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة بين البدائل ومساعدة الإدارة بتحديد أفضل الخطط وفق المعايير الموضوعية. ويبقى أخيراً للعقل البشري اختيار الخطة التي سيتم العمل بموجبها في المستقبل.

### الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقييم النتائج

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ، وهي تختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ. فإن وجد فجوة بينهما يجب إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها.

## Effective planning

## صفات التخطيط الفعال

تسعى جميع المنشآت أن يكون تخطيطها مجدياً ونافعاً ومحققاً للأهداف. وعندما يكون كذلك فإننا نطلق عليه التخطيط الفعال. ولكي تتحقق هذه الفعالية فلا بد أن يتميز التخطيط بصفات عديدة من أهمها ما يأتي:

### ١. وضوح الهدف:

يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسيير على ضوءه أعمال المشروع، وعندما يغيب الهدف المحدد أو يكون غير واضح تصاب المنشأة بالتخبط والعشوائية المؤيدة للتعارض والفسل.

### ٢. المرونة:

يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث تأثيراً سلبياً بالغاً على فعالية الخطة. فالمنشآت تعيش في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر. وتتأثر بحسب التغيرات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي الذي تعد المنشأة جزءاً لا يتجزأ منه. وبالتالي فيجب أن تكون الخطة مرنة متضمنة عدة مسارات بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة عند حدوثها بحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.

### ٣. البساطة:

فالخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المنشأة. ولذلك فإنه ينبغي أن تكون الخطة من السهولة بمكان بحيث يمكن للجميع استيعابها وفهمها لتطبيقها على أرض الواقع.

#### ٤. المشاركة في الإعداد:

يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من شخص في المنشأة، ولا يستطيع شخص بمفرده وضع الخطة ويطلب من الآخرين تنفيذها. فالخطة تعتمد على المعلومات والمعارف والتخصصات المختلفة. مما يصعب معه على شخص واحد أن يأخذ في الاعتبار مصالح الجهات المتعددة المؤثرة والمتأثرة بالخطة.

وربما تطلب الأمر الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج المنشأة لوضع التصورات الشاملة عن الحالة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وارتباط ذلك وأثره على الخطة.

#### ٥. الواقعية:

يجب أن تكون الخطة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون أن يكون هناك مبالغة لما يمكن إنجازه، وتضخيم لأثر الظروف المحيطة، وبالتالي تقليل وتحجيم ما يمكن تحقيقه.

#### ٦. تحقيق التوازن:

يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنشأة وإداراتها وأقسامها. بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المنشأة بشكل متوازن لا يطفى جانب على جانب، ولا تهمل إدارة وتركز على إدارة أخرى. ولا يتم التخطيط لمجال من مجالات المنشآت وتجاهل باقي المجالات وأوجه النشاط.

#### ٧. المتابعة والتقييم:

إن التخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة وتقييمها دورياً للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح. ويرى بعض علماء الإدارة أن الخطة التي

تمتد لأكثر من سنة دون مراجعة وتقويم هي على درجة كبيرة من الخطورة في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في عالمنا الحديث.

وبالتالي، فعلى الإدارة أن تراجع بعناية التقدم الحادث بالنسبة لإنجاز الخطة، والتعرف بوضوح على القصور الحادث فيها وسبل معالجته.

## Obstacles of planning

## معوقات التخطيط

تواجه عملية التخطيط عدة عقبات تحد من فعاليتها وتسبب الفشل في تنفيذها. ويستدعي الأمر من الإدارة المسارعة في معالجتها وإيجاد الحلول لمواجهتها ومن أهم هذه المعوقات.

### ١. البيئة المعقدة:

فعندما تكون البيئة المحيطة بالمنشأة متغيرة جداً فإن ذلك سيزيد من صعوبة التخطيط. فسيصعب جمع المعلومات الدقيقة، والتنبؤ الدقيق، واتخاذ القرار المناسب للتكيف مع هذه البيئة.

### ٢. نقص المعلومات:

عندما يكون جمع المعلومات الضرورية للتخطيط متعذراً أو ناقصاً أو قديماً فإن التخطيط سيكون صعباً للغاية. إذ إن التخطيط يرتكز على المعلومة الشاملة لجميع العوامل المحيطة بالمنشأة، وكلما قلت هذه المعلومات والإحصاءات والدراسات المتعلقة بالخطة زاد ذلك من صعوبة التخطيط الفعال.

### ٣. مقاومة التغيير:

يرغب كثير من الناس الثبات وعدم التغيير. وتزداد هذه الرغبة عندما يشعرون بالخوف من مجاهيل المستقبل، فيفضلون البقاء على الأهداف والخطط المعروفة والمعهودة في ظل الظروف المستقرة.

وهذا التوجه لا يتناسب مع التخطيط الذي يتطلب بطبيعته التغيير والتطوير. وبالتالي يؤدي تمسك الجاهلين بالأوضاع الحالية ومقاومتهم لأحداث التغيير إلى الحد من نجاح التخطيط وتطبيقه بفعالية وكفاية.

### ٤. عدم الواقعية :

ويتم ذلك بسبب سوء التقدير والمبالغة ، فيحدث إما نقص في التخطيط ، أو التخطيط أكثر مما هو مطلوب، وتكون النتائج إما تشاؤمية سلبية أو خيالية غير ممكنة. فيؤثر ذلك سلباً على العاملين في المنشأة ويكون عائقاً للتوصل إلى تخطيط فعال.

### ٥. عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة :

فالتخطيط السليم يستلزم أن يكون هناك ربط وتنسيق بين جميع إدارات المنشأة وأجهزتها، وحشد جميع الجهود في مسارات متوازية لبلوغ الأهداف المنشودة وتحاشي الازدواجية والتداخل فيما بين البرامج والأنشطة. أما عندما يغيب التنسيق فإن الخطط ستتداخل والأهداف ستتعارض والبرامج ستتناقض مما يؤدي إلى عشوائية المنشأة وتخطيطها وبالتالي فشل خططها.

### ٦. وجود القيود :

هناك كثير من القيود التي يمكن أن تعوق التخطيط وتحد منه ومن ذلك شح الموارد المالية، وندرة الكفاءات الإدارية، وعدم توافر القدرات الابتكارية، والقيود القانونية.

## ٧. الوقت والتكلفة:

فالتخطيط السليم يستنزف الجهود ويستغرق الوقت ويستلزم موارد مالية كافية، ويتطلب خبرات فنية واستشارية قادرة على وضع التصورات المستقبلية بدقة وكفاءة. كما يتطلب التخطيط جمع المعلومات والبيانات التي لا تتوافر في المنشأة وتكلف المنشأة كثيراً للحصول عليها وتجميعها. وهذه العقبات ربما أدت إلى صرف النظر عن التخطيط وإعاقة تطبيقه والاعتماد عليه.



الاستسلام للعوائق يكبل المخططين

## المصطلحات :

Planning	التخطيط
Strategic Planning	خطط إستراتيجية
Tactical Planning	خطط تكتيكية
Operational Planning	خطط تشغيلية
Effective Planning	التخطيط الفعال
Elements of Planning	عناصر التخطيط
Top-Level Plans	تخطيط الإدارة العليا
Middle-Level Plans	تخطيط الإدارة الوسطى
Lower-Level Plans	تخطيط الإدارة الدنيا
Objectives	أهداف
Procedures	إجراءات
Policies	قواعد

## أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

- ١- ( ) كلما كبر حجم المنشأة تقل أهمية التخطيط.  
.....  
.....
- ٢- ( ) كلما زادت درجة تغير أحداث المستقبل كلما زادت أهمية التخطيط.  
.....  
.....
- ٣- ( ) من متطلبات التخطيط الناجح توافر المعلومات.  
.....  
.....
- ٤- ( ) تضع الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل.  
.....  
.....
- ٥- ( ) تختص الإدارة الدنيا بتنفيذ الخطط فقط، وليس وضعها.  
.....  
.....
- ٦- ( ) يطلق على الخطط قصيرة المدى الخطط التكتيكية.  
.....  
.....
- ٧- ( ) تتميز القواعد في المنظمة بأنها تحدد ما يجب، وما لا يجب عمله.  
.....  
.....

٨- ( ) إن بساطة الخطة تحقق نجاحها، بصرف النظر عن تكلفتها.

٩- ( ) إن إتاحة المشاركة في التخطيط يسهل عملية التنفيذ.

١٠- ( ) ليس هناك فرق بين التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة.

### ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: عرف التخطيط، واذكر أهم فوائده للمنشأة.

س٢: ما هي أنواع الخطط حسب تقسيم المدة الزمنية، واذكر أمثلة على ذلك؟

س٣: تحدث عن التخطيط حسب المستوى الإداري وكيفية التكامل بينه وبين التخطيط على أساس المدة الزمنية.

س٤: أذكر عناصر التخطيط مع الشرح.

س٥: أشرح خطوات التخطيط مع ضرب الأمثلة على ذلك.

س٦: للتخطيط الفعال عدة صفات، عددها مع الشرح.

س٧: ما هي معوقات التخطيط مع ضرب أمثلة تطبيقية لبيئة الدول النامية؟

### ثالثاً: أعد خطة متكاملة عن أحد الموضوعات الآتية:

(١) الإجازة الصيفية القادمة.

(٢) السنة الجامعية القادمة.

(٣) أول مشروع تجاري تنوي البدء فيه.

(٤) السيارة التي ستشترها.

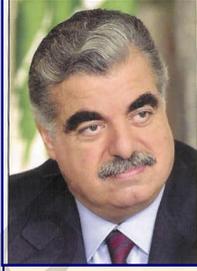
## رابعاً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) للاختيار من الحالات الآتية:

- (١) الحالة رقم (٢) مخبز القرموشي للمعجنات.
- (٢) الحالة رقم (٥) مؤسسة رزان للملابس الجاهزة.
- (٣) الحالة رقم (٦) شركة طارق عثمان للأجهزة الكهربائية.

وناقشها مع مجموعة من زملائك.



### رفيق الحريري

### رواد الأعمال

من مواليد لبنان عام ١٩٤٤م، استطاع الحريري أن يقطع مشواراً نموذجياً في العاصمية والنجاح، بين السطح والقمّة، محققاً قفزات قياسية فيها الكثير من الاجتهاد والعمل الدؤوب والمضني، لكنها حافلة أيضاً بالتوفيق والنجاح.

وتقرأ في (أوراق العمر) أن الرجل عمل محاسباً، حتى يستطيع إتمام دراسته الجامعية في كلية التجارة في جامعة بيروت العربية قبل أن ينتقل إلى السعودية حيث عمل في التدريس ثم عاد إلى تدقيق الحسابات مجدداً، جامعاً هذه المرحلة في ست سنوات، معيلاً لنفسه ومعيناً لعائلته، قبل أن يضع قدمه سنة ١٩٧٠م في عالم المال والأعمال، مؤسساً شركة صغيرة سماها (سيكونيست). وينطلق بقوة عام ١٩٧٧م ويؤسس بعدها (سعودي أوجيه) المولودة من دمج (سيكونيست) مع (أوجيه) الفرنسية وليكسب بعدها في عام ١٩٨٧م شرف الجنسية السعودية التي يعدها من أهم العلامات المضنية في سيرته الذاتية.

شركة (سعودي أوجيه) التي نفذت أكبر المشروعات العقارية وأهمها: فندق إنتركونتيننتال في مكة المكرمة، ومركز الشروق الحكومي في الظهران، وجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف في المدينة المنورة، والمركز الحكومي في الرياض بتكلفة ٣ مليار ريال سعودي، ومشروع (ألفا) في الرياض الذي يضم مجلس الشورى والديوان الملكي، وفندق المسرة الدولي في الطائف، والمدينة الحكومية في الدمام، وقصر الأمويين في دمشق، والاستثمارات العقارية التي تتجاوز المنطقة العربية إلى أوروبا والامتداد تبعاً إلى القطاع المصرفي العربي عبر الملكية التامة لمجموعة البحر المتوسط التي تضم بنك البحر المتوسط، والبنك اللبناني السعودي، وملكية بنسب متفاوتة لأسهم في بنوك عربية وأوروبية منها البنك العربي، و "اندوسوز" واستثمارات موازية في القطاع المالي والأوراق المالية المصدرة في البورصات العالمية والعائدة لمؤسسات تعمل في حقول مختلفة، واستثمارات سياحية على غرار فنادق شيراتون في السعودية، ثم الاستثمارات الإعلامية التي بدأت بتأسيس شبكة تلفزيون (المستقبل) وشراء (إذاعة الشرق) التي تبث من باريس منذ عام ١٩٨١م. وأخر الاستثمارات المعلنة الإسهام بتأسيس الشركة العربية القابضة في سورية برأس مال قدره ١٠٠ مليون دولار بالاشتراك مع ثلاث مجموعات سعودية كبرى.

وفي خط مواز للأعمال والاستثمارات، أنشأ الحريري عام ١٩٧٩م مؤسسة الحريري، وهي منظمة لا تبغي الربح أسهمت في تعليم أكثر من ٣٠ ألف طالب لبناني.

وكما برز في التجارة، فقد كان اسماً بارزاً في السياسة في لبنان، فقد لعب دوراً أساسياً في استقرار لبنان بعد الحرب الطائفية. كما تم اختياره رئيساً للحكومة. وفي عام ٢٠٠٥م اعتقل الحريري بجرime مديرة أفقدت العالم العربي سياسياً وإدارياً محنكاً.

### إدوار ديمينق

### علماء الإدارة

المعروف برجل الصحوّة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبح قائد الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولد في ١٤ - ١٠ - ١٩٠٠م واسمه William Edwards Deming، توفي عام ١٩٩٣م.

قصة هذا الرجل جميلة وتحمل معاني كثيرة جداً، فبعد أن تم رفضه من الشركات الأمريكية لنظريته التي تقول (إن عدم وجود الجودة هو من الإدارات في الشركات وعدم تصديقها. ثم دعوته إلى اليابان، لكي يقوم بتحسين الجودة في الدولة) وعند وصوله أخبر الدكتور إدوار اليابانيين بالكلمات الآتية: (إذا اتبعت إرشاداتي فسوف تصلون إلى الهدف في ٥ سنوات فقط) وتفاجأ العالم عندما قال الدكتور ادوار: (فأجأوني عندما وصلوا إلى الهدف في ٤ سنوات فقط). وقد كان د. ادوار أول أمريكي يأخذ جائزة ( Order of the sacred Treasures ) وهو شيء فريد من نوعه جداً. عندما رأت الشركات الأمريكية أن نظرية الدكتور نجحت بشكل كبير في اليابان تم دعوته من الشركات الكبرى لكي يتم تصحيح الأخطاء فيها، ولكن رفض الدكتور هذا العرض وفضل البقاء مع اليابانيين. كثر الإلحاح لكي تتم عودة الدكتور بعد استقراره مع من وضعوا له الوزن الكبير ومع كثرة الإلحاح وافق الدكتور على أن يقوم بمساعدة الشركات الأمريكية ولكن بشرط واحد فقط حده قائلاً: (لن أقوم بتحسين الشركات إلا بعد أن أقوم بالتحدث إلى رئيسها) ومع المحاولات الكثيرة لم يوافق الدكتور ديمينق إلا إذا نفذت الشركات طلبه ومن العجائب التي فعلها الدكتور ديمينق هي أنه جعل شركة فورد تصبح من الرواد في الشركات الأمريكية من حيث الجودة بعد أن كانت على وشك الانهيار.

تقدير أ أعمال هذا الدكتور أوجد اليابانيين جائزة وتم تسميتها (جائزة ديمينق) ( Deming prize ). ولهذا الدكتور ٤٤ سياسة تؤدي إلى نجاح الشركة والوصول إلى الجودة المطلوبة أو ضبط الجودة.

ولهذا الدكتور كتابان بالعناوين الآتية: الاقتصاد الجديد ( The new Economics ). الخروج من الكارثة ( Out of crisis ).

## الفصل الرابع

# اتخاذ القرارات

## Decision Making



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. توضيح مفهوم اتخاذ القرارات.
٢. معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.
٣. التعرف على أنواع القرارات.
٤. شرح خطوات اتخاذ القرارات.
٥. التعرف على فوائد وسلبيات اتخاذ القرار الجماعي.
٦. التعرف على دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات.

## محتويات الفصل

- مفهوم اتخاذ القرار.
- اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.
- أنواع القرارات.
- خطوات اتخاذ القرارات.
- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.
- الحاسب الآلي واتخاذ القرارات.

## Introduction

## مقدمة

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة، أو في مجال أعمالهم. ذلك أن الحياة عبارة عن سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد، وكذلك الجماعة من أجل التكيف مع البيئة والمواقف التي يتعاملون معها؛ لذا يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات، باعتبارها قوام الحياة، حيث إنَّها في ذلك تشبه التنفس كجهاز في الحياة الطبيعية، إذا توقف هذا الجهاز عن العمل تعرضت حياة الفرد والجماعة وكذلك المنشآت التي يعملون بها بل والمجتمع بأكمله للخطر.

فالقرارات التي يتخذها الفرد، على سبيل المثال، منها ما يتخذه في اليوم الواحد، ومنها ما يتخذه كل أسبوع أو كل شهر أو كل عام وذلك يعتمد على المواقف التي يتطلبها اتخاذ القرار ونوعية القرار ذاته وأهميته. كما أن القرارات منها ما هو قصير المدى ومنها ما هو طويل المدى، وبعضها يتخذه الفرد مرة واحدة في حياته وبعضها الآخر يتكرر اتخاذه في جميع مراحل حياته. كذلك فإنَّ هناك قرارات يتخذها الشخص بمفرده في حين أنَّ هناك قرارات يتم اتخاذه من خلال مجموعة من الأفراد قد تكون صغيرة العدد أو كبيرة. فاختيار الجامعة التي يرغب الفرد في الالتحاق بها أو اختيار الكلية والتخصص أو اختيار الزوجة أو اختيار المنزل قد تكون قرارات تتخذ لأول مرة. وهناك قرارات قد يتخذها الفرد أكثر من مره مثل اختيار الوظيفة أو اختيار السيارة. أما القرارات التي يتكرر اتخاذه بشكل روتيني في الحياة فهي عديدة وذلك من قبيل شراء الحاجات اليومية وزيارة الأقارب والأصدقاء وكيفية قضاء ساعات الفراغ واختيار اللعبة المناسبة واختيار البرنامج التلفزيوني أو اختيار الكتب والصحف والمجلات ونحو ذلك. كذلك فإنَّ من بين أنواع القرارات السابقة ما يتم اتخاذه بسرعة، ودون تفكير عميق ودون الحاجة إلى

معلومات بغرض طرح عدة بدائل للاختيار من بينها ، وذلك من أجل ضمان اتخاذ القرار السليم.

انطلاقاً من الأهمية التي يحظى بها موضوع اتخاذ القرارات فإننا سوف نركز في هذا الفصل بشكل خاص على القرارات الإدارية وذلك من خلال مناقشة الموضوعات الآتية:

- مفهوم اتخاذ القرار.
- اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.
- أنواع القرارات.
- خطوات اتخاذ القرارات.
- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.
- الحاسب الآلي واتخاذ القرارات.

## Decision Making's Concept

## مفهوم اتخاذ القرارات

كثيراً ما نستخدم كلمة "القرار" أو "اتخاذ القرار" في حياتنا اليومية بقصد أو بغير قصد. غير أنه ومع استخدامنا لهذا المفهوم بشكل متكرر فإننا ربما لم نفكر في يوم ما في المعنى الذي يشير إليه هذا المفهوم بشكل دقيق. وقبل أن نورد بعضاً من تعريفات هذا المفهوم فإننا سوف نقدم المثال الآتي لإيضاح الصورة العملية له.

**مثال:** بعد تخرجك في الثانوية لاشك أنه كانت لديك بعض الحيرة فيما يتصل بالجامعة والكلية التي ترغب في الالتحاق بها ، والتخصص الذي تود مواصلة الدراسة فيه. وتبعاً لذلك غالباً ما يكون أمامك عدة بدائل أو خيارات نورد من بينها ما يأتي:

اسم الجامعة	الكلية	التسم
جامعة الملك سعود	إدارة الأعمال	التسويق
جامعة الملك عبد العزيز	الاقتصاد والإدارة	علوم سياسية
جامعة الإمام محمد بن سعود	الاقتصاد والعلوم الإدارية	الأعمال المصرفية
جامعة الملك خالد	اللغة العربية والاجتماعية والإدارية	محاسبة
جامعة الملك فيصل	العلوم الإدارية والتخطيط	نظم المعلومات الإدارية
جامعة القصيم	الاقتصاد والإدارة	إدارة أعمال

وللخروج من حيرة الاختيار من بين هذه البدائل فإنك سوف تقوم بالمقارنة بين هذه الجامعات وما تضمه من كليات وتخصصات سواءً أكان ذلك بمفردك أم من خلال الاستعانة ببعض الأقارب والزملاء؛ لتختار على أساس هذه المقارنة الالتحاق

يأخذى هذه الجامعات، ولنقل جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة تخصص إدارة أعمال. وبمعنى آخر فإنك قد اتخذت قرارك فيما يتعلق بالجامعة التي تود الالتحاق بها والتخصص الذي ترغب في دراسته.

### فما المقصود باتخاذ القرار؟

- **اتخاذ القرار:** عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما.
- **اتخاذ القرار:** عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها.
- **اتخاذ القرار:** عملية بحث عن حل وسط، ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث إن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة.

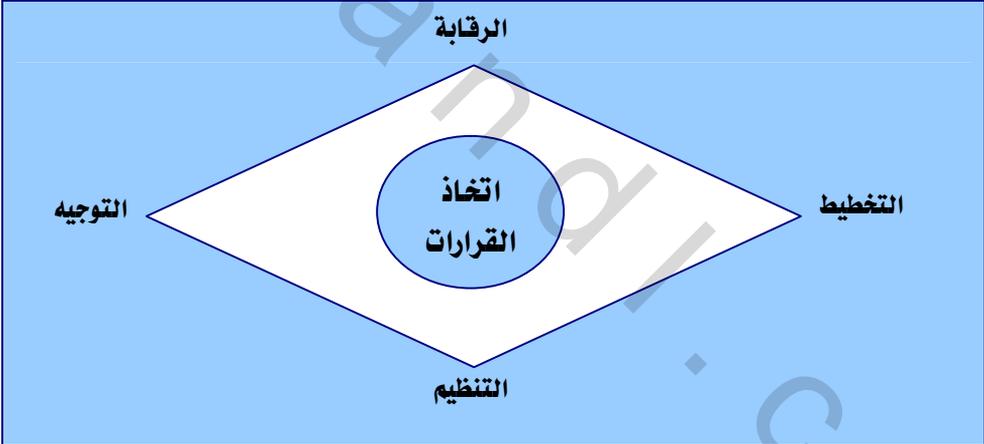
من التعريفات السابقة لمفهوم اتخاذ القرار يمكن القول بأن هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة بين هذه التعريفات هي على النحو الآتي:

1. إن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب.
2. إن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار.
3. إن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار، حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

## اتخاذ القرارات والعملية الإدارية Decision making and management

تمثل عملية اتخاذ القرارات صُلب العملية الإدارية في منشآت الأعمال في عصرنا الحاضر. فلقد ذكر هيربرت سايمون أن الإدارة هي اتخاذ قرارات، حتى إنَّه بسبب تأكيده على أهمية القرارات في الإدارة حصل على جائزة نوبل. لذلك نجد أنَّ عملية اتخاذ القرارات تعد من أبرز الموضوعات التي اهتم بها الباحثون والمفكرون في الوقت الراهن لأنها تمثل محور عناصر العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (شكل رقم ١ - ٤).

شكل رقم (١-٤) اتخاذ القرارات كمحور للعملية الإدارية



ذلك أننا إذا ما نظرنا إلى الأفراد العاملين في منشآت الأعمال بجميع مستوياتهم الإدارية، سواء كانوا في الإدارة العليا، أو الإدارة المتوسطة، أو الإدارة التنفيذية نجد أنهم جميعاً يتخذون قرارات وذلك من أجل تحقيق أهداف المنشآت التي يعملون بها. لذلك يعد بعض الباحثين في الإدارة اتخاذ القرارات المهمة الرئيسة للمدير، حيث إنَّ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما هي في جوهرها إلا عملية

اتخاذ قرارات. بل إن أحد الأسباب الرئيسة لتعيين المديرين أو توظيفهم هو أن يتخذوا قرارات من أجل حل مشكلات العمل والرفع من مستوى الأداء في المنشآت التي يعملون بها.

فمديرو الإدارة العليا، على سبيل المثال، يتخذون قراراتهم فيما يتصل بتحديد أهداف منشآتهم أو الإدارات التي يرأسونها. فهم بذلك يحددون نوع الخدمات أو المنتجات التي يرغبون في تحقيقها وكيف يمكنهم تنظيم القوى العاملة لديهم وتهيئة بيئة العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، وما هي الأموال أو الميزانيات اللازمة لذلك. بالمقابل نجد أن مديري الإدارة الوسطى يتخذون قراراتهم فيما يتصل بتحديد جداول الأعمال الخاصة بالتنفيذ، كما يشاركون في عملية اختيار الموظفين لتنفيذ هذه المهام بالتنسيق مع الإدارة العليا، كما يتخذون قراراتهم فيما يتعلق بالتوصية الخاصة بتحفيز العاملين سواء من حيث رفع أجورهم أو ترقياتهم.

على أن اتخاذ القرارات ليس قاصراً فقط على المديرين. فالموظفون أو العاملون الذين لا يتولون مناصب إدارية يتخذون قرارات تؤثر على وظائفهم وعلى الأداء في المنشآت التي يعملون بها. ومن بين هذه القرارات نذكر على سبيل المثال لا الحصر، القرارات الخاصة بالحضور إلى العمل من عدمه في يوم ما، ومقدار الجهود التي سوف يبذلونها في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشآت، وفيما إذا كانوا على استعداد للالتزام بأنظمة وقواعد المنشآت، وتنفيذ توجيهات رؤسائهم في العمل.

وإجمالاً يمكن القول: أن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية حيث إن المشكلات المتعلقة بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها، كما أن الأهداف لا تتحقق بالأمنيات إذ لا بد من اتخاذ قرارات وهذا هو عمل الإدارة.

## Types of Decisions

## أنواع القرارات

هناك العديد من التصنيفات لأنواع القرارات التي يتم اتخاذها، سواء أكان ذلك من قبل الفرد أم الجماعة داخل منشآت الأعمال. فلقد تم تصنيف هذه القرارات إلى قرارات طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، كما يصنفها بعضهم إلى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف. ويميل فريق ثالث إلى تصنيفها حسب موضوعاتها. فهناك قرارات تنظيمية وقرارات إدارية خاصة بشؤون الموظفين وقرارات مالية... الخ. على أنه وبالرغم من وجود هذه التصنيفات لأنواع القرارات إلا أنه يمكن القول بأن أشهر هذه التصنيفات ذلك التصنيف الذي يقسمها إلى نوعين، هما: القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة، وذلك على أساس درجة الاختيار المتاحة. (الشكل رقم (٢ - ٤) جدول أمثلة على أنواع القرارات المبرمجة وغير المبرمجة). وسوف نتحدث عن هذين النوعين من القرار وذلك على النحو الآتي:

شكل رقم (٢ - ٤) جدول أمثلة على أنواع القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	نوع المنظمة
- اختيار برامج أو تخصصات جديدة للدراسة.	- تقرير مدى استيفاء الطلاب لمتطلبات التخرج.	جامعة
- اختيار تصميم جديد للسيارة.	- تحديد الزيادة في رواتب العاملين للعام القادم.	مصنع للسيارات
- تحديد مكان لافتتاح فرع جديد للمطعم.	- تحديد عدد المواد التي ينبغي توفيرها في المطعم.	مطعم للوجبات السريعة

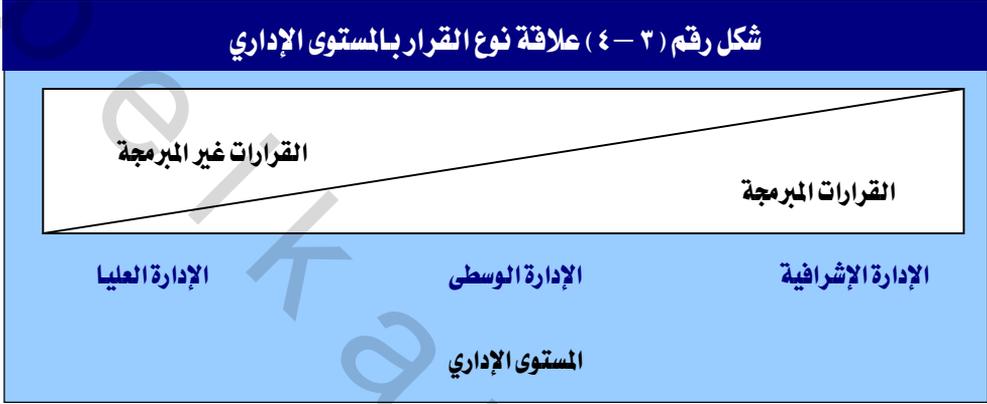
## أ- القرارات المبرمجة: Programmed Decisions

القرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني، أو متكرر، حيث إنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات. هذه القواعد قد تكون عن عادات سابقة في اتخاذ القرار أو أساليب مبرمجة مثل استخدام الحاسب الآلي، أو عبارة عن سياسات وأنظمة يجب اتباعها وتطبيقها عند اتخاذ أي قرار. مثل هذه القواعد غالباً ما تكون مستمدة من الخبرة السابقة، أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة. فعلى سبيل المثال يوجد لدى معظم منشآت الأعمال أنظمة وإجراءات يتم اتباعها في حالة التعامل مع الموظفين الذين لا يلتزمون بقواعد الحضور والانصراف في العمل أو أولئك الذين يرغبون في الانتقال من أو إلى داخل المنشأة.

وعلى الرغم من أن القرارات المبرمجة تطبق في الأعمال الروتينية والمواقف التي تخضع لأنظمة وقواعد محددة، إلا أنها مع ذلك من الممكن أن تكون قرارات معقدة. على أن وجود الحاسبات الآلية في الوقت الراهن قد أتاح لنا فرصة كبيرة فيما يتصل بإمكانية اتخاذ قرارات مبرمجة متطورة جداً، وذلك لأن هذه الأجهزة تستطيع أن تجمع وتحلل قدرًا كبيراً من المعلومات التي يمكن أن تسهل عملية اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال هناك العديد من القرارات التي كانت تستغرق في السابق جزءاً كبيراً من وقت وجهد العاملين في المنشآت، أصبحت هذه القرارات مع وجود الحاسب الآلي روتينية وتستغرق وقتاً وجهداً أقل من السابق لمراجعتها والتأكد من فعاليتها أو تحسينها أو معالجة أي مشكلة طارئة قد تعترض تنفيذ هذه القرارات. من هذه القرارات على سبيل المثال تلك العمليات المتعلقة بقرارات التسجيل في الجامعات، وتسديد الفواتير أو عمليات الإيداع والسحب في البنوك.

وينبغي أن نشير هنا إلى أن معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، في حين أن كثيراً منها يتم اتخاذها من قبل مديري الإدارة الوسطى. بالمقابل نجد أن المديرين في مستوى الإدارة العليا غالباً ما يكون دورهم في اتخاذ مثل هذه القرارات محدوداً جداً. (شكل رقم ٣ - ٤).

### شكل رقم (٣ - ٤) علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري



### ب - القرارات غير المبرمجة : Non- Programmed Decisions

يُمثّل هذا النوع من القرارات تلك التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة، حيث إنّ المواقف التي يتم فيها اتخاذ مثل هذه القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح. ونظراً لطبيعة هذا النوع من القرارات فإنها عادة ما تتضمن قدراً كبيراً من عدم التأكد، الأمر الذي يدفع متخذ القرار إلى أن يتخذ قراره دون أن تكون لديه معرفة كاملة بالنتائج التي سوف تترتب على قراره. وتبعاً لذلك فإنّ القرارات التي يتم اتخاذها في ظل عدم التأكد تتضمن درجة من المخاطرة، بمعنى أنّ القرار من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج سلبية عكس المتوقع تماماً. هذه الحالة من عدم التأكد تنشأ من عدة مصادر منها ما يأتي:

١. الظروف البيئية أو الموقفية التي يتم فيها اتخاذ القرار، بحيث يكون من الصعب التنبؤ أو التحكم في عناصر هذه البيئة، وبالتالي النتائج المترتبة على القرار.
  ٢. محددات الوقت والتكاليف، حيث إن هذين العنصرين قد يحدان من إمكانية جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
  ٣. العوامل الاجتماعية والسياسية السائدة في منشآت الأعمال، مثل نشوء الصراع في المنشأة بين الإدارة والموظفين، أو عدم انسياب قنوات الاتصال، حيث إن مثل هذه العوامل قد تحد من جمع المعلومات الصحيحة.
  ٤. التغيير السريع الذي تتعرض له منشآت الأعمال. هذا التغيير قد يكون ناجماً من تغير البيئة، أو تطور التقنية أو سن أنظمة وقواعد جديدة للعمل تجعل معظم المعلومات والخبرة المتوفرة لدى المنشأة عديمة الفائدة.
- ونظراً لأن معظم القرارات غير المبرمجة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات، بحيث تعكس درجة عالية من الإبداع لدى متخذي مثل هذه القرارات. وبصفة عامة يمكن القول: بأن القرارات المبرمجة روتينية ومتكررة في العادة وذلك لأن طريقة اتخاذها محددة، كما أنها واضحة في أغلب الأحيان، إذ يمكن التنبؤ بنتائجها بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ولا يترتب عليها مخاطر كبيرة. وعلى العكس من ذلك نجد أن القرارات غير المبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة، وبالتالي تتطلب من متخذها جهداً أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل، ومن ثم الاختيار من بينها. من ناحية أخرى، فإن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه؛ لذا فإن درجة المخاطرة تكون فيها عالية جداً. ويبين الشكل رقم (٣ - ٤) جدول مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

الشكل رقم (٣ - ٤) جدول مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	عنصر المقارنة
غير واضحة بشكل دقيق	واضحة	طبيعة المهمة
قليلة إلى حد كبير	متوافرة إلى حد كبير	المعلومات
محدودة	متعددة	عدد البدائل
نادراً	دائماً	الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة
الإدارة العليا في الغالب	الإدارة الإشرافية والوسطى في الغالب	المستوى الإداري لمتخذي القرار
كبيرة جداً	محدودة جداً	درجة المخاطرة



الانتخابات مظهر من مظاهر المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

## Steps of Decision Making

## خطوات اتخاذ القرارات

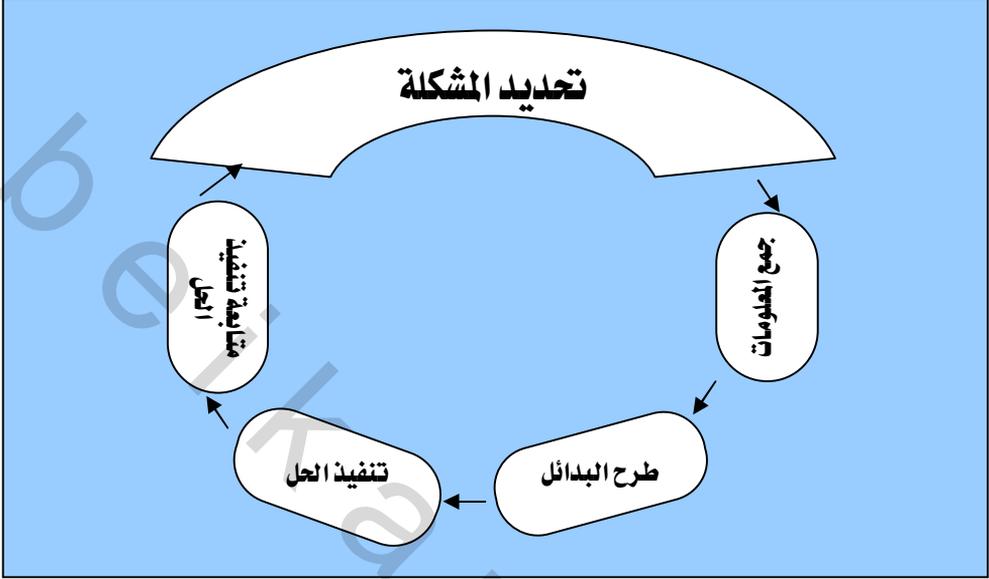
لا يوجد نموذج شامل يتفق عليه الباحثون في مجال اتخاذ القرارات وإنما تُوجد عدة نماذج يتضمن كل منها عدداً من الخطوات التي يمكن اتباعها للوصول إلى القرار. هذه الخطوات المتضمنة في نماذج اتخاذ القرارات تتراوح في الغالب بين ثلاث إلى ثماني خطوات.

على أنه، ومع وجود هذه النماذج ينبغي أن نشير إلى حقيقة أن الممارسين لاتخاذ القرارات لا يتبعون في العادة هذه الخطوات بالتسلسل في أي قرار يتخذونه، وذلك لأن الكثير من القرارات بالنسبة لهم مألوفة أو مكررة. من ناحية أخرى يمكن القول: بأن الكثير من متخذي القرارات يتبعون بعضاً من هذه الخطوات دون إدراك منهم بأنهم يفعلون ذلك في الواقع. كذلك يجب أن ننبه هنا إلى حقيقة أن هناك الكثير من القرارات التي يمكن اتخاذها دون أن نتبع فيها نموذجاً أو خطوات معينة للوصول إلى هذه القرارات، وهذا بالطبع لا يقلل بأية حال من الأحوال من أهمية خطوات اتخاذ القرارات. من جانب آخر يجب أن نشير مرة أخرى إلى أن اتباع نموذج أو خطوات معينة في اتخاذ القرارات لن يضمن بالطبع صحة هذه القرارات بالكامل، ولكن ذلك يساعد في الغالب على احتمال النجاح في الوصول إلى القرار المناسب لحل المشكلة.

بناء على ما سبق، فإننا سوف نعرض هنا ما يمكن تسميته بالنموذج العام في اتخاذ القرارات المتضمن للخطوات الآتية:

- ١) تحديد المشكلة
- ٢) جمع المعلومات
- ٣) طرح البدائل
- ٤) تنفيذ الحل
- ٥) متابعة تنفيذ الحل.

شكل رقم (٤-٤) مراحل اتخاذ القرار



وسوف يتم شرح هذه الخطوات بشيء من الإيجاز، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: تحديد المشكلة

تبدأ عملية اتخاذ القرارات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة، أو أن هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد، أو الجماعة، أو المنشأة. لذلك تُعد هذه الخطوة من النموذج من أهم خطوات اتخاذ القرارات. هذه الأهمية بالنسبة لهذه الخطوة تتبع من قدرتنا على تشخيص المشكلة بصورة سليمة، ذلك أن تشخيص المشكلة بطريقة خاطئة سوف يؤثر بشكل سيئ على بقية مراحل حل المشكلة، بل إن إيجاد الحل الذي نعتقد أنه صحيح للمشكلة الخطأ لا يختلف كثيراً من حيث عدم جدواه من الحل الخطأ للمشكلة الصحيحة. لهذا، فإننا إذا لم نبدأ البداية الصحيحة في عملية حل المشكلات، وذلك بتحديد المشكلة تحديداً جيداً، فإننا قد نتعثر في الوصول إلى البديل، أو القرار الملائم لحل المشكلة.

## ثانياً: جمع المعلومات

في هذه الخطوة من الضروري أن نجمع المعلومات التي نتوقع أنها سوف تساعدنا على تحديد المشكلة تحديداً أكثر وضوحاً، وذلك بما يساعدنا لاحقاً على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة. هذه المعلومات تتضمن ما يأتي:

١. معلومات موضوعية: وفيها نحاول أن نكشف الأطراف الداخلة في المشكلة وزمان ومكان حدوث هذه المشكلة، ودرجة تكرار حدوثها في الماضي.
٢. معلومات ذاتية: وهي المعلومات التي تصف آراءنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا تجاه المشكلة.
٣. معلومات متعلقة بالمعوقات التي حالت دون حل المشكلة في الماضي، والتي من المحتمل أن تدوم. هذه المعوقات قد تكون معوقات نظامية، أو مالية، أو بشرية، أو زمنية أو غير ذلك.
٤. أي معلومات أخرى إضافة إلى ما سبق يمكن أن تساعد على حل المشكلة.

## ثالثاً: طرح البدائل واختيار البديل المناسب

يطلق على هذه الخطوة عدة مسميات من بينها طرح الحلول، أو توليد الأفكار. هذه الخطوة من النموذج العام لاتخاذ القرارات تمثل جوهر الإبداع في حل المشكلات، والتي تعتمد أساساً على قدرة الفرد، أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل المشكلة.

بعد طرح البدائل، أو الأفكار لحل المشكلة يجب على متخذ القرار أن يقوم بتقييم هذه البدائل للاختيار من بينها، وذلك وفق معايير محددة تلبى أهدافنا من وراء عملية اتخاذ القرار. هذه المعايير التي على أساسها سوف يتم تقييم البدائل قد تكون اقتصادية، أو سياسية، أو مالية، أو اجتماعية، أو غير ذلك من المعايير ذات الصلة بالمشكلة.

إن إيجاد البديل لحل المشكلة المعنية في هذه الخطوة يمثل بالفعل اتخاذ القرار، حيث إننا نقرر هنا اختيار الحل الذي نعتقد أنه مقبول في إطار المشكلة الموضوعة.

### رابعاً: تنفيذ الحل

تتضمن هذه الخطوة من النموذج العام في اتخاذ القرارات تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة. على أن عملية تنفيذ أي بديل، أو حل ليست عملية يسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي غالباً ما تكون عاملاً مؤثراً في ظهور المشكلات. كذلك فإن مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل لحل المشكلة، أن يتم إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص، أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

### خامساً: متابعة تنفيذ الحل

عندما يتم تنفيذ حل ما لأية مشكلة، فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة تنفيذ هذا الحل للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة. ذلك أنه إذا ما تبين من خلال متابعة تنفيذ هذا الحل بأن قرار اختيار هذا الحل كان فعالاً في علاج المشكلة، فإن هذا يعني أننا بذلك قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلة، وأن قرارنا كان سليماً إلى حد كبير. وبالمقابل فإنه إذا أثبتت تقارير متابعة الحل بأن المشكلة لا تزال قائمة، أو أنها لم تحل بشكل كامل، أو أنها تتفاقم بصورة ملحوظة، فإن هذا يملي علينا العودة مرة أخرى إلى المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرارات بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات، لنصل بعد ذلك إلى حل آخر يمكن تنفيذه ومتابعته.



حل المشكلة دون اتباع خطوات اتخاذ القرار ربما أوقع في مشكلة أكبر

## Group Decision Making

## الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات واتخاذ القرارات منوطة بالشخص الأول في المنشأة، ولكن من النادر، بل من المستحيل أن يتولى هذا الشخص هذه المهمة بمفرده، دون طلب مساعدة الجماعة. ذلك أن الأسلوب الجماعي يُعد واحداً من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات وذلك إذا اختير أعضاء هذه الجماعة اختياراً سليماً، وتهيأت لهم الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب منهم. ففي أية منشأة، كبيرة كانت أم صغيرة، من الممكن أن تكون أهداف ومصالح هذه المنشأة واضحة من وجهة نظر شخص واحد، وهو رئيس المنشأة، غير أنه من الخطورة بمكان الاعتماد على هذه النظرة الفردية في اتخاذ القرارات بالنسبة لحل المشكلات التي تواجهها المنشأة في أعمالها. من هذا المنطلق، فقد أصبح اتخاذ القرار من خلال الجماعة جزءاً من حياة المنشآت الحديثة. فالجماعات مثل اللجان وفرق العمل غالباً ما تتناط بها مسؤولية اتخاذ أهم القرارات التي تخص أعمال المنشأة الحالية والمستقبلية.

إن هناك العديد من الأسباب التي تجعل منشآت اليوم تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، من هذه الأسباب المعلومات والالتزام بالتنفيذ والإبداع والتطوير. فبالنسبة للمعلومات، قد يكون من أهم أسباب استخدام أسلوب الجماعة في اتخاذ القرارات أن رئيس المنشأة قد لا يملك في كل الأحوال المعلومات اللازمة للوصول إلى قرار جيد، وبالتالي فإن استخدام الأسلوب الجماعي يعد هنا الأمثل في الوصول إلى هذه المعلومات. أما فيما يتعلق بالالتزام بالتنفيذ، فإنه من المعروف عادة أن تنفيذ أي حل أو قرار غالباً ما يكون منوطاً بالجماعة، لذلك ومن أجل ضمان التزام هذه الجماعة بتنفيذ القرار الذي تم التوصل إليه، فإنه من المناسب إشراك الجماعة، وبخاصة إذا كان تنفيذ القرار بالفعل يعتمد عليهم. أما فيما يخص بعامل الإبداع

فإنه يوجد في بعض المواقف أو المشكلات عدد كبير من الحلول أو البدائل المحتملة لاتخاذ القرار. في هذه الحالة يمكن القول: إنَّ توظيف الجماعة من الممكن أن يؤدي إلى توليد بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد الواحد. وأخيراً فيما يتعلق بالتطور فإن العمل الجماعي في حل المشكلات يمثل في كثير من الأحيان فرصة لإشراك الآخرين بهدف تعليمهم وتمييزهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبصفة عامة يمكن القول بأن توظيف الجماعة كأسلوب لاتخاذ القرارات يتيح للمنشأة والقيادة الإدارية والعاملين فيها فرصة كاملة للاستفادة من معلومات وآراء الآخرين، وبخاصة عندما تحتاج المنشأة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي.

### مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

أشرنا فيما سبق إلى أن هناك عدداً من الأسباب التي تجعل المنشآت تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، وذكرنا أن هذه الأسباب تتمثل في المعلومات والالتزام بالتنفيذ والإبداع والتطوير. انطلاقاً من هذه الأسباب، فإننا سوف نتحدث هنا عن مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

من بين المزايا التي يحظى بها الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ما يأتي:

#### ١. التأكيد على مبدأ الشورى.

على الرغم من ميل منشآت اليوم إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، إلا أن هذا الأسلوب يكاد يكون موجوداً في جميع الحضارات السابقة. بل يمكن القول بأنَّ مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات يعد من بين المبادئ التي حث الإسلام على الأخذ بها بين المسلمين في تدبير الأمور ومواجهة المعضلات. والشورى تعد أحد

مقومات وخصائص الإدارة في الإسلام. يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وشاورهم في الأمر﴾ (آل عمران: ١٥٩)، ويقول تعالى: ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ (الشورى: ٣٨).

وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية على الشورى حيث كَوَّن مجلساً من أربعة عشر نقيباً اختارهم من أهل الرأي والبصيرة، كما سار الخلفاء الراشدون على دربه في الشورى حيث كانوا يستشيرون أصحابهم في كثير من الأمور. وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول في هذا الشأن: الرأي الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرمين، والثلاثة مراراً لا يكاد ينتقض.

### ٢. الوصول إلى قرارات أفضل

تعد المشاركة في الإدارة ذات فائدة كبرى في اتخاذ القرارات وذلك لأن الجماعة عادة ما تؤدي دوراً أفضل من الفرد في حل المشكلات المعقدة. لهذا فإن استخدام الجماعات من أجل حل المشكلات، واتخاذ القرارات يعد أسلوباً ملائماً بالنسبة للقرارات غير الروتينية التي يتم اتخاذها تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

### ٣. الوصول إلى بدائل أكثر

عادة ما تقدم الجماعة وجهات نظر مختلفة وعدداً من البدائل بالنسبة للمشكلة المطروحة أمامهم، وبهذا فهي عادة ما تكون أكثر إبداعاً من الفرد. فأعضاء الجماعة يستطيعون أن يستفيدوا من أفكار بعضهم بعضاً ويطوروها بما يخدم تحسين نوعية البدائل التي يتوصلون إليها، وقد ذكرنا هذه الميزة سلفاً باعتبارها من الأسباب التي تدفع إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.

### ٤. القبول

لقد أثبتت الدراسات في مجال اتخاذ القرارات أن فرص التطبيق الناجح للقرارات من الممكن أن تكون غالباً متحققة إذا ما أتيحت الفرصة للأطراف المتأثرة بهذه القرارات بأن تشارك في عملية اتخاذ القرارات. ذلك أن الآلية أو

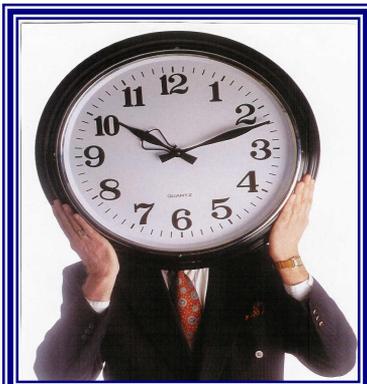
الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرار غالباً ما يعني الكثير للأشخاص، مقارنة بالقرار نفسه. فالقرار المبني على الإجماع، على سبيل المثال، يؤدي إلى شعور الأشخاص المشاركين بالحماس، والملكية، والالتزام نحو تنفيذ القرار.

### ٥. رفع الروح المعنوية

إن استخدام أسلوب المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يعد مكافأة في حد ذاته، حيث إنه يؤدي إلى شعور الأطراف المشاركة في القرار بالرضا عن الدور الذي تقوم به. ذلك أن المشاركة تؤدي إلى تحسين مستوى فهم أعضاء الجماعة لآلية اتخاذ القرارات والأسباب التي على أساسها تم اتخاذ هذا القرار. بل إن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين عملية الاتصال بين الأفراد والوحدات الإدارية في المنشآت التي يعملون بها.

### ثانياً: عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

على الرغم من المزايا التي يحظى بها الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، إلا أن هناك بعض العيوب التي تكتنف هذا الأسلوب، وهي على النحو الآتي:



من عيوب العمل الجماعي استهلاك الوقت

١. **استهلاك الوقت:** إن العمل الجماعي غالباً ما يستهلك وقتاً أطول في اتخاذ القرارات، مقارنة بالوقت الذي يستهلكه الفرد. فالموظفون الذين يشاركون في حل المشكلات واتخاذ القرارات لا يؤدون في واقع الأمر عملاً إنتاجياً. لهذا السبب فإن اتخاذ القرارات من خلال الجماعة غالباً ما يكلف الكثير من الوقت والنقود بالنسبة للمنشأة.

٢. **الهيمنة من قبل بعض الأعضاء:** من عيوب العمل الجماعي سيطرة عضو أو بعض أعضاء الجماعة على نقاش الجماعة وبالتالي التأثير في القرار الذي يتم التوصل إليه. بل إنّه في حالة الجماعة الكبيرة ربما تنشأ جماعة أو جماعات فرعية صغيرة ويحل الصراع بينها، ويصبح الهدف تحقيق المكاسب الذاتية بدلاً من محاولة التوصل إلى الحل الأفضل للمشاركة والذي يُعبّر عن رأي المجموعة.

٣. **التأثير بما يسمى بالتفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة:** من الممكن أن يشعر بعض أعضاء الجماعة بالضغط الذي يجبرهم على قبول الحل أو القرار الذي تتوصل إليه الجماعة دون محاولة منهم لتمحيص هذا الحل والتأكد من فعاليته، وذلك خوفاً من أن يعزلوا عن بقية الأعضاء أو قد تتم مهاجمتهم والرد عليهم من قبل الأعضاء المؤثرين. هذا السلوك الذي يطلق عليه مسمى "التفكير الجماعي" أو "محاولة التطابق مع رأي الجماعة" غالباً ما يؤدي إلى إعاقة فعالية الجماعة في اتخاذ القرارات بحيث يصبح وجود هذه الجماعة شكلي وضار على أداء أعضائها وبالتالي نتائج القرارات التي يتوصلون إليها.

٤. **تشّتت المسؤولية:** عندما يتم اتخاذ قرار من قبل الجماعة فإنّ مسؤولية هذا القرار غالباً ما تكون متشتتة بين أعضاء الجماعة مما يجعلهم لا يشعرون بالفعل بكثير من المسؤولية الشخصية اتجاه هذا القرار. وعلى أية حال فإن المديرين يعدون مسؤولين عن أي قرارات يتم اتخاذها في منشأتهم، بغض النظر عن الأسلوب الذي تم به التوصل إلى هذه القرارات. ذلك أن بإمكان المديرين تفويض صلاحياتهم إلى الجماعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، لكنهم يظلون في الوقت نفسه مسؤولين عن هذه القرارات. لذا فإن المديرين يحتاجون إلى المهارات التي تمكنهم من توظيف الجماعة بفعالية في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبغض النظر عن مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، فإنه يمكن القول: إن الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اتخاذ القرار ينطلق من طبيعة الموقف الذي تحدده عدة عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند تقرير اختيار أي من الأسلوبين، وهذه العوامل، هي:

١. الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.
٢. مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.
٣. مقدار أو كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة.
٤. مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل أو الحلول التي سوف يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها.
٥. حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.
٦. الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.
٧. الحاجة إلى التطوير الشخصي والوظيفي للعاملين في المنشأة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
٨. تجنب احتمال حدوث صراع بين أعضاء الجماعة، الذي قد يعيقها عن الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة.

## الحاسب الآلي واتخاذ القرارات Decision Making and Computers

لقد أدى التقدم الهائل في مجال تقنية المعلومات إلى توظيف الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات، حيث نجم ما يسمى بنظام مساندة القرار Decision Support System (DSS). ويعرف نظام مساندة القرار بأنه نظام معلوماتي يستند على الحاسب الآلي، حيث يتم من خلاله دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المواقف التي لا تتسم بالوضوح. هذا النظام بالطبع لا يوفر "إجابات" قاطعة بالنسبة للمديرين أو أنه لا يحقق الوصول إلى أفضل القرارات بالنسبة لحل المشكلات. وبدلاً من ذلك فإن هذا النظام يحاول تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم الوسائل التي تساعد المديرين بشكل خاص ومتخذي القرار بشكل عام على تحليل المواقف بصورة أكثر عمقاً ودقة.

إن نظام مساندة القرار عادة ما يقدم تحليلات متطورة كما يُسهّل الدخول إلى نماذج مختلفة من الممكن أن يستخدمها المديرون في فحص المواقف والمشكلات الإدارية بشكل شامل. كذلك؛ فإن نظام مساندة القرار يعتمد على معلومات مستمدة من مصادر خارجية وداخلية والتي غالباً ما تكون مستتدة على نظام المعلومات الإداري. وأخيراً فإن نظام مساندة القرار يعد نظاماً تفاعلياً مقارنة بنظام المعلومات الإداري حيث يسمح للمديرين بالدخول والتفاعل مع برامج الحاسب الآلي التي تتحكم في النظام ويمكنهم بذلك الحصول على نتائج فورية للتحليلات المختلفة للموقف. ونظراً لتعدد استخدامات نظام مساندة القرار في اتخاذ القرارات فقد ظهرت عدة أنواع أو تخصصات في هذا المجال منها ما يأتي:

### ١) نظام مساندة القرار الجماعي (GDSS) Group Decision-Support System

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، يمكن من خلاله مساندة متخذي القرار للعمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات المتسمة بالتعقيد وعدم الوضوح. هذا النظام، نظام مساندة القرار الجماعي، يركز بشكل خاص على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة. لذلك فإن النظام الجماعي في اتخاذ القرارات غالباً ما يستخدم في اللقاءات أو الاجتماعات التي تتم عن بعد سواء أكان ذلك من خلال استخدام الهاتف أم الحاسب الآلي أم عن طريق برامج مصممة لهذا الغرض.

### ٢) نظام الخبرة Expert System

وهو نوع آخر من نظام مساندة القرار (DSS). ولقد نشأ نظام الخبرة مما يسمى بالذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence وهو حقل من حقول تقنية المعلومات يهدف إلى تطوير الحاسبات الآلية، بحيث تكون لها إمكانيات الكائن البشري المتمثلة في السمع والبصر والتفكير. وبهذا النظام يعتمد أيضاً على أنظمة الحاسب الآلي التي تستخدم الخبرة الحقيقية للخبير من أجل حل مشكلات معينة. وفي الحقيقة فإن تطوير هذا النظام، يعتمد على قيام مصممي برامج الحاسب الآلي بالعمل مع الخبراء من أجل تحديد المعلومات وقواعد اتخاذ القرار التي يستخدمها هؤلاء الخبراء، عندما يواجهون أنواعاً معينة من المشكلات.

### ٣) نظام مساندة المدير Executive Support System (ESS)

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، ويستهدف مساعدة القيادات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات. هذا النظام يختلف عن نظام مساندة القرار (DSS)، الذي غالباً ما يكون محدوداً في استخدام التقنية، حيث نظام مساندة المدير (ESS) يتضمن استخدام العديد من أجهزة الحاسب الآلي المتطورة ذات الإمكانيات العالية، والاتصالات عن بعد، وأنظمة الرسم المتقدمة الخاصة

بالجداول والرسوم البيانية التي يمكن استخدامها في التعامل مع مشكلات مختلفة. هذا النظام يتميز أيضاً بأنه لا يعتمد على النماذج التحليلية للمعلومات بكثرة، وبدلاً من ذلك يعتمد على مصادر محددة للحصول على المعلومات التي تسمح بالتفاعل بين المدير والآخرين. لذا يمكن القول بأن نظام مساندة المدير (ESS) في جوهره يمثل نظام معلومات مصمماً خصيصاً ليناسب المديرين التنفيذيين في مواقف محددة وغالباً ما يصمم هذا النظام ليتناسب وعادات وظروف هؤلاء المديرين في العمل.

وإجمالاً يمكن القول بأنه وعلى الرغم من التقدم الهائل الذي يشهده مجال تقنية المعلومات بصفة عامة، فإن استخداماته في مجال اتخاذ القرارات لا تزال تخضع للكثير من الدراسات والتطوير، لاسيما وأن الأنظمة التي تستخدم في اتخاذ القرارات غالباً ما تحتاج إلى أشخاص ذوي خلفيات عميقة في استخدام الحاسب الآلي. من ناحية أخرى فإن استخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات يُنظر إليه في بعض الأحيان بشيء من الحذر بسبب الأحداث المتكررة في هذا المجال من حيث دخول أشخاص غير معروفين على برامج غيرهم والعبث بها، أو سرقتها، أو تخريبها من خلال ما يسمى بالفيروسات. ومع هذه المحاذير فإن استخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات يُعدُّ اليوم من السمات المميزة للإدارة وسوف يشهد في المستقبل تطوراً كبيراً جداً يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر عمقاً ودقة.

المصطلحات:

Decision making	اتخاذ القرار
Types of Decisions	أنواع القرارات
Programmed Decisions	قرارات مبرمجة
Non- Programmed Decisions	قرارات غير مبرمجة
Group Decision Making	القرارات الجماعية
The Management Information System (MIS)	نظام المعلومات الإداري
Decision-Support System (DSS)	نظام مساندة القرار

## أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١- ( ) ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط.

٢- ( ) يعد بعضهم أن المهمة الرئيسة للمدير هي اتخاذ القرار.

٣- ( ) تقتصر عملية اتخاذ القرار على المديرين.

٤- ( ) معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي.

٥- ( ) القرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية.

٦- ( ) تتميز القرارات غير المبرمجة بأنه يمكن التنبؤ بنتائجها مسبقاً.

٧- ( ) تحتاج القرارات غير المبرمجة إلى مهارات متطورة.

## الفصل الرابع: اتخاذ القرارات

٨- ( ) إن درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة عادة تكون كبيرة جداً.

٩- ( ) إن التشخيص الصحيح للمشكلة يمثل البداية لاتخاذ قرار صحيح.

١٠- ( ) من متطلبات القرار الناجح توفر المعلومات الموضوعية.

١١- ( ) من مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار الوصول إلى قرارات أفضل.

١٢- ( ) من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار تشتت المسؤولية.

### ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: ما المقصود بمفهوم "اتخاذ القرارات" وما هي أهميته بالنسبة للعملية الإدارية؟

س٢: هناك تصنيفان رئيسان لأنواع القرارات، ما هي أبرز ملامح هذين التصنيفين؟

س٣: لقد طرح الباحثون المهتمون بموضوع اتخاذ القرارات العديد من النماذج التي تفسر لنا عملية، أو كيفية اتخاذ القرارات، ما هي أبرز هذه النماذج؟ وما هي أوجه الاختلاف بينها؟

س٤: تحدث عن مزايا الأسلوب الجماعي وعيوبه في اتخاذ القرارات؟

س٥: تحدث عن خطوات اتخاذ القرارات، مقروناً بمثال يوضح تطبيق هذه الخطوات؟

## رابعاً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) :  
١) الحالة رقم ( ٢ ) مخبز القرموشي للمعجنات.  
ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## الفصل الرابع: اتخاذ القرارات



### ناصر الخرافي

### رواد الأعمال

ناصر الخرافي، اسم يرمز إلى الريادة في عالم الأعمال والاستثمار، وهو يقود مجموعة استثمارية ذات مجالات واسعة من النشاطات في مجال الأعمال، وهذه المجموعة ثلاثية الصفات: الوطنية، والعربية، والدولية.

وقد احتلت عائلة الخرافي مكانة عالية في الاقتصاد الكويتي، منذ أكثر من مائة عام أي قبل ظهور النفط في الكويت. وقد أسس الشركة جد العائلة عبد المحسن الخرافي ثم أكمل ابنه محمد المسيرة فتوسع بنشاطاتها، كما قادها أيضاً جاسم الخرافي الشقيق الأكبر ورئيس مجلس الأمة الكويتي السابق مواصلاً خط العائلة في التنمية والتوسع. ثم آلت رئاسة المجموعة لناصر الخرافي.

وخبرة الخرافي تمكنه من كيفية أن يفصل ما بين الملكية والإدارة، وبين القيادة والإدارة. وعروية ناصر الخرافي واضحة في استثماراته وشركاته، ومن أبرز تلك الشركات:

- الشركة القابضة المصرية الكويتية.
- الشركة القابضة السورية الكويتية.
- الشركة القابضة الأردنية الكويتية.
- الشركة القابضة السودانية الكويتية.

بالإضافة إلى عدد آخر من الشركات المنتشرة في لبنان والعراق ودول الخليج وأقطار عربية أخرى. تدبر مجموعة الخرافي ١٠ مليارات دولار على الأقل في نحو ١٥ قطاعاً بدءاً من الصناعة (الغذائية والورقية والهندسية الثقيلة والمتوسطة والخفيفة) والسياحة (فنادق ومطارات وطيران ومطاعم ومرافق بحرية ...) وغيرها من المجالات. ولعل أبرز سمة تتسم بها مجموعة الخرافي هي الشغف بالإنتاج مع ما يعني ذلك من خلق فرص العمل.

### توم بيترز

### علماء الإدارة

هو داعية إدارة الأعمال توم بيترز، كسب سمعة واسعة في عالم الإدارة وفنونها، كان ذا أفكار وآراء جيدة تعين الإداريين بعد الله في المضي قدماً نحو الأفضل وما هو أحسن. كان يتمتع بخلفية غير عادية كمرشد روحي في الأعمال.

ولد عام ١٩٤٢م، وعمل في الإنتاج لمدة سنتين قبل أن يتحول لدراسة الهندسة المدنية في جامعة كورنل، ثم حصل على الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد. عمل مستشاراً إدارياً لشركة ماكينزي الرائدة في عالم الاستشارات الخاصة بإدارة الأعمال في عام ١٩٧٤م خلال حقبة دقيقة من تاريخها.

ومن أعماله:

شركة توم بيترز الخاصة به والمسماة ( مجموعة توم بيترز ) وقد نهج بيترز الأسلوب الحماسي في المعالجة ليظهر بيترز طاقة عصبية هائلة، وهو يتمشى ويدور حول مستمعيه ليس أسلوباً كاذباً أو زائفاً، فهو يحمس نفسه، وبكل ضراوة حتى يبلغ بها حد الإعياء أحياناً.

ألف كتابه ( السعي وراء التفوق ) الذي استطاع أن يتجاوز كل كتب الإدارة الأخرى من حيث المبيعات بملايين النسخ، وقد جادل هو وشريكه روبرت وتيرمان في أن الشركات الكبرى الناجحة تشترك فيما بينها بصفات مميزة عامة يمكن ملاحظتها بسهولة، وأنه يمكن للإداريين الكبار أن يقوموا بإدارة فعالة باتباع سياسات بسيطة وقوية من القمة إلى القاعدة.

انطلق بيترز بدعوته من تشجيع القادة على ترك مكاتبهم وإدارة أعمالهم بالتجوال فيما حولهم.

obeikandi.com

## الفصل الخامس

### التنظيم

### Organization



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل :



يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من :

1. تعريف مفهوم التنظيم والتنظيم الإداري وموقعه من العملية الإدارية.
2. التفريق بين أنواع التنظيم.
3. استيعاب مبادئ التنظيم الإداري وتطبيقاته في مجال التنظيم.
4. تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وتمييزه عن المفاهيم الأخرى ذات العلاقة.
5. تصميم هيكل تنظيمي بسيط.
6. إعداد الدليل التنظيمي.

## محتويات الفصل

- مفهوم التنظيم.
- أهداف التنظيم.
- أنواع التنظيم.
- مبادئ التنظيم الإداري.
- خصائص التنظيم الفعال.
- الهياكل التنظيمية.
- الخرائط التنظيمية.
- الدليل التنظيمي.

## Introduction

## مقدمة

ارتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض وكفاحه من أجل تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء وعماراة الأرض. لقد كان التنظيم في بداية حياة الإنسان بسيطاً يتلاءم واحتياجاته البسيطة المتعلقة بكسب العيش وضمان المأوى والبحث عن الأمن والاستقرار في ابسط صورها وممارساتها. غير أنه وبمرور الأيام زادت خبرة هذا الإنسان وتتنوع احتياجاته وأهدافه وتعددت وسائله للوصول إلى تحقيق هذه الاحتياجات والأهداف فكان التنظيم أحد وسائله التي اعتمد عليها في تحقيق أهدافه.

لقد كانت الحضارات الإنسانية خير مثال على تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته وليس أدل على ذلك مما تركته الحضارات القديمة من شواهد تدل على التنظيم سواء ما تعلق منها ببناء السدود أو الحدائق أو المباني الكبيرة كالأهرامات وسور الصين العظيم وتنظيم الدولة والجيش. وفي الحضارة الإسلامية كان التنظيم واضحاً في منهج الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته بدءاً من الأسلوب الذي اختاره لنشر الدعوة الإسلامية مروراً بهجرته ﷺ وإقامته الدولة الإسلامية في المدينة ثم تأسيس الجيوش وتوجيهها لنشر دعوة الإسلام. لقد استمر العمل والاهتمام بمنهج التنظيم من قبل خلفاء الدولة الإسلامية الأربعة أبو بكر وعمر وعثمان وعلي ومن جاء من بعدهم من حكام الدولة الإسلامية حيث شيدت العواصم ودونت الدواوين وتأسست الكثير من الوزارات والأجهزة وزاد حجم الجيش وزادت مسؤولياتها وفتوحاتها وكان لا بد أن يكون التنظيم حاضراً في كل هذه الإنجازات، هذا إن لم يكن التنظيم يمثل أحد الوسائل التي تم الاعتماد عليها في تحقيق هذه الإنجازات.

غير أن الاهتمام بالتنظيم ربما برز بشكل واضح وقوي في وقتنا الراهن وذلك بسبب التوسع في حجم المجتمعات وزيادة عدد الأجهزة أو المنظمات التي تعتمد عليها هذه المجتمعات في تحقيق أهدافها، إلى جانب ازدياد التخصص المهني للأفراد وتنوع وسائل الإنتاج. من هنا برزت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالتنظيم بجميع أشكاله وصوره وذلك بغرض توجيه المنظمات والأفراد العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات. ومن هذا المنطق فإننا سوف نعالج في هذه الوحدة الخاصة بالتنظيم الموضوعات التالية:

- مفهوم التنظيم
- أنواع التنظيم
- مبادئ التنظيم الإداري
- خصائص التنظيم الجيد
- الهياكل التنظيمية
- الدليل التنظيمي

## Definition of Organization

## مفهوم التنظيم:

لعله من المناسب قبل أن نقدم تعريف التنظيم أن نتأمل المثال التالي الذي يعكس مفهوم التنظيم ويقربه إلى أذهاننا بصورة جلية:

تأمل جسم الإنسان الذي يتكون من عدد كبير من الأجهزة المختلفة كالجهاز الهضمي والجهاز التنفسي والجهاز العصبي وغيرها. هذه الأجهزة يفترض أن تعمل مع بعضها البعض دون أي تعارض ليحصل الإنسان في النهاية على جسم سليم ومعافى. لذلك فإنه إذا ما أصاب أحد هذه الأجهزة أو أي عضو في الجسم خلل فإنه سوف يؤثر سلباً على جسم الإنسان ككل ومن ثم باقي الجسم، بمعنى آخر فإن تنظيم أداء الجسم سوف يختل نتيجة لأي خلل يصيب أي من أجهزته أو أعضائه.

اختلف رواد الإدارة وعلماءها في وضع تعريف شامل للتنظيم أو التنظيم الإداري وذلك لشمول هذا المصطلح أو المفهوم على عمليات متعددة تهدف إلى تيسير الأداء بأسلوب يوصلنا إلى تحقيق الأهداف بأفضل وجه من الإتقان والسرعة والاقتصاد حتى أن مفهوم التنظيم اختلط في كثير من الأحيان مع مفهوم الإدارة بشكل عام.

من هذا المنطلق يمكن إيراد مجموعة من التعريفات لمصطلح التنظيم والتنظيم الإداري اللذين سوف نستخدمها هنا بمعنى واحد وذلك على النحو التالي:

**يمكن تعريف التنظيم** بأنه "وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية".

**التنظيم:** هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة".

**التنظيم:** هو " عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاية إنتاجيه ممكنة".

**التنظيم هو:** " ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال".

بالنظر إلى التعريفات السابقة، يمكن القول بأن هناك اتفاقاً بين أغلب كتاب الإدارة حول ضرورة وجود عناصر أساسية في مفهوم التنظيم. هذه العناصر هي على النحو التالي:

**١. تحديد الأهداف والنشاطات المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي المشترك: لكل**

منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها هذه الأهداف تشمل الأعمال أو الأنشطة الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة، وكذلك الأعمال والنشاطات الثانوية أو الإضافية.

**٢. تصنيف وتقسيم الأعمال: ويعني تجميع هذه الأعمال والوظائف والمهام**

المرتبطة بها في وحدات إدارية، ويحكم هذا التقسيم اعتبارات المنطق السليم الذي يقتضي تنسيق الأعمال، بحيث تكون الأعمال المتقاربة والمتشابهة من اختصاص وحدة أو منظمة فرعية مستقلة.

**٣. تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد، الذين سيقومون بأداء تلك**

الأعمال والواجبات التي تفرضها، وكذلك تحديد عدد هؤلاء العاملين في كل قسم من أقسام المنظمة أو في كل وحدة من وحداتها.

**٤. اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات، ويدخل في هذا أيضاً مسألة**

تدريب هؤلاء الأشخاص بعد تعيينهم على طرق العمل المختلفة.

٥. **تحديد السلطات والمسؤوليات:** حيث ينبغي أن يعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة السلطات الإدارية، وتشمل تحديد مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة. وفي هذا الشأن تتناسب السلطة والمسؤولية في شكل هرمي، بحيث يوجد في القمة المدير العام للمنظمة أو قيادتها العليا، ثم تتحدد مستويات أدنى في السلطة إلى الطبقات المختلفة في المنظمة.
٦. **وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة:** وهذا يتضمن بيان قنوات الاتصال بين الرئيس الإداري الأعلى أو طبقة الإدارة العليا وبين المستويات الأدنى.
٧. **بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية:** ترسم تلك العناصر في أشكال هندسية واضحة، وتحدد العلاقات المتشابكة أفقياً ورأسياً.
٨. **وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل:** وهو آخر عناصر التنظيم. والسياسات تعني التوجيهات العامة التي على هديها وفي ضوءها ستصدر القرارات والأوامر المختلفة في كل نشاطات المنظمة، وإجراءات العمل تعني نظم أداء الأعمال التي تحكم سيرها والتي يدرب عليها العاملون بعد تعيينهم.

## Objectives of Organization

## أهداف التنظيم

يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف منها:

١. وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة.
٢. تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية.
٣. وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة.
٤. إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

ولكي يضمن التنظيم الإداري نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها يجب أن تتوفر فيه المواصفات الرئيسية التالية:

١. التغطية الشاملة: أي عدم إهمال مهمة دون مسؤول وعدم السماح بأن يكون أكثر من شخص مسؤولاً مباشرة عن المهمة الواحدة، أي المكان والزمان نفسيهما.
٢. الوضوح، بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.
٣. التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعملة والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

## Types of Organization

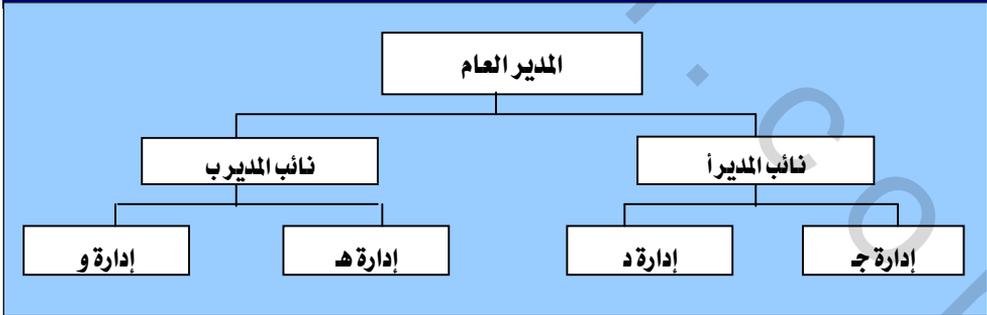
## أنواع التنظيم:

عادة ما يميز كتاب الإدارة والمتخصصون في التنظيم بين نوعين من التنظيم الإداري هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وسوف نتحدث عن هذين النوعين من التنظيم وذلك على النحو التالي:

### أولاً: التنظيم الرسمي : Formal Organization

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة. هذا التنظيم الرسمي يسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة. كما في الشكل رقم (١ - ٥) نموذج للتنظيم الرأسي.

الشكل رقم (١ - ٥) نموذج للتنظيم الرأسي



ومن أجل أن يحقق التنظيم الرسمي الأهداف المتوخاة منه فلا بد من توافر الشروط التالية:

١. سهولة اتصال الأفراد ببعضهم.
٢. وجود علاقة جيدة تجعل الأفراد يستقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام.
٣. توفير الإمكانيات اللازمة والتسهيلات التي يتطلبها العمل والتي من شأنها تنفيذ ورفع كفاءته بصورة جيدة.
٤. تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد ووقت ومحاولة استغلال الإمكانيات المتاحة مع توضيح كل خطوط ومسارات السلطة والمسؤولية والعمل على تطوير الأفراد باستخدام الوسائل اللازمة.
٥. تصنيف وجمع الأعمال ذات الصبغة الواحدة في مكان واحد لاكتشاف المهارات الفردية اللازمة والمطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف.
٦. تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند محاسبة كل فرد ومراجعة أعماله من قبل الرئيس المباشر له.
٧. الاستعانة بذوي التخصص أو الاستشاريين إذا ازداد حجم العمل وذلك لصعوبة قيام الرئيس أو المدير بالبت في كافة القضايا التي تعرض عليه.
٨. تضييق نطاق الإشراف - أي عدد الموظفين الذين يشرف عليهم المدير - بسبب محدودية قدرات المديرين في الإلمام بكافة القضايا وعدم استطاعتهم المتابعة والإشراف الكامل.
٩. التأكيد على أهمية سهولة التنظيم ومرونته استجابة لظروف التغيير والتطوير.

### ثانياً: التنظيم غير الرسمي : Informal Organization

تبين لنا من العرض السابق لمفهوم التنظيم الرسمي بأنه ما هو إلا انعكاس لخريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يركز على الأعمال أو المهام الواجب إنجازها من قبل المنظمة أو المنشأة حيث يحدد مسؤوليات وواجبات العاملين بطريقة يتوقع أن تتيح لهم أداء ما هو مطلوب منهم ببسر وسهولة. بالمقابل نجد أن التنظيم غير الرسمي يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية

ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع الهيكل التنظيمي الرسمي.

وتبعاً لذلك يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه "مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة".

هذا النوع من التنظيم يظهر نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يقوم بدور رئيس في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين أو الموظفين كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المستويات التي يتطلبها التنظيم الرسمي إما بالزيادة أو النقصان.

إن وجود التنظيم غير الرسمي في أي منظمة قد لا يكون متفقاً أو منسجماً مع التنظيم الرسمي في المنظمة، فقد يملئ هذا النوع من التنظيم ضرورة تخطي الرؤساء والمديرين والموظفين خطط العلاقات الرسمية في المنظمة والتعويض عنها بخطوط اتصال غير رسمية. من ناحية أخرى فإن هذا النوع من التنظيم وإن كان غير رسمي فإنه لا يعمل بصورة غير منظمة إذ غالباً ما يعتمد أعضاء جماعة التنظيم غير الرسمية إلى اختيار شخص من بينهم على قدر من الخبرة والمعرفة والتأثير وحسن التعامل مع الآخرين ليكون قائداً رسمياً لها.

وجملة القول أن التنظيم غير الرسمي تنظيم قوي برغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلاً عن عدم إمكانية محاسبته على تقصيره أو مكافئته على إنجازاته. ويمكننا توضيح الفوارق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في النقاط التالية:

شكل رقم (٢ - ٥) جدول الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم بعضهم ببعض.
- أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	- أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
- أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.	- أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
- علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	- علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية
- الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.	- الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.

من هذا المنطلق يمكن إجمال فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي في الشكل الآتي رقم (٣ - ٥).

الشكل رقم (٣ - ٥) جدول فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي

العيوب	الفوائد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العمل.</li> <li>- بروز بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) في التنظيم على مثل الإشاعات غير الصحيحة وتكون من الذين يعملون على تعويد الآخرين السلبية في نفوس العاملين والتعاس عن العمل وقد يكون ذلك في غير صالح التنظيم وضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي.</li> <li>- تحديد مستوى الإنتاج خاصة في المنظمات الصناعية حيث تؤثر الجماعة على الفرد في تحديد كمية معينة من الإنتاج اليومي في محاولة من أعضاء الجماعة لإزالة الفروقات بينهم في الخبرة والمهارة.</li> <li>- التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود فرق وجماعات في شكل لقاءات غير رسمية مما ينتج عنه إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين في المنظمات وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.</li> <li>- إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز العمل.</li> <li>- دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي.</li> <li>- تعويض التنظيمات غير الرسمية عن العجز أو التقصير الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي من خلال الآراء والمقترحات والتوجيهات غير الرسمية التي يقدمها العاملون إلى المسؤولين.</li> <li>- توفر التنظيمات غير الرسمية للمسؤولين في المنظمة تغذية مرتدة لأنطباعات وردود أفعال العاملين الحقيقي لأي قرار إداري.</li> </ul>

## Principles of Organization

## مبادئ التنظيم الإداري:

يعد موضوع التنظيم بشكل عام ومبادئ التنظيم الإداري بشكل خاص من الموضوعات التي نالت اهتمام أعلام الفكر الإداري في الإسلام منذ نشأة الدولة الإسلامية. ومن بين هذه المبادئ مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية ومبدأ الشورى ومبدأ تفويض السلطة ومبدأ التدرج الرئاسي للسلطة ومبدأ المرونة. هذه المبادئ لا زالت حتى اليوم تمثل محور اهتمام المعنيين بقضايا التنظيم الإداري الحديث.

أما في العصر الحديث فقد اهتم مفكرو الإدارة الأوائل ولاسيما أصحاب النظريات المبكرة في التنظيم بوضع عدد من المبادئ أو القواعد التي يمكن أن يسترشد بها المنظمون عند قيامهم بمهمة التنظيم الإداري. لقد لقيت هذه المبادئ عند وضعها قبولاً كبيراً من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة حيث كان يتقيد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم الإداري. غير أن هذا القبول لهذه المبادئ كان أيضاً محل انتقاد من بعض مفكري الإدارة وأبرزهم أستاذ الإدارة المشهور هربرت سايمون Herbert A. Simon الذي قام بمناقشة وتحليل تلك المبادئ وانتقادها. لقد حاول سايمون أن يثبت تناقض هذه المبادئ وعدم انطباقها على جميع حالات التنظيم الإداري الأمر الذي حدا به أن يطلق عليها مسمى "توجيهات أو إرشادات" Proverbs. على أنه وبالرغم مما أثير حول هذه المبادئ من انتقادات إلا أنها لا تزال محل اهتمام الكثير من المهتمين بموضوع التنظيم الإداري سواء كانوا من أساتذة وطلاب الجامعات أو أولئك الممارسين للتنظيم.

من هذا المنطلق فإن السؤال الذي ينبغي أن نطرحه هنا هو: ما المقصود بمبادئ التنظيم الإداري؟ وكم عدد هذه المبادئ؟

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل.

هذه المبادئ لا تعدو في حقيقتها أن تكون مجرد توجيهات أو إرشادات ولكن الأخذ بها في عملية التنظيم يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري بكفاية عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

سوف نستعرض هنا أهم المبادئ التي يجمع عليها أغلب كتاب الإدارة والتنظيم الإداري، وذلك على النحو التالي:

### ١. مبدأ الهدف - Principle - Objective :

لما كان المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق غايات معينة، لذلك كان لابد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم إداري. ذلك أن المنشآت سواء أكانت حكومية أو خاصة تنشأ من أجل تحقيق أهداف وبدون وجود هذه الأهداف ينتفي المبرر من وجود المنشأة أصلاً. وعلى ذلك يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة، وأن الغايات التي توجد لتحقيقها هذه المنظمة تعد من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية. إن تحديد الهدف هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية.

### ٢. مبدأ الوظيفة - Principle - Function :

تعد الوظيفة الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة. على هذا الأساس فإن التنظيم يراعي خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها بغض النظر عن الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة. وبمعنى آخر فإن التنظيم

يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المنظمة ولا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه الوظيفة.

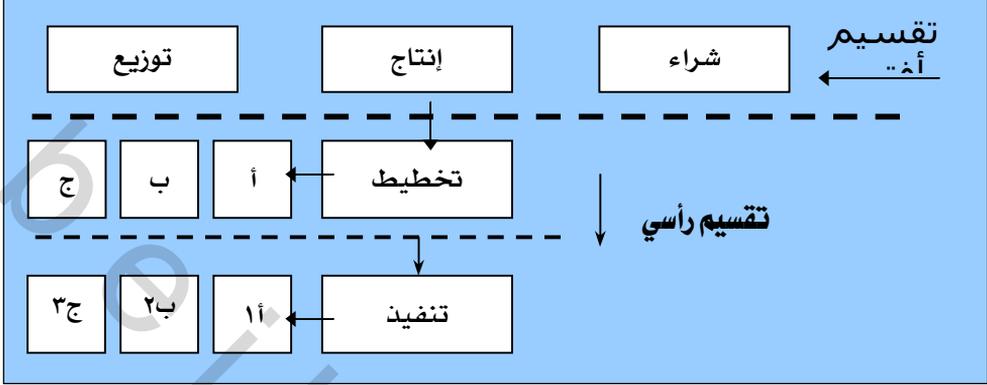
### ٣. مبدأ التخصص وتقسيم العمل : Division of Work-Principle

أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل ، فالعمل الذي قد يكون هدف المنظمة أو مهمة مكلف بها عدد من العاملين يجب أن يقسم إلى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين ، وإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل.

لذا يمكن القول بأن تقسيم العمل يعتمد في الأساس على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسة ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة الرئيسة إلى أقسام فرعية وهكذا نستمر إلى أدنى تقسيم بحيث يتم ربط النشاطات المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية محددة. على أساس هذا التقسيم يوزع العاملون على هذه الأقسام بحيث يقوم كل شخص بنوع واحد من الأعمال وذلك للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة. ومع التوسع المطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلى الاتجاه نحو التخصص ضماناً لسيطرة الفرد الفعالة على المجال الذي يختاره لعمله.

ويمكن أن ننظر إلى مبدأ التخصص وتقسيم العمل من زاوية تأثيره على التنظيم تبعاً للشكل التالي :

شكل رقم (٤ - ٥) التخصيص وتقسيم العمل رأسياً وأفقياً



فمن خلال النظر إلى الشكل رقم (٤ - ٥) يتضح أن أنشطة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة تخصصات رئيسية (أفقية) هي الشراء والإنتاج والتوزيع. وقد يستلزم تقسيم نشاط الإنتاج إلى أعمال تخطيط وأعمال تنفيذ (رأسياً). كما يمكن إعادة تقسيم الأعمال على مستوى التخطيط (أفقياً) إلى تخصصات ثلاث أ، ب، ج والشيء نفسه بالنسبة لأعمال التنفيذ (أفقياً إلى ١أ، ٢ب، ٣ج)

#### ٤. مبدأ وحدة الأمر-Principle of Unity of Command:

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات مثل وحدة الرئاسة ووحدة القيادة ووحدة إصدار الأوامر وفحوى هذا المبدأ أنه ينبغي أن يكون للموظف أو العامل قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات، ويقوم الموظف بدوره في العمل وفقاً لهذه الأوامر والتعليمات والتوجيهات. إن نتائج هذا المبدأ هو أن الموظف سوف يكون مسؤولاً عن أعماله أمام رئيس واحد ويقدم تقاريره عن عمله إلى هذا القائد أو الرئيس. ولما كان هذا الرئيس مسؤولاً بدوره أمام الرئيس الأعلى فإنه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الأفراد أو العاملين من خلال الرؤساء والمشرفين.

## ٥. مبدأ نطاق الإشراف Span of Control-Principle:

نطاق الإشراف، كما قد يطلق عليه البعض مسمى نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة، يقصد به ذلك المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون رئيس واحد. والمعروف أن لكل رئيس أو مسؤول طاقة لا يستطيع تجاوزها وبالتالي يجب أن لا يزيد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المسؤول عن عدد محدد يزيد عن طاقته ووقته وإمكانياته وذلك خوفاً من صعوبة مراقبتهم وتوجيههم وإرشادهم وتقويم عملهم.

## ٦. مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة Authority and Responsibility-Principle:

إن تحمل الموظف لمسؤولية القيام بواجبات وظيفته، لا بد وأن يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسؤولية وذلك بإعطائه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية التي سوف ينجز بها هذا العمل دون أن تتعارض مع أنظمة وتعليمات المنظمة. إلى جانب ذلك فإنه لا بد أن يعطي الشخص وبخاصة إذا كان رئيساً أو مشرفاً إدارياً الحق في تكليف مرؤوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء. هذا الحق هو ما يعرف بالسلطة والتي يستطيع بموجبها الشخص أن يصدر قرارات معينة في حدود صلاحياته الموضحة له ويلزم بها مرؤوسيه، إذا كان رئيساً أو مشرفاً، لتأدية واجباتهم.

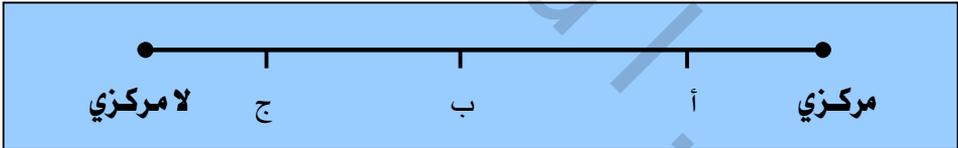
من هذا المنطلق فإن هذا المبدأ يؤكد على التناسب أو التساوي بين المسؤولية والسلطة إذ ليس من المنطق أن نحمل شخص مسؤولية عمل لم يُمنح سلطة بشأنه.

## ٧. مبدأ المركزية واللامركزية

### :Centralization / Non Centralization-Principle

المركزية واللامركزية من المفاهيم الشائعة الاستخدام في الإدارة، ويمكن تعريف المركزية بأنها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا. بالمقابل تعرف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة. وبمعنى آخر فإن اللامركزية تعني عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المنظمة وتوزيع هذه السلطة بطريقة تعطى للمرؤوسين حرية التصرف واتخاذ القرارات في الحدود التي تتطلبها أعمالهم.

وعلى الرغم من أننا كثيراً ما نصف التنظيم بالمركزية أو اللامركزية، فإنه في الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لامركزية بدرجة تامة أو مطلقة، ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لامركزية التنظيم نسبية وتحدد عادة على مقياس متدرج كالتالي:



فالتنظيم (أ) هو أقرب إلى المركزية من التنظيمين (ب) و (ج)، أما التنظيم (ج) فهو أقرب إلى اللامركزية من التنظيمين (أ) و (ب)، وكلما ازداد مجال التصرف للمستويات الإدارية دون الإدارة العليا من حيث مشاركتها في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم، ويرتبط بالطبع بمجال التصرف بسلطات أو صلاحيات المستويات الإدارية.

## ٨. مبدأ التفويض Delegation-Principle :

يسمى أيضاً مبدأ تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطة ويعرف التفويض بقيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد مرءوسيه - أو مجموعة من مرءوسيه - لاتخاذ قراراً أو قرارات في مجالات محددة، وذلك تحقيقاً لمبدأ التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وتمشياً مع الاتجاه نحو اللامركزية. والصلاحية أو السلطة المعنية في التفويض هي قوة رسمية، وصفة الرسمية أو الشرعية أساسية هنا لأن امتلاك شخص لقوة غير رسمية لا يعطيه الحق في استعمالها، أما القوة أو السلطة الرسمية فتعطيه هذا الحق.

إن الرئيس أو المدير يفوض في الغالب لسبب رئيس وهو التوصل إلى اتخاذ قرارات أفضل، فترئيس المنظمة أو مدير الإدارة لا يستطيع وحده وضع الخطط للمنظمة أو الإدارة والرقابة على كافة عملياتها وتقييم أداء العاملين فيها، لذا فهو يفوض بعض صلاحياته لمديري المستويات الأدنى ويحتفظ لنفسه بصلاحيات القرارات الأكثر أهمية.

على أن تفويض الرئيس أو المدير بعض صلاحياته لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته أو صلاحياته، إذ تستمر مسؤوليات هذا الرئيس أو المدير كما هي فيما يتصل بممارسة كافة صلاحياته بما فيها الصلاحيات التي فوضها لمرءوسيه ولا يجوز لهذا الرئيس أن يعتذر بأن الأمر قد خرج من يده لأنه فوض هذه الصلاحيات، إذ أن المسؤولية لا تفوض مع الصلاحية.

ولما كان تفويض السلطة إنما يعني في حقيقته تنازلاً من الرئيس عن بعض سلطاته أو صلاحياته إلى المرؤوس الذي فوضه في هذه السلطات مع استمرار مسؤوليته عن الواجبات المقابلة لهذه السلطات لذلك فإنه يكون من المنطقي عدم

قيام هذا المرؤوس بتفويض غيره فيما فوض فيه إلا إذا صرح له الرئيس بذلك في قرار التفويض الصادر إليه.

### ٩. مبدأ التنسيق Coordination-Principle :

يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها. لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها. وتبعاً لذلك يمكن تعريف التنسيق بأنه العمل على توفيق وتناسق وانسجام الجهود المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.

ويمكن تشبيه التنظيم بقطعة النقود التي لها وجهان، الوجه الأول هو تقسيم العمل، أما الثاني فهو التنسيق وبدونهما لا يكتمل التنظيم. فإذا كان تقسيم العمل هو تجزئته إلى أصغر وحدات ممكنة فإن التنسيق هو الذي يربط بين هذه الأجزاء بحيث يكمل بعضها البعض، مما يمكن من إنجاز المهام وبالتالي تحقيق الأهداف.

### ١٠. مبدأ التوازن والمرونة Balance and Flexibility-Principle :

لاحظنا فيما سبق من خلال عرضنا لمبادئ التنظيم أننا في حاجة إلى المواءمة والتوازن بين عدد من المتغيرات فنحن في حاجة إلى المواءمة أو التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وبين وحدة القيادة ونطاق الإشراف وبين المركزية واللامركزية. كما أن هناك ضرورة للمواءمة بين أهداف المنظمة والظروف البيئية المؤثرة عليها، واعتبارات المواءمة هذه أساسية وجوهرية لضمان بقاء المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة لها وتحت الظروف التي تعيشها، لكل ذلك تحتم أن يكون التنظيم متوازناً.

إلى جانب مطلب التوازن في التنظيم فإن مطلب المرونة يظل من المطالب الأساسية لنجاح أي تنظيم إداري. فالمنظمات لها بيئتها الداخلية والخارجية التي تتعامل معها، وهذه البيئة معرضة للتغير والتعديل، الأمر الذي ينعكس بدوره على طبيعة أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي. لذلك فإن التنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة وذلك من حيث تحفيز المنظمة على السرعة والمرونة في التجاوب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لها. هذا التغير قد يشمل أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي ومهام وحداتها الإدارية وإجراءاتها. ذلك أنه لا يمكن للمنظمة أن تحتفظ بفاعليتها وقدرتها على التجاوب مع كل التغيرات المحيطة بها إلا إذا توافر لتنظيمها درجة عالية من المرونة وإلا فقدت المنظمة بقاءها واستمرارها في تحقيق أهدافها.

## Effective Organization

## خصائص التنظيم الفعال

عندما نتحدث عن التنظيم فيجب أن نتذكر دائماً أن عملية التنظيم ليست عملية ساكنة أو ثابتة بل هي عملية حيوية متغيرة تتجاوب مع الظروف والمتغيرات التي تلامس بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نناقش خصائص التنظيم الفعال يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المنظمة وأن مهمة التنظيم ليست الحفاظ على هذه الخصائص حتى وإن بدت جيدة في فترة معينة من تاريخ المنظمة، وإنما يتوجب على القائمين بعملية التنظيم العمل بتبني منهج التنظيم واستباق الأحداث وذلك بالعمل على مراجعة أهداف المنظمة وبالتالي بناءها التنظيمي وإجراءاتها بما يكفل لها البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفاعلية.

وإجمالاً يمكن القول أن عدد من المؤشرات ذات الصلة بخصائص التنظيم الجيد وهذه المؤشرات هي على النحو التالي:

(١) استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة وخاصة ما يتصل منها بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية.

(٢) التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة. وذلك أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها تحقيق أهداف العمل وتطوير وتحسين الأداء لذا فإن التأكيد على أهمية وجود آلية لقياس الأداء وتحديد اتجاهه من الناحية الإيجابية أو السلبية يعد أحد مؤشرات خصائص التنظيم الجيد.

(٣) تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية. إن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وارتباط كل وحدة إدارية وبيان مهامها. ذلك أن مثل هذا التحديد للأهداف والارتباط والمهام سوف يبين مسؤولية كل إدارة ويجعلها مسؤولة أمام الإدارات الأخرى الأمر الذي يفترض أن يؤدي إلى تنمية الرقابة التلقائية لدى هذه الوحدات والعاملين فيها سواء فيما يتصل بإنجازها للمهام الموكلة لها أو بالنسبة لأداء وإنجازات الوحدات الإدارية الأخرى المرتبطة بها.

(٤) التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية. على الرغم من أننا قد أشرنا إلى التنسيق فيما سبق باعتباره أحد مبادئ التنظيم الإداري إلا أننا هنا نعيد التأكيد عليه باعتباره أحد مؤشرات خصائص التنظيم الإداري الجيد. ذلك أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية بما يضمن تعاونها وتسخير كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة لها.

(٥) تخفيض التكاليف. من المؤكد أن الهدف الأساسي لأي تنظيم هو تحقيق الأهداف المناطة به، غير أن تحقيق هذه الأهداف يجب أن يكون محكوماً بمعايير التكاليف كما هو محكوم بمطلب الجودة أو النوعية في الأداء. لذلك فإن التنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.

(٦) تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة: تعمل المنظمة على الدوام في بيئة متغيرة وهذا يعني أنه يتوجب على المنظمة أن تتجاوب مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال الأخذ بمنهج التغيير، وبخاصة التغيير المخطط كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة. لذا فإن التنظيم الإداري الجيد هو ذلك التنظيم الذي يعمل على الدوام على توقع الأحداث ورسم الخطط للمنظمة

من أجل نقلها من وضعها الحالي إلى المستقبل مستفيداً في ذلك من التجارب السابقة للمنظمة وخبرات استشاري التغيير والتنظيم الإداري من جهة أخرى.

وخلاصة القول فإن التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف آخذاً في الاعتبار ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات إنسانية جيدة متبادلة بين العاملين تساعد على تشجيعهم وتحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من قدرات وطاقات من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.



نجاح الدورات الرياضية يعتمد اعتماداً كبيراً على التنظيم الفعال

## Organization structures

## الهيكل التنظيمية :

### مفهوم الهيكل التنظيمي :

كثيراً ما يستخدم الكتاب والباحثون في مجال التنظيم الإداري مصطلح " الهيكل التنظيمي " أو " الهياكل التنظيمية " بصورة تتداخل مع مصطلحات تنظيمية أخرى مثل " البناء التنظيمي " و " التصميم التنظيمي " و " الخارطة أو الخرائط التنظيمية " ، لذا نرى من الملائم أن نحدد المقصود بهذه المصطلحات والفوارق بينها ليتسنى لنا فيما بعد التركيز على مفهوم " الهياكل التنظيمية " وعلاقتها بهذه المصطلحات :

### الهيكل التنظيمي (البناء التنظيمي) : Organization structure

**البناء التنظيمي :** يقصد بالهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي، حيث يستخدمان بمعنى واحد " النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة. إن كلمة " الرسمي " المستخدمة في هذا التعريف تشير إلى حقيقة أن الهيكل التنظيمي عادة ما يتم تصميمه من قبل الإدارة لتحقيق أهداف محددة والحصول على نتائج معينة ناجمة من وظيفة المنظمة. هذا يعني أن المنظمات يوجد بها أيضاً هيكل أو تنظيم غير رسمي من التعامل بين الأفراد ، وهو البناء الذي لا يمكن تصميمه أو تحديده من قبل الإدارة ولكنه ، كما ذكرنا سلفاً ، يظهر نتيجة لعدة أسباب أو عوامل منها وجود اهتمامات مشتركة بين العاملين في المنظمة تدفعهم إلى تكوين البناء أو التنظيم غير الرسمي " إن الهيكل التنظيمي غالباً ما يتكون من أربعة عناصر :

١. تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.

٢. تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية حيث تتشكل من هذه الوحدات الإدارية إدارات وأقسام إدارية لتكون الهرم التنظيمي.
٣. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المنظمة إلى أسفلها). مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين تجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية.
٤. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي بين الإدارات والأقسام في المنظمة) وذلك كما يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.

### الخارطة التنظيمية : Organization Chart

الخارطة التنظيمية هي عبارة عن "رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي" أو بمعنى آخر هو عبارة عن "رسم بياني للهيكل التنظيمي حيث يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة، وهو يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق".

وتختلف الخرائط التنظيمية في أنواعها، كما سنرى لاحقاً، لكنها عادة ما تظهر الوظائف أو الوحدات الإدارية (إدارات وأقسام) الرئيسة في المنظمة. كما تشير أيضاً إلى الأسلوب الذي تجمع به الوظائف في وحدات إدارية محددة وعلاقات المسؤولية من قبل المستويات الدنيا تجاه المستويات العليا في المنظمة، وقنوات الاتصال الرسمية التي تتسبب من خلالها المعلومات بين هذه الوظائف أو الوحدات الإدارية. وبصفة عامة يمكن القول بأن الخرائط التنظيمية هي إحدى الوسائل التي تساعدنا على تصوير الهيكل التنظيمي بشكل مرئي أو محسوس، حيث يتم من

خلالها تحديد الوظائف الإدارية والوحدات الإدارية بالمنظمة. ولذا تعد الخرائط التنظيمية صور مصغرة للهيكل التنظيمية للمنظمة.

### طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

كما ذكرنا سلفاً فإن العملية التي يتم بموجبها بناء الهيكل التنظيمي هي تلك العملية التي يشار إليها في الغالب بمسمى تصميم المنظمة Organization Design. فما هي الطرق والخطوات التي يتم بموجبها تصميم الهيكل التنظيمي؟

لا يوجد في الواقع طرق محددة متفق عليها بين المتخصصين في التنظيم الإداري فيما يتصل بتصميم الهيكل التنظيمي ولكن توجد طرق عامة يمكن الاسترشاد بها في هذا المجال حيث تضم كل طريقة عدد من الخطوات التي تقود إلى الهيكل التنظيمي ومنها إلى إعداد الخرائط فكتابة الأدلة التنظيمية. من بين هذه الطرق المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي يمكن أن نشير إلى طريقتين رئيسيتين هما:

- ١- طريقة تحليل الأهداف.
- ٢- طريقة تجميع الأنشطة.

#### أولاً: طريقة تحليل الأهداف:

يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها كما أن النشاطات المختلفة في المنظمة ترتبط بالأهداف الفرعية المحددة لها والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية لإنشاء المنظمة. هذه الأهداف والنشاطات المحددة يمكن التعبير عنها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

من هذا المنطلق فإن طريقة تحليل الأهداف، التي يطلق عليها أحياناً طريقة " تصميم المنظمة من أعلى إلى أسفل "، تتبنى سلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم بإنشاء وحدات إدارية

رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه. بعد ذلك تقسم كل وحدة إدارية رئيسة إلى وحدات إدارية فرعية، وكل وحدة فرعية إلى وحدات إدارية أصغر تؤدي مهام محددة تخدم هدفاً محدداً أو تضم عدداً من العاملين الذين يعملون في أعمال متشابهة من خلال هذه الوحدات الصغيرة.

### ثانياً: طريقة تجميع الأنشطة:

يطلق على هذه الطريقة في تصميم الهياكل التنظيمية أحياناً طريقة تصميم المنظمة من أسفل إلى أعلى. على أساس هذه الطريقة يتم تجميع الأنشطة أو الأعمال الصغيرة المختلفة التي تقوم بها المنظمة في وحدات صغيرة (وظائف أو شعب)، وتجمع بعد ذلك هذه الوحدات الصغير المتشابهة في أقسام محددة ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر... وهكذا إلى أن تصل إلى قمة الهيكل التنظيمي المتمثل في الإدارة العليا (مجلس الإدارة، وزير، مدير عام، رئيس شركة) إن إتباع هذه الطريقة في تصميم الهياكل التنظيمية يفترض عدم تجاهل أية مهام صغيرة موجودة في المنظمة لأن التجاهل قد يعرض الهيكل التنظيمي للاختلال الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الحد من فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب.

بالنظر إلى الطريقتين السابقتين في تصميم المنظمات يتضح أن هاتين الطريقتين تكمل في الواقع بعضها البعض حيث تعتمد الطريقة الأولى (طريقة تحليل الأهداف)، إلى تصميم المنظمات من أعلى إلى أسفل، في حين تركز الطريقة الثانية (طريقة تجميع الأنشطة)، إلى تصميم المنظمات من أسفل إلى أعلى.

### طرق تقسيم الأنشطة:

هناك عدة طرق لتقسيم الأنشطة في المنشآت يطلق عليها طرق التنظيم أو طرق تقسيم الأنشطة وهي على النحو التالي:

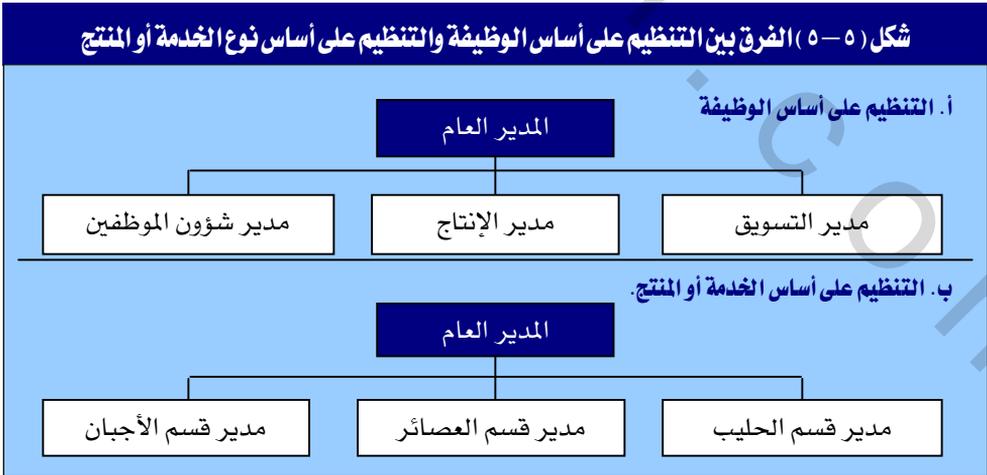
### أ- التنظيم على أساس الوظيفة :

يقصد بالوظيفة الغرض الرئيس المطلوب تحقيقه أو الخدمة الواجب تأديتها. وبناء على هذه الطريقة يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات. فعلى مستوى المنشأة تنظم الإدارات والأقسام على أساس الغرض أو الخدمة التي يؤديها كل قسم مثل الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء وشؤون الموظفين.

### ب- التنظيم على أساس نوع المنتج :

هي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للتشابه فيما بينها في نوع المنتج الذي تقدمه. فعلى سبيل المثال قد يعتمد أحد مصانع الألبان إلى تنظيم إدارته وفقاً للمنتجات التي يقدمها. فقد تكون لديه إدارة معنية بإنتاج الحليب، وأخرى بالعصائر، وثالثة بالأجبان. هذه الأقسام الثلاثة قد يوجد تحت كلاً منها إدارات تقوم بوظائف محددة مثل إدارة الأبحاث والتطوير وإدارة التسويق.

ويوضح الشكل التالي الفرق بين التنظيم على أساس الوظيفة والتنظيم على أساس نوع الخدمة أو المنتج.



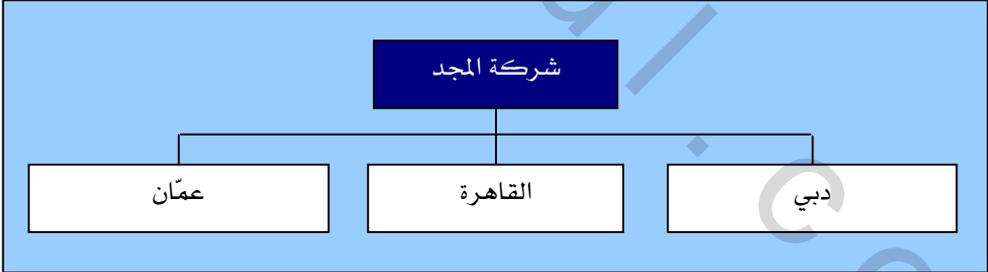
شكل رقم (٦ - ٥) التنظيم على أساس العمليات أو المراحل في مركز تدريبي.



ج- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:

وهي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع أنشطة المنظمة التي تزاوُل في منطقة جغرافية معينة في إدارة واحدة تسند إلى شخص واحد يشرف عليها. هذا النوع من التنظيم عادة ما يستخدم عندما تكون المنظمة تزاوُل أنشطتها وتقدم خدماتها أو منتجاتها في مواقع جغرافية متباعدة. كما يوضح ذلك الشكل رقم (٧ - ٥).

شكل رقم (٧ - ٥) التنظيم على أساس الموقع الجغرافي



د- التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء):

يتم هذا التنظيم على أساس الفئة أو المجموعة المستفيدة من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمة. على سبيل المثال تنظيم العمل في إدارة معينة لتخدم فئتي الرجال والنساء كل على حده. أو أن تقوم شركة مقاولات بتقسيم عملائها إلى

ثلاثة فئات هي: الأفراد، والأجهزة الحكومية، والمؤسسات الخاصة. كما يتبين من الشكل رقم (٨ - ٥).



#### هـ. التنظيم المختلط:

من النادر أن نجد أن تنظيمًا يقوم على أساس نوع من التنظيمات السابقة، إذ غالباً ما نجد أن الكثير من المنظمات تجمع بين أكثر من طريقة في التنظيم وذلك اعتماداً على أهداف المنظمة واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية وحجمها ونوع الخدمات التي تقدمها والعملاء الذين تتعامل معهم. لذا ففي كثير من الأحيان نجد أن العديد من المنظمات قد تجمع في تنظيمها بين التنظيم على أساس الخدمة والتنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس العملاء والتنظيم على أساس الموقع الجغرافي. هذا الوضع قد نجده ماثلاً في الشركات والمصانع الكبيرة مثل شركة سابك وشركة الاتصالات السعودية أو البنوك السعودية بشكل عام.

## Organization Charts

## الخرائط التنظيمية :

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة قد لا يقدم الصورة الكلية لواقع المنظمة بشكل واضح يسهل فهمه للأشخاص داخل وخارج المنظمة. لذا ومن أجل الاطلاع على الصورة الكلية لهيكل المنظمة فإن المنظمون يستعينون في هذا الشأن بوسيلة مهمة تسمى الخرائط التنظيمية.

لقد سبق أن عرفنا الخريطة التنظيمية بأنها " صورة أو مخطط لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها "

### فوائد الخرائط التنظيمية

تسهل الخرائط التنظيمية في تحقيق العديد من الأغراض بالنسبة للمنظمات والأفراد، أبرز هذه الأغراض يمكن سردها على النحو التالي:

١. إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة كما يعطي الهيكل العظمي صورة عن جسم الإنسان.
٢. بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة.
٣. توضيح المستويات الإدارية.
٤. إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
٥. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.

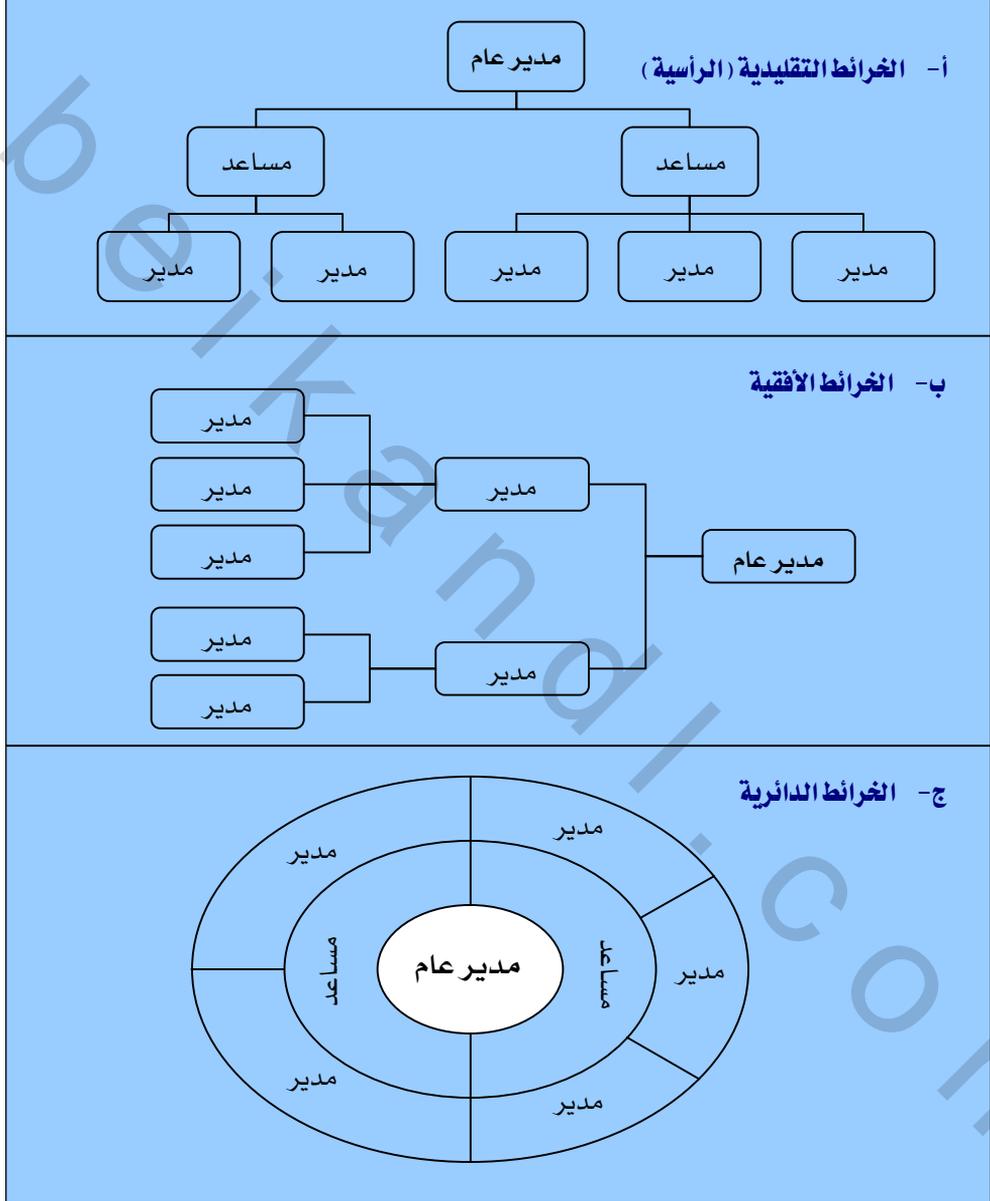
## أشكال الخرائط التنظيمية:

لا يوجد نوع أو شكل واحد للخرائط التنظيمية يمكن من خلاله تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وإنما عدة أشكال أبرزها ما يلي:

١. الخرائط التنظيمية التقليدية "الرأسية أو العمودية".
٢. الخرائط التنظيمية الأفقية.
٣. الخرائط التنظيمية الدائرية.

إلى جانب هذه الأشكال الثلاثة من الخرائط التنظيمية فهناك الخرائط العمودية الأفقية وخرائط المهام وخرائط الوظائف (الأفراد) وخرائط المصفوفة التنظيمية والخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية. ويوضح الشكل رقم (٩ - ٥) أشكال الخرائط التقليدية والأفقية والدائرية.

شكل رقم (٩-٥) أشكال الخرائط التقليدية والأفقية والدائرية



## Organization Manual

## الدليل التنظيمي :

 ينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره أحد الوسائل التي يتم من خلالها تفصيل الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعرف الدليل التنظيمي بأنه " وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية ". لذا ينظر إلى الدليل التنظيمي على أنه المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية فهو يُعطي تفاصيل عن جميع النشاطات والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها.

ويعد الدليل التنظيمي إحدى الخطوات الرئيسية لعملية الهيكلة التنظيمية إذ أن وجوده يحقق العديد من الفوائد للمنظمة. من بين هذه الفوائد ما يلي:

١. يمثل وثيقة أو مرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنظمة وذلك بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة وهيئتها الإدارية التنظيمية.
٢. يمكن الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة والزائرين لها والباحثين في مجال التنظيم.
٣. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم وبما هو مطلوب منهم القيام به من أعمال.
٤. معالجة إشكالية التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة وذلك من خلال توضيحه لأهداف كل وحدة وارتباطها التنظيمي ومهامها.

## محتويات الدليل التنظيمي:

لا يوجد نمط واحد لكتابة الدليل التنظيمي، فقد يكون هذا الدليل شاملاً بحيث يحوي نبذة تاريخ نشأة المنظمة وأهدافها وأنشطتها من النظام الأساسي لها. وقد يقتصر هذا الدليل على مجرد مقدمه، وسرد للهيكل التنظيمي والخرطة التنظيمية والمهام الخاصة بكل وحدة إدارية. وإجمالاً يمكن القول بأن الدليل التنظيمي لابد أن يتضمن النقاط التالية:

١. مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة.
٢. نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث نشأتها وأهدافها والأنشطة التي تقوم بها والتوسع الذي طرأ على هذه الأنشطة عبر تاريخ المنظمة.
٣. الهيكل التنظيمي.
٤. الخارطة التنظيمية (وقد يتضمن الدليل أكثر من خارطة تنظيمية إذ يتواجد فيه الخارطة التنظيمية الرئيسة للمنظمة والخرائط الفرعية المنبثقة من هذه الخارطة).
٥. وصف مهام الوحدات الإدارية حيث يتبين من خلال هذا الوصف مسمى الوحدة الإدارية وموقعها وارتباطها التنظيمي وهدفها العام ومهامها.
٦. الملاحق.

## المصطلحات :

Organization	التنظيم
Formal Organization	تنظيم رسمي
Informal Organization	تنظيم غير رسمي
Principles of Organization	مبادئ التنظيم
Organization Structure	هيكل تنظيمي
Organization Chart	خارطة التنظيم
Span of Control	نطاق الإشراف
Authority	السلطة
Responsibility	المسؤولية
Chain of Commands	تسلسل الأوامر
Unity of Command	وحدة الأمر
Organization Manual	دليل تنظيمي

## أسئلة وتمارين للمناقشة

### أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

- ١- ( ) التنظيم هو تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة.  
.....  
.....
- ٢- ( ) من فوائد وظيفة التنظيم تحديد السلطات والمسؤوليات.  
.....  
.....
- ٣- ( ) من متطلبات التنظيم الناجح أن يكون هناك توازن بين الصلاحيات ومسؤوليات الأشخاص.  
.....  
.....
- ٤- ( ) من فوائد التنظيم الرسمي أنه يهتم بالدوافع والاحتياجات.  
.....  
.....
- ٥- ( ) ينشأ التنظيم غير الرسمي من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم ببعضهم.  
.....  
.....
- ٦- ( ) يمكن الاستفادة من التنظيم الرسمي بمعرفة الانطباعات وردود الفعل في المنظمة.  
.....  
.....
- ٧- ( ) المقصود بمبدأ الهدف هو أن كل شخص يقوم بنوع واحد من الأعمال.  
.....  
.....

٨- ( ) مبدأ وحدة القيادة هو أن للموظف قائد رئيس واحد يتلقى منه الأوامر.

٩- ( ) التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية من أهم متطلبات التنظيم الجيد.

١٠- ( ) الدليل التنظيمي هو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة.

### ثانياً: أسئلة تحليلية:

- س١: ما هو مفهوم التنظيم مع ذكر أهم أهدافه؟
- س٢: هناك نوعان للتنظيم. أذكرهما مع توضيح عيوب ومزايا كل منهما؟
- س٣: ما هو الفرق بين السلطة والمسؤولية؟
- س٤: عدد خصائص التنظيم الجيد؟
- س٥: عرف الهيكل التنظيمي مع ذكر طرق تصميمه؟
- س٦: ما هي أشكال الخرائط التنظيمية مع شرح فوائدها؟

### ثالثاً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) للاختيار من الحالات الآتية:

(١) الحالة رقم (٧) الشركة الموحدة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.

(٢) الحالة رقم (٨) الشركة الوطنية للصناعات الغذائية.

(٢) الحالة رقم (٩) الشركة الياسمين للتجارة.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.



اسماعيل أبو داوود

رواد الأعمال

من مواليد جدة سنة ١٣٣٥هـ تقريباً، التحق بمدرسة الفلاح وكان متفوقاً على أقرانه في الدراسة فكان مستمتعاً بدراسته مواظباً عليها لذلك غالباً ما كان الأول على زملائه ووضع في قائمة الشرف عند التخرج ، وأصبح مدرساً بمدرسة الفلاح وأخذ أول راتب له مبلغ وقدره ٢٠ ريالاً شهرياً.

وأخذ يدرس في مدرسة الفلاح حتى نهاية عام ١٣٥٤هـ عندما ترك التدريس وعرضت عليه وظيفة مساعد مأمور أدوات السيارات التي يملكها المستر فيليبي الذي أسلم في عهد الملك عبد العزيز. ثم عمل في شركة التعدين وكان يتقاضر راتب ٨٠٠ ريال وهو راتب لم يكن يتقاضاه أي سعودي ولكن نتيجة لجهوده وعمله الزائد حصل على هذا الراتب، حتى وصل راتبه في هذه الشركة ٢٠٠ دولار، وظل يعمل في شركة التعدين حتى وصل إلى المسؤولية الأولى فيها، وقد أشرف على تدريب الكثير من الشباب السعودي الذي يحتل الآن مناصب مرموقة. ويعد أبو داود واحداً من أشهر رجال الأعمال السعوديين الذين عاصروا الاقتصاد السعودي منذ أكثر من سبعة عقود ، وتولى إدارة مجلس الغرفة التجارية الصناعية في جدة عدة مرات، ثم تنحى برغبته ليظل على رأس الغرفة التجارية الصناعية الإسلامية منذ تأسيسها إلى أن توفاه الله. وعرف إسماعيل أبو داود الذي رأس الغرفة التجارية ٣٧ سنة، بدمائه أخلاقه وحبه لفعل الخير ومساعدة الفقراء والمعسرين وتعطية احتياجات الأيتام والأرامل.

ويعد أبو داوود أول من أنشأ مصنع المنظفات في السعودية "بروكتر أند جامبل"، وله استثمارات في النشاط الصناعي تنوزع بين المنطقتين الشرقية والغربية، وكان آخر نشاط رسمي ظهر فيه مؤتمر الجمعية العمومية للغرفة الإسلامية في شرم الشيخ نيسان (أبريل) ٢٠٠٤. وكان آخر ظهور رسمي له في رجب ١٤٢٥هـ لمناقشة ميزانية الغرفة التجارية في جدة.

أندرو غروف

علماء الإدارة

يعد أندرو غروف المهندس الإداري للثورة الرقمية. مما لا شك فيه أن غروف عبقرى في التكنولوجيا، ولكن غروف كمدير تجاري قاد الموجة التي لا مثيل لها من الإبداع العظيم والتي كان أبرزها المعالج الصغير، لقد سطر غروف سجلاً لا يقدر بثمن بالنسبة للأمور التي تحرك إنتل وأعطى نصيحة واضحة ومشجعة للقادة الجدد الذين يريدون أن يحذوا حذوه، واستطاع غروف من خلال الاهتمام الكبير للتفاصيل والتغيير الاستراتيجي المهم أن يبني جسراً بين كل اتجاه كبير.

ولد أندرو غروف المعروف بـ (أندري) عام ١٩٣٦م وبدأ يدرس الهندسة الكيماوية، وتآلق غروف في دراسته وعمل خادماً من أجل دعم نفسه خلال المرحلة الدراسية.

قام أندرو غروف بنشر كتابه High Outrut Management في سنة ١٩٨٣ أي بعد مضي عشرين سنة من الحياة المضطربة لشركته والإدارة بشكل عام ولكن بالرغم من هذه الاضطرابات فقد وجد غروف في أواسط التسعينات أن معظم الأشياء التي كانت مفيدة في سنة ١٩٨٣ لا زالت مفيدة الآن، كما أن أسس الإدارة لا زالت إلى حد كبير غير متأثرة وهذا ينطبق على الأفكار الثلاثة التي أقام عليها غروف كتابه وهي:

- تتطبق مبادئ ومسلوكيات الصناعة على الأشكال الأخرى من المشاريع التجارية ويشمل ذلك عمل المدراء.
  - يعد منتج المدراء هو منتج الوحدات التنظيمية الخاضعة لإشرافهم أو نفوذهم.
  - سوف يقوم فريق ما بأداء عمله على أفضل وجه إذا تم انتقاء الأداء الأعلى من أعضائه كل على حدة.
- ويرى غروف أن مراجعة الأداء أمر مهم للغاية لتعليم الإنسان، ويؤكد أن الهدف الأساسي للمراجعة هو تحسين أداء التابع، استخدم المراجعة لمراجعة شيئين: لتقرير نوع المهارات الناقصة للعثور على طرق لمعالجة هذا النقصان، وأيضاً لتعزيز الحوافز لدى التابع من أجل دفعه إلى أعلى أداء له في المستوى الراهن لمهاراته.

## الفصل السادس

### التنسيق

### Coordination



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. التعرف على مفهوم التنسيق.
٢. التعرف على أهداف التنسيق ومدى شمولية تطبيقه.
٣. معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة.
٤. تحديد معوقات التنسيق.
٥. التعرف على الوسائل المستخدمة في التنسيق.
٦. تحديد خصائص التنسيق الفعال.

## محتويات الفصل

- مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه.
- شمولية وظيفة التنسيق.
- عوائق التنسيق.
- أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق.
- خصائص التنسيق الفعال.

## Introduction

## مقدمة

يعد التنسيق هو المبدأ الأول للتنظيم، بل هو المبدأ الأساسي الرئيس الشامل، ويعني ذلك أن التنسيق يتضمن المعاني الخاصة بجميع المبادئ الأخرى التي يعمل بواسطتها ويمكن عن طريقها أن يصبح حقيقة واقعة فعالة، وحيث إن التنسيق يحتوي على جميع المبادئ والأصول العلمية للتنظيم فإنه كذلك يعبر عن جميع أغراضه طالما أن هذه الأغراض تتعلق بتكوينه أو هيكله الداخلي. وباختصار فإن التنسيق يمثل دائماً الهدف الداخلي للتنظيم.

ولك أن تتخيل عندما تريد أن تبني منزلاً، وليكن "بيت المستقبل" فمهما استعنت بمهرة في البناء والسباكة وأعمال الكهرباء وأوكلت لهم العمل بانعزالية دون تنسيق فستكون النتيجة فشلاً كبيراً وخسائر متلاحقة من كثرة الأخطاء. لذا فلا بد من تنسيق بينهم في موعد البداية وموعد النهاية وفي المواد المستخدمة وفي مواقع التمديدات وغيرها من المستلزمات المهمة لبناء المنزل.

ويعد تحقيق التنسيق من الأهداف الأساسية لكل إداري ولكن ينبغي ألا ينظر إلى التنسيق على أنه عملية منفصلة، إذ أنه جزء من جميع خطوات وعناصر الإدارة الأخرى، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ينبغي أن تسهم جميعاً في تحقيق التنسيق. ومن المقبول أن تخصص جهود عدد من الأفراد لتحقيق التنسيق في المنشأة، ولكن لا يمكن تفويض سلطة بمهمة التنسيق والجهود الموحدة المتناسقة إلى إدارة واحدة.

## مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه

يعرف التنسيق على أنه : 

"الترتيب المنظم لجهود الجماعة؛ لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد" وبذلك يعني التنسيق من وجهة نظر الإدارة توحيد وتكامل جهود الأفراد ، وتعلق بالنواحي الآتية :

(١) مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع.

(٢) توقيت هذه الجهود.

(٣) توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.

وتتعلق الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات الإدارية أو السياسات واللوائح ونظم العمل وكذلك في تقديرهم للأهداف المطلوبة. وهنا تصبح مهمة المدير توضيح أهداف وقرارات وسياسات المنظمة لكل العاملين بشكل موحد لا يحمل اللبس أو الغموض.

ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية والتي تحدد موقف الإدارة حول الجهود المطلوبة ، توقيتها وكيفية أدائها في كل قسم من أقسام المنظمة.

وعليه يمكن القول: إن نجاح المدير في العملية التنسيقية يتم متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع الدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم ، وطريقة أدائها وتوقيتها في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

كذلك ، فإن من أولى متطلبات نجاح المدير في وظيفة التنسيق هو أن يكون المدير نفسه على علم وإدراك بطبيعة الأهداف المطلوبة ، ذلك أنه إذا ما أصبحت هذه

الأهداف غير واضحة في ذهنه أو محددة، فإن جهوده التنسيقية تصبح غير ذات معنى، وتعود إلى لا شيء.

وفي ضوء تعريف التنسيق وقواعده وتحديد مضمونه يمكننا استخلاص بعض

النتائج الآتية:

- (١) يعد التنسيق مسؤولية كل مدير وهو إحدى وظائفه الإدارية التي لا تنفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- (٢) يستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل إدارة التنظيم أو بين مختلف التنظيمات؛ كي يمكن للنظام الإداري بأكمله من تحقيق الأهداف بتكامل وبكفاية.
- (٣) يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد، فهو وسيلة باعتباره نشاطاً يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء التنظيم الإداري، وكذلك أحد الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية النهوض بها، بل إنه يعد جوهر العملية الإدارية بأكملها، وأيضاً فإنه أحد الأسس التي يجب توافرها عند القيام بعملية تقسيم العمل والتخصص، فهو من هذه الزاوية وفي إطار الأنشطة يعد غاية في ذاته.
- (٤) يطبق التنسيق على الأفراد، وعلى الجماعات، وعلى وحدات التنظيم الإداري نفسه وبينه، وبين وحداته الإقليمية أو فروعها.
- (٥) التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات، وهي في الواقع جوهر وظيفة التنسيق، ومعنى وحدة الجهود والتصرفات أن الإداري قد أعد توقيتاً لكل الجهود؛ لكي تسير في اتجاه متجانس ووحدة الجهود هي من أدوات التنظيم التي تجعل من القيادة قيادة ناجحة.

(٦) يجب عدم الخلط بين التنسيق والتعاون، فكلاهما مختلفان حيث إن الأفراد داخل التنظيم لن يتمكنوا من أن يحققوا التنسيق بأنفسهم ولكن يمكنهم أن يتعاونوا معاً. كذلك لا يمكن أن يتحقق التنسيق بمحض المصادفة، ذلك لأن المديرين لا يقبلون الاعتماد على المصادفة بقصد تحقيق نتائج مطلوبة ومرغوبة، وفي الوقت نفسه إذا لم يتحقق التعاون الذاتي داخل التنظيم، فقد نحطم كل إمكانيات التنسيق. ومن ناحية أخرى، إذا وجد التعاون الذاتي فلن يتحقق التنسيق تلقائياً، فالتنسيق أشمل من التعاون.

(٧) إن التنسيق عملية مستمرة دائمة وليس حالة ساكنة، لذلك يجب على الإداريين أن يعملوا بصفة مستمرة ومتصلة لتهيئة الفرصة لتحقيق التنسيق، كما يجب النظر إليها على هذا الأساس، وما يتبع ذلك أيضاً من لزومية تقويم دور التنسيق والوسائل التي تتم به وإعادة النظر في ذلك إذا استلزم الأمر؛ حتى يمكن أن يؤدي التنسيق ثماره.

(٨) هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة، وبين بناء التنظيم نفسه. ليس فقط على أساس أن التنسيق عامل ومؤثر في بناء التنظيم، وإنما لا يمكن فصله ابتداءً عن التنظيم كبناء وظيفة.

(٩) يعتمد التنسيق على السلطة التي تصاحب التدرج الإداري حسب المراكز والمستويات المختلفة، كما يعتمد أيضاً على كفاءة الأفراد، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.

(١٠) إن التنسيق يجب إحداثة وتواجده أيضاً في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم الإداري، أو النظام

الإداري بأكمله، مثل مجالات أنشطة هيئات التنفيذ والمشورة في مختلف العمليات الميدانية لنشاط التنظيم.



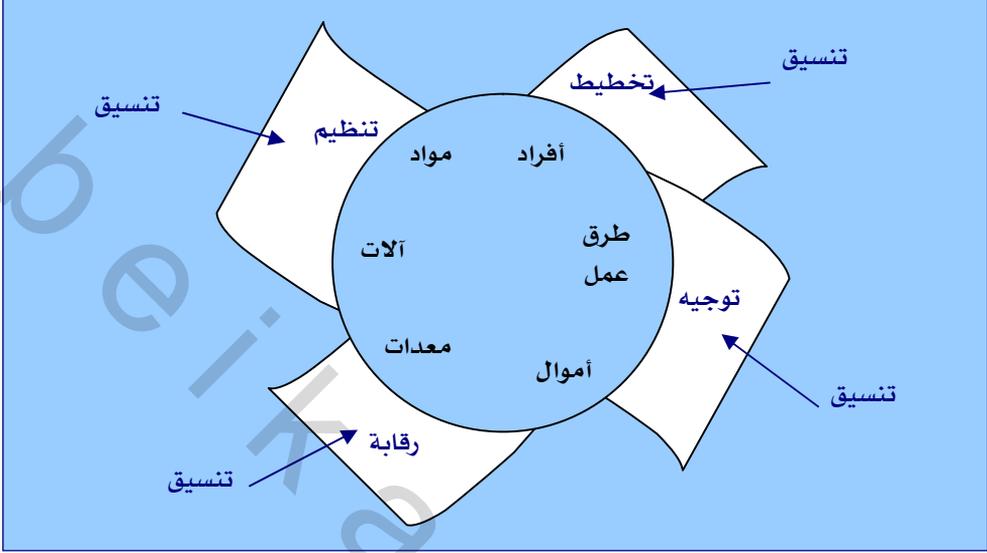
## The scope of coordination

## شمولية وظيفة التنسيق

يحدد التنسيق الإطار الذي يجب أن تتحقق من خلاله الأهداف الإدارية ، وهو بذلك عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري ومطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة. ومن خلاله يستطيع كل مدير النظر إلى ما يتم من أعمال في قسمه أو بين مجموعته التي تسهم في تحقيق الأهداف.

من ناحية أخرى ، فإن التنسيق يتم من خلال العملية الإدارية ، فكما سبق أن ذكرنا فإن التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية يتم من خلال القرارات الإدارية وهذا يعني أنه لكي تتحقق الأهداف المطلوبة فلا بد من اتخاذ قرارات تحدد طبيعة العمل المطلوب من كل فرد أو من كل قسم إداري ، وهذا يعني أن الأداء السليم للعملية الإدارية يرتبط بجودة وكفاءة التنسيق القائم بين العمليات المختلفة في كل المواقع. وإذا ما اتضح للإدارة أن التنسيق من خلال القرارات لا يحقق الهدف المطلوب من كل عملية إدارية ، فإن هذا يعني أن جهوداً إضافية أخرى لابد وأن تتخذ للتنسيق بين هذه العمليات. كذلك فإذا ما اتضح أن هناك خللاً في الأداء في أية عملية فقد يعني أن القاعدة التي بني عليها التنسيق تحتاج إلى المراجعة والتقييم ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (١ - ٦).

شكل رقم (١-٦) العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية



(أ) العلاقة بين التخطيط والتنسيق:

إن أحد أهداف فاعلية الخطط هو التكامل بينها، ولتحقيق هذا التكامل والترابط يتطلب من المدير اتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميماً وإنجازاً؛ حتى يتحقق التكامل المطلوب.

ولو افترضنا مثلاً أن الإدارة في سبيل القيام بإضافة منتج جديد، فإن هذا بالتالي يعني التخطيط لهذا الإنتاج في إدارة الإنتاج من حيث تصميم المنتج، وتصميم العمليات، وتحديد العمليات المطلوبة، وتحديد الأفراد والموارد والآلات والأموال اللازمة للمنتج، وجدولة العمليات؛ ليتم الإنتاج في الوقت المحدد. إن هذه الجهود لا بد وأن يجمع بينها إطار تنسيقي شامل، ابتداءً من مدير الإنتاج وحتى الأفراد العاملين على الآلات. وبمعنى آخر، فإن هناك خطة أساسية وخططاً فرعية تتناول الوسائل

اللازمة لتحقيق الخطة الأساسية للإنتاج. وهناك لابد من التنسيق؛ حتى لا يكون هناك انحراف بين التنفيذ والنتائج المطلوبة.

ومن ناحية أخرى، فإنه لكي تتم الخطة على الوجه المطلوب، فإن من الأفضل أن يشترك الأفراد المعنيون بهذه الخطة في أول مرحلة فيها وهي مرحلة تحديد الأهداف، لأن ذلك يعني تسهيل مهمة التنسيق بين الأفراد وتوحيد جهودهم المشتركة نحو تحقيق هذا الهدف.

### ( ب ) العلاقة بين التنظيم والتنسيق :

إن الهدف الأساس من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في كافة المستويات التنظيمية، ولعل من أولى أساسيات التنظيم هو تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد من أفراد هذه الوحدات. كذلك فإن توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافقها من سلطات ومسؤوليات تعد في حد ذاتها نشاطاً تنسيقياً.

ومن ناحية أخرى، فإن التنظيم يؤثر على حجم ونوعية التنسيق المطلوب، فالمدیر الذي يشرف على عشرة مرؤوسين تزداد بلا شك مهمته التنسيقية عما إذا كان يشرف على خمسة أشخاص فقط.

### ( ج ) العلاقة بين التوجيه والتنسيق :

يلعب التوجيه دوراً مهماً في تحقيق التنسيق المطلوب، فالقيادة الديمقراطية التي تشرك الأفراد في تحديد الأهداف ورسم الخطط تضمن توحيد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

وكلما كان حجم المنظمة صغيراً، كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد سهل المنال، وكذلك لو كانت قنوات الاتصال سريعة ومختصرة. وفي هذا

الشكل التنظيمي عادة ما يعرف المدير أغلب العاملين معه، ومن ثم تتم الاتصالات الشخصية بصورة أسرع وبروح ودية أعمق الأمر الذي يسهم بشكل أفضل في الفهم المشترك وإنجاز الأهداف. غير أنه مع تطور المنظمة وازدياد حجمها فإن عملية الاتصالات قد تتعقد ويصبح اتصال المدير بجميع القواعد التنفيذية صعب التحقيق، ومن ثم تصبح الحاجة إلى معايير تنسيقية أخرى غير الاتصالات الشخصية المباشرة أمراً ملحاً لتوحيد جهود الأفراد.

وفي واقع الأمر فإن التنسيق يعمق الحاجة إلى دور العلاقات الإنسانية في العمل الإداري، إذ كلما كانت الإدارة على اتصال مباشر بالأفراد لتفهم مشكلاتهم واحتياجاتهم الشخصية، وكلما هيأت لهم الإدارة ظروف عمل جيدة، كلما خفف ذلك من بعض المشكلات المتمثلة في التوقف أو التراخي عن العمل، أو عدم المبالاة في الرقابة على الإنتاج، أو عدم الاقتناع بالأهداف الإدارية، أو ضرب القرارات الإدارية بالحائط.

### (د) العلاقة بين الرقابة والتنسيق:

إن أهمية العلاقة بين الرقابة والتنسيق واضحة، فكما أن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، كذلك فإن هدف التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد. وقد تحدث الانحرافات عن النتائج بسبب الخلل في التنسيق لأعمال الأفراد، الأمر الذي قد يترتب عليه اختلاف في النوعية، أو الجهود المبذولة، أو الوقت المحدد للتنفيذ. وتصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يتضمن أيضاً تصحيح الخلل في التنسيق أو وضع معايير جديدة للتنسيق.

## Obstacles of Coordination

## عوائق التنسيق

تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر أهمها ما يأتي:



### أ) تطبيق التخصص وتقسيم العمل:

يؤدي التخصص المتزايد وتقسيم العمل في التنظيمات الحديثة إلى مشكلات متعددة من مشكلات التنسيق، ويرجع ذلك بسبب عدم تجانس المهام والوظائف ثم السبب في اختلاف الأفراد المسؤولين عن تنفيذها، وتزداد الحاجة إلى التنسيق كلما زاد التنظيم تركيباً وتعقيداً على أساس أن كل وحدة متخصصة تعمل مستقلة عن الأخرى من الوجهة النظرية، ولكن الواقع أن هناك حاجة إلى عدد كبير من الاتصالات في أثناء الانسياب العادي للعمل؛ حتى يمكن لكل الوحدات إتمام عملها بنجاح.

ويؤدي وجود المجموعات المتخصصة إلى صعوبة تنسيق حصول كل منها على الخدمات المختلفة في المنشأة، إذ إن كل مجموعة تحاول أن تحصل على أكبر قدر من الخدمات النادرة في التنظيم وبأسرع وقت بدلاً من طلبها بالكمية التي تحتاج إليها وفي الوقت المناسب مما يجعل من الصعب تزويد الإدارات المختلفة بهذه الخدمات.

### ب) زيادة حجم التنظيم وتعقده:

تؤدي زيادة حجم التنظيم ودرجة التعقد في الهياكل التنظيمية إلى زيادة صعوبات التنسيق. إن زيادة الحجم التنظيمي تؤدي إلى زيادة عدد العلاقات الشخصية القائمة بين المرؤوسين من ناحية، وبين الرؤساء من ناحية أخرى. كما أن زيادة الحجم يؤدي إلى زيادة درجة تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإلى قصور

تبادل المعلومات لضعف نظام الاتصالات سواء بين المستويات الرأسية أو الأفقية مما ينعكس على زيادة صعوبات التنسيق.

### ج) عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق:

إن عملية التنسيق تتعلق جذرياً بنقل المعلومات وتبادلها ، وعندما لا يتفهم المدراء طبيعة التنسيق يتم حجب المعلومة أو الاحتفاظ بها دون تعميمها ونشرها مما يوجد تعارضاً بين الأعمال والمهام ، وربما تكرار لبعض الأنشطة والإجراءات غير المرغوبة.

### د) عدم التوافق بين الإدارات:

عندما يوجد تنافر أو صراعات بين الإدارات أو الأفراد في المنشآت يؤدي ذلك إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود المشتركة نحو تحقيق أهداف المنشأة العامة، وتظهر التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية.

## أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

هناك وسائل عديدة يمكن أن تستخدم كوسائل للتنسيق، سواء التنسيق الأفقي أو التنسيق الرأسي. ومن هذه الوسائل:

### ١. تسلسل الأوامر:

وهي تعني أن كل مرؤوس مسؤول فقط أمام رئيسه المباشر، وطبيعي وجود هذا المبدأ يمكن الرئيس من التنسيق بين مرؤوسيه. والمفهوم النظري لهذا المبدأ أنه حتى يتم التنسيق لابد من وجود رئيس واحد مشترك حتى يتم التنسيق بين أعمال أكثر من مرؤوس تحت هذا الرئيس المشترك. ويعني هذا المفهوم النظري أن الاتصال بين العاملين في الوحدات الإنتاجية بالأقسام المختلفة لا يمكن أن يتم إلا من خلال الرئيس المباشر أو الرئيس المشترك. وبالرغم من فائدة ذلك في إدارة المنظمة حيث يؤدي إلى خلق التوجيه والترتيب السليم في المنظمة، ولكن في بعض الأحيان هناك من الأمور العاجلة وغير المهمة التي تعد مضيعة كبيرة للوقت. فلو أن أحد العاملين في وحدة إنتاجية صغيرة يحتاج شيئاً ما متعلقاً بالعمل من أحد العاملين الآخرين في إدارة أخرى، فيمكن في هذه الحالة الاتصال مباشرة بين هؤلاء العاملين؛ لأن التطبيق الحر في مبدأ سلسلة الأمر يعني الرجوع إلى رئيس مشترك وهذا قد يستغرق وقتاً طويلاً ومجهوداً لا لزوم له في هذه الحالة.

### ٢. التنسيق بالقواعد والإجراءات:

إذا كان العمل المطلوب أدائه يمكن التنبؤ به، ويمكن تخطيطه مسبقاً، فإنه يمكن التحديد المسبق للأعمال التي يجب على التابعين أو المرؤوسين القيام بها. ومن ثم فإن القواعد والإجراءات تكون مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة.

### ٣. التنسيق بالأهداف:

يقوم معظم المديرين بتحديد المقاصد والغايات لتابعيهم لتسهيل التنسيق. وفي حالة قيام كل رئيس بتحقيق الهدف، فإنه يجب تنسيق جهودهم في ضوء تلك الأهداف المحددة مسبقاً.

### ٤. استخدام المساعدين في التنسيق:

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعيه بشكل أيسر. وحين يقوم بعض المرؤوسين بنقل مشكلة إلى المدير، فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويبحث المشكلة، ويقدم النصيحة عن البدائل المتاحة وهذا يزيد بفاعلية من قدرة المدير على تناول المشكلات، وتنسيق عمل مرؤوسيه.

### ٥. استخدام الاتصال للتنسيق:

عندما ينمو حجم الاتصالات بين قسمين، ومثال ذلك الإنتاج والمبيعات، فإن الكثير من المديرين يقومون بتعيين شخص خاص بالاتصال لتسهيل التنسيق، فمثلاً قد يقوم قسم المبيعات بتعيين أحد رجال البيع ليكون حلقة الاتصال مع قسم الإنتاج. وقد يظل هذا الشخص في قسم المبيعات، ولكنه يسافر في مدد متتابعة إلى مصنع الإنتاج ليتعلم أكثر ما أمكن عن جدول الإنتاج بالمصنع. بعد ذلك، حين يأتي أمر لقسم المبيعات، فإن مدير المبيعات يمكنه بسرعة تحديد جدول الإنتاج من الشخص المسؤول عن الاتصال، ويحدد ما إذا كان من الممكن قبول الأمر وتسليمه في موعده أم لا.

### ٦. اللجان:

بالرغم من الانتقادات العديدة الموجهة للجان إلا أنها تعد من الأساليب التنظيمية الشائعة التي تسهم في التناسق بين أرجاء التنظيم. وتعد اللجان مهمة في

توفير المعلومات وتبادلها والتقريب بين وجهات النظر، ولذلك قد تكون ضرورية بين الأقسام التي ترتبط مع بعضها بعلاقات متعددة ومتنوعة، أو القرارات التي تنعكس آثارها على أنشطة متعددة.

إن فاعلية اللجان في الإسهام في خفض مشكلات التنسيق يستلزم وجود حاجة حقيقية تتطلبها وأن تكون أهدافها محددة، ويتم إعداد جيد لانعقادها سواء من حيث عدد أعضائها ونوعياتهم، ومدد الانعقاد، وجدولة الأعمال. كما يجب أن تخضع للمراجعة المستمرة حتى يمكن تحديد مدى الحاجة إلى استقرارها أو إلغاء بعض منها لاستنفاد الغرض الأساس لوجودها.

### ٧. المشروعات (تنظيم المصفوفة) :

أثبت هذا الأسلوب فاعلية في التنسيق، وهو يقوم على إنجاز بعض الأعمال ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين، يعين له مدير ويعاونه مجموعة من المختصين من أقسام المنشأة المعنية، ويخول له كافة السلطات اللازمة لأداء العمل، ويحدد له وقتاً وميزانية معينة، ويطلب بتحقيق أهداف محددة.

ساعد هذا الأسلوب في تقريب وجهات النظر وتدعيم التفاعل بين الأفراد ذوي المعارف المختلفة، وتنمية العلاقات الاجتماعية الفردية بينهم. ولقد أدى ذلك إلى سهولة تدفق العمل وإنجاز الأهداف المحددة بأقل قدر من التعارض أو الاحتكاكات لوضوح الهدف النهائي ودور كل عضو في المشروع.

### ٨. المناقشات غير الرسمية :

كثير من مشكلات عدم التناسق يمكن حلها عن طريق العلاقات الودية والمناقشات غير الرسمية بين مديري الأنشطة المختلفة وخصوصاً الذين يشغلون مراكز في المستوى نفسه، فإن هذا النوع من المناقشات يوفر سرعة الاتصال ويقلل

من التحفظ المرتبط بالمناقشات الرسمية، ويؤدي إلى تناول موضوعات متعددة ومتنوعة مما يحقق الفهم المتبادل وتقارب وجهات النظر.

## ٩. المنسق الخاص:

نتيجة إدراك الشركات لأهمية التنسيق في فاعلية العمل الجماعي اتجه بعضها إلى إنشاء وظيفة المنسق الخاص الذي يقدم النصائح التي تعاون المديرين في أداء مهمة التنسيق. وهذا الأسلوب لا يعني أنه بديل للمدير في أداء هذه المهمة، وإنما لأجل المساعدة وتدعيم فكرة التنسيق المبني على الاقتناع، وليس على السلطة فقط.

## Effective Coordination

## خصائص التنسيق الفعال

على الرغم من أن التنسيق عنصر واحد من العناصر المؤدية إلى تحقيق الكفاية إلا أنه من أهم هذه العناصر، وعندما تواجه الإدارة مشكلات التنسيق، وتصبح مهمته في هذا الصدد عسيرة ينبغي أن تلجأ إلى العوامل الآتية التي تساعد على تحقيق التنسيق وإيجاد التكامل بين الجهود، ونطلق عليها هنا خصائص التنسيق الفعال، وهي:

- (١) تبسيط التنظيم.
- (٢) إيجاد الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات.
- (٣) تحسين الاتصالات الإنسانية الإدارية وتسهيل تبادل البيانات في المنظمة.
- (٤) العمل على إيجاد الوسائل المشجعة على التنسيق الاختياري.

ويتضح مما سبق أن الخصائص السابقة وطيدة الصلة بعناصر أو وظائف الإدارة الأخرى، وهو أمر لا يثير الدهشة، إذ إن تحقيق التنسيق يتوقف على نجاح الإداري في مراحل الإدارة الأخرى.

ونناقش كلاً من العوامل السابقة بشيء من التفصيل:

### ١. تبسيط التنظيم:

يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق وتكامل الجهود، وذلك بالعناية بناحيتين مهمتين من نواحي التنظيم بصفة خاصة هما تقسيم العمل بين الإدارات بالطريقة التي تساعد على تنسيق الجهود، ووضوح التنظيم لتحديد الاختصاصات والسلطات والنظم التفصيلية، ونناقشها بإيجاز:

### أ) تقسيم العمل بين الإدارات:

فيما يختص بالناحية الأولى وهي تقسيم العمل بين الإدارات توجد وجوه نشاط معينة في كل منشأة وثيقة الصلة ببعضها وتتطلب التنسيق الكامل بينها مثال ذلك عمليات الشراء والبيع في متاجر التجزئة، والصيانة والإنتاج في المنشآت الصناعية وإنتاج الأجزاء والتجميع في مصانع السيارات، وتحديد التزامات المنشأة تجاه عملائها والشؤون القانونية في شركات التأمين، فإذا وضعت وجوه النشاط الوثيقة الصلة ببعضها في الوحدة الإدارية نفسها يصبح التنسيق بين جهود العاملين فيها أكبر سهولة. إذ أنه في هذه الحالة تكون الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد الذين يقومون بهذه المهام أكثر تعدداً فتنشأ بينهم الصلات الاجتماعية ويتبادلون البيانات بسهولة. كما أن إشراف إداري واحد على هذه العمليات يمكنه من إيجاد التنسيق والتكامل بين جهود العاملين فيها.

### ب) وضوح التنظيم والخطط:

يؤدي عدم وجود فهم واضح للاختصاصات أي المعرفة التامة للأفراد الذين يختصون بكل من وجوه النشاط إلى سوء التنسيق وعدم تكامل الجهود، إذ أنه لم تحدد الاختصاصات تحديداً واضحاً، فإن كل إدارة تعد أن مهمة معينة من واجب إدارة أخرى ويترتب على ذلك عدم القيام بهذه المهمة وانعدام التنسيق بين جهود جميع الإدارات التي يتوقف عملها على القيام بهذه المهمة.

وتنشأ مثل هذه المشكلة، عندما يشعر اثنان من المشرفين أنهما مسؤولان عن المهمة نفسها إذ يؤدي ذلك إلى ازدواج العمل نتيجة لقيام كل منهما به. ولقد وجد في كثير من المنشآت أنه ينشأ ازدواج في شراء قطع الغيار؛ نظراً لأن كلا من إدارة

المشتريات ووحدة الصيانة تعتقد أن من واجبها شراء هذه القطع مما ينشأ عنه سوء العلاقة بين المنشأة والموردين أو شراء كمية أكبر مما ينبغي وتحمل المنشأة تكاليف إضافية، كما أنه ينشأ عن عدم وضوح الاختصاص وازدواج المسؤولية، بالإضافة إلى ازدواج العمل، التنافس والخلاف بين مشرفي الإدارات؛ إذ يريد كل منهم التوسع في اختصاصه وسلطاته، ويؤدي مثل هذه الحالة إلى انعدام التنسيق الاختياري بين هؤلاء المشرفين.

## ٢. انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها:

الوقت الأمثل لتحقيق التنسيق هو في مرحلة وضع الخطط إذ إن وضع الخطط في وقت مبكر عن التنفيذ وبكثير من التفصيل يهيئ الفرصة لإعادة اختيار ومراقبة الخطط للتأكد من أنها تتلاءم وتتمشى مع بعضها وتتكامل لتعطي كلا متوازياً متكاملًا، ويكون هناك ناحيتان مهمتان من نواحي التخطيط لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق هما انسجام الخطط وتكاملها، والتوقيت السليم لوجوه النشاط كما يأتي:

### أ) تكامل البرامج والخطط:

تكون هناك ضرورة لمراجعة الخطط التي يضعها الأفراد المختلفون أو وحدات تنظيمية مختلفة، ولضمان انسجام الخطط فيما بينهما يجب أن تراجع كل منها مع الخطط بوجوه النشاط المرتبطة للتحقق من أنها كلها تعطي برنامجاً موحداً متكاملًا. فإذا وجد أي تعارض أو عدم انسجام فلا يكون دائماً من السهل تصحيح الوضع إذ قد تكون هناك أسباب وجيهة لاتباع كل من الاتجاهات المقترحة وقد تصح هذه الصعوبة في بعض الأوقات باختيار أحد هذه الاتجاهات، ولكن في أحوال أخرى قد يكون اختيار جديد أو حل وسط ضرورياً لتحقيق التوازن جنباً لجنب مع تنسيق الجهود.

### ب) التوقيت السليم :

لا يكفي أن تكون وجوه النشاط التي يجري تنسيقها منسجمة و متمشية مع بعضها، وإنما ينبغي أن تنجز كل منها أيضاً في الوقت المناسب، فمثلاً في مصنع سيارات عند تجميع قطع السيارة ينبغي أن يكون التوقيت دقيقاً حتى تأخذ القطع المتعددة طريقها لتصل في اللحظة المناسبة إلى مكان التجميع، كما أن سرعة خط التجميع وتوزيع العمل ينبغي ضبطها وتعديلها حتى لا تبقى مجموعة من الموظفين بلا عمل نتيجة لنقص العمل فيما بينها تجد مجموعة أخرى صعوبة في إنهاء عملها قبل وصول العمل الجديد.

كما أن التوقيت السليم يعد من الأمور الحيوية في معظم العمليات وإن لم يكن ذلك واضحاً بدرجة المثال السابق نفسها، فالقيام مثلاً بحملة إعلانية عن سلعة جديدة أو عن تغيير في سلعة حالية أو تغيير في عبوتها أو شروط بيعها يحتاج إلى توقيت دقيق لكل مرحلة في هذه الحملة، فطبع العبوة التي يظهر عليها العرض الجديد أو التركيب الجديد للسلعة، وإرسال هذه العبوات إلى تجار الجملة أو التجزئة وحجز المساحات الإعلانية في الصحف والمجلات أو الوقت في الإذاعة والتلفزيون، واجتماعات مندوبي البيع لشرح العرض الجديد لهؤلاء المندوبين تحتاج كل مرحلة منها إلى توقيت دقيق ليتم في الوقت المناسب والترتيب الصحيح، وأي خطأ في توقيت وترتيب أي خطوة قد تؤدي إلى نتائج سلبية وليست إيجابية.

### ٣. تحسين وسائل الاتصال :

يساعد الاتصال السليم، وسهولة تبادل البيانات على تنسيق الجهود بين وجوه النشاط المختلفة، فمن الضروري معرفة ما إذا كان التنفيذ يسير طبقاً للخطة الموضوعية، حتى يمكن وضع التعديلات اللازمة لها ووسائل تنفيذها، كما أن هناك عدداً كبيراً من وجوه النشاط (وخاصة الأمور التفصيلية التي لا يكون من

العملي وضع خطة لها في وقت مبكر جداً على التنفيذ) يتم تنسيقها عندما يعلم الأفراد الذين يوجهونها وينفذونها البيانات الخاصة بالأعمال المتعلقة بها.

كما يعد الاتصال وتبادل البيانات الخاصة بظروف العمل الفعلي والتغيرات المتوقعة حيويًا أيضاً في إعداد البرامج للمستقبل، ولذا ينبغي أن تزود الإدارة بالطرق الكفيلة بانسياب معظم تلك البيانات التي تحتاج إليها في تنسيق الجهود.

وللحصول على الكثير من البيانات التفصيلية الضرورية للتنسيق يمكن الاعتماد على المستندات والسجلات والأوراق التي تتبع خطوات محددة من إدارة إلى أخرى طبقاً للنظم الموضوعة للعمل، مثال ذلك الفواتير التي ترسل نسخ منها لإدارات متعددة أو مسجلات التوجيه، والمواصفات وغيرها من الأوراق التي تيسر انسياب العمل داخل المنشأة. في كل منشأة نجد أن بعض وجوه النشاط لا يمكن تنسيقها بصفة رئيسة عن طريق الانسياب المنسق لأوراق العمل المصممة لتفي بهذا الغرض.

وتعد التقارير المكتوبة من أهم وسائل الاتصال التي تسهم في التنسيق. فعند التنسيق بين الإنتاج والمبيعات مثلاً نجد أن التقارير الدورية التي تبين الكميات تحت التشغيل تساعد في تخطيط نشاط إدارة المبيعات، وفي عودها الخاصة بوقت التسليم، كما أن التقارير التي تعدها إدارة المبيعات بشأن الاستفسارات عن أوامر التوريد التي تلقتها طبقاً لنوع السلع تساعد إدارة الإنتاج في وضع البرامج الإنتاجية.

وينبغي أن يتضمن نظام العمل نفسه بعض وسائل الاتصال الأخرى، فالتقارير الشفوية والدورية وإن كانت تستنفذ جزءاً غير قليل من وقت الإداريين، إلا أنها تهيئ الفرصة للشرح والتفسير، وهي أمور غالباً ما تكون ضرورية وحيوية لتنسيق الجهود، وعندما لا يكون الاتصال الشخصي عملياً ينبغي استخدام الخطابات، والمذكرات والتقارير الخاصة وأوراق وسجلات العمل لتكملة البيانات التي تحتوي عليها التقارير الرسمية وأوراق العمل.

وينبغي الاستعانة بالوسائل الميكانيكية أو الإلكترونية للاتصال عندما يبرر حجم المنشأة ومقدار الحاجة إلى تبادل البيانات بمثل هذه الوسائل.

#### ٤. تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري:

ينبغي أن يتم التنسيق في أي منشأة عن طريق التعاون الاختياري بين أفراد القوى العاملة، فالموظف المختص بكتابة الفواتير، وموظف التسليم، وموظف إدارة الأفراد، ومدير الحسابات، وموظف إدارة الإعلان، وموظف إدارة المبيعات وغيرهم ينبغي أن يقوموا بإعمالهم بالطريقة التي تكفل التنسيق وتكامل الجهود بين كل منهم، مع ملاحظة أنه لا يكون في غالب الأحوال لأحدهما سلطة على الآخر إذ إن وجود مثل هذه السلطة يخلق مشكلات تنظيمية، ومن ثم فإن حسن سير العمل يتطلب أن يعطي كل منهما الآخر البيانات الكافية عن عمله والمشكلات التي تواجهه حتى يمكن اتفاهما على طريقة منسقة للعمل.

وقد لا يتفق مثل هؤلاء الأفراد في كل الأحوال، وعندئذ يصح من الضروري نقل المشكلة إلى موظف في مستوى إداري أعلى؛ ليفصل فيها أو تحال إلى الإداري الذي يشرف على الإداريين، ولكن ينبغي أن يكون ذلك فقط في حالات استثنائية؛ حتى يترك الوقت الكافي للإداريين لإنجاز أعمالهم الفنية المهمة، ولذا يكون من الأفضل أن يشجع الإداري التنسيق الاختياري بين الأفراد.

ويصبح التنسيق الاختياري أكثر سهولة عن طريق التحديد الواضح للتنظيم، والبرامج المنسقة للعمل ووسائل الاتصال السليمة. ويمكن تشجيع الاتصالات وتبادل البيانات بطريقة غير رسمية، كأن تكون اللجان التي يمثل فيها الإدارات المختلفة تساعد على التنسيق بين الإدارات، نتيجة لتبادل البيانات في اللجان.

## مصطلحات

Coordination	التنسيق
Coordination by Rules or Procedures	التنسيق بالقواعد أو الإجراءات
Coordination by Targets (or Goals)	التنسيق بالأهداف
Coordination Through Hierarchy	التنسيق الهرمي
Matrix Departmentalization	التقسيم المصفوفي
Coordinator	المنسق

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١- ( ) يمثل التنسيق الهدف الداخلي لأي منظمة.

٢- ( ) تتفاوت أدوات التنسيق وأساليبه بتفاوت المستويات الإدارية بالمنظمة.

٣- ( ) هناك علاقة وثيقة بين التنسيق وحجم المنظمة.

٤- ( ) كلما زادت درجة تعقد ونمو المنظمة زاد ذلك من صعوبة عملية التنسيق.

٥- ( ) يعمل التنسيق على الترابط والتكامل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

٦- ( ) يمكن أن يتم التنسيق داخل المنظمة، إما في شكل أفقي أو رأسي.

٧- ( ) يؤدي استخدام تنظيم المصفوفة إلى صعوبة وتعقد عملية تحقيق التنسيق داخل المنظمة.

٨- ( ) إن الاعتماد على التسلسل الإداري يعد الوسيلة المفضلة دائماً عند تحقيق التنسيق بين الأعمال.

٩- ( ) لا يوجد فرق بين التنسيق والتعاون.

١٠- ( ) تعد وظيفة التنسيق وظيفة إدارية مستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.

### ثانياً: أسئلة تحليلية

- ١: عرف التنسيق وبين ضرورة ودواعي الحاجة إليه في المنظمات.
- ٢: (إن التنسيق عملية مطلوبة في كل الوظائف الرئيسية) حلل هذه العبارة، ووضح كيف يتم التنسيق من خلال التسلسل الإداري.
- ٣: هل ترى أن تضم وظيفة التنسيق إلى وظائف الإدارة الرئيسة أم أنها وظيفة مكملة لكل وظيفة إدارية، ولا داعي لفصلها عن هذه الوظائف. ناقش.
- ٤: كيف يتم التنسيق الداخلي والخارجي في آن واحد؟ وما هو الأسلوب الذي يتم عن طريق تحقيق هذا التنسيق؟
- ٥: هل تعتقد أن هناك فرق بين التنسيق والتعاون؟ وما هو؟
- ٦: ماذا يعني مصطلح " المنسق " وكيف يمكن أن يقوم بدوره في التنسيق بين إدارتين أو أكثر دون أن يكون هو المسؤول عن تلك الإدارات؟
- ٧: حدد المزايا والعيوب المتعلقة بكل وسيلة من الوسائل التالية المستخدمة في عملية التنسيق:
- (١) سلسلة الأوامر.
  - (٢) استخدام تنظيم المصفوفات.
  - (٣) استخدام اللجان.
- ٨: اكتب تقريراً مختصراً تحدد فيه ما يأتي:
- دواعي الحاجة إلى التنسيق، أهدافه، وسائله، ودور اتخاذ القرارات في تحقيق التنسيق.

## ثانياً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) :  
١) الحالة رقم (٨) الشركة الوطنية للصناعات  
الغذائية.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

	<p>سليمان العليان</p>	<p>رواد الأعمال</p>
<p>الشيخ سليمان العليان، ولد في محافظة عنيزة بمنطقة القصيم، عام ١٩١٨م، أغلب استثماراته في أسهم الشركات الأمريكية والأوروبية، وهو مؤسس مجموعة العليان في السعودية والتي تضم حوالي ٣٠ شركة بالإضافة إلى تملك ٢٠% من أسهم البنك السعودي البريطاني وحصة في بنك تشيس مانهتن وغيرها.</p> <p>درس في البحرين، حيث دخل المدرسة الأمريكية، ثم بدأ العمل في شركة نفط، ثم انتقل إلى مؤسسة أرامكو للعمل في وظيفة مترجم بالإنجليزية. وقد بدأ نشاطه في عام ١٩٧٤م بتأسيس شركة مقاولات والتي كانت دورها الأساس لانطلاق الشيخ سليمان في توسيع وتنويع استثماراته التجارية والاقتصادية.</p> <p>يقول الشيخ العليان : (كنت مرتاحاً في وظيفتي بشركة أرامكو كرئيس لقسم الترجمة، وكان مرتبي عالياً بالقياس إلى مرتبات ذلك الوقت (٤١١ ريالاً سعودياً شهرياً). واذكر أنه عند طرح مشروع التابلين ذهبنا إلى محل اسمه رأس مشعاب؛ لكي نوضح لبعض الإخوان المقاولين مواصفات المشروع، وفي طريق العودة وجدت نفسي أفكر في المشروع، وكنت قد قرأت عنه في بعض المطبوعات الإنجليزية، وأعرف أهميته، وأعرف أنه كان مرصوداً له مبلغ ٢٥ مليون دولار، وخطر لي أنني مازلت شاباً صغيراً، وليس عندي ولد ولا زوجة، فقلت لماذا لا أخوض التجربة وأخذ مقاوله هذا المشروع؟ وبالفعل تكلمت مع أرامكو، فرحبوا وشجعوني، وبشرت العمل كمستقل، وأخذت أول مناقصة وهي مناقصة تنزيل البضائع، ثم توالى المقاولات الأخرى .... وهكذا خلف المليارات وآلاف الموظفين في الشركات من مختلف أنحاء العالم.</p>		

<p>ألتون مايو</p>	<p>علماء الإدارة</p>
<p>عاش التون مايو في أمريكا بين عامي ١٨٨٠ - ١٩٤٠م وهو من أصل أسترالي، قام بعدة أبحاث أهمها الذي أجراه في هاوثورن حيث تعد دراسات الهاوثورن أساساً لمدرسة العلاقات الإنسانية كما يعد مايو أباً لهذه المدرسة.</p> <p>بدأ مايو قبل أن يفترون اسمه في دراسات الهاوثورن بدراسة أثر الأحوال الجوية على إنتاجية العامل مثل الإضاءة كما بدأ برصد وقياس أثر التعب ومدد الراحة على الإنتاجية.</p> <p>وهاوثورن هذه المدينة الصغيرة في ضواحي شيكاغو بها مصنع ضخم يضم آلاف العمال لشركة وسترن الكتريك يعاني من انخفاض حاد في الإنتاجية، مما أدى إلى تدهور أوضاع الشركة وأخذت الدراسة بين عامي ١٩٢٧ - ١٩٣٢م وقد ابتدأ مايو بحثه باختيار ست سيدات يعملن على تركيب أجزاء التليفون منطلقاً بمعرفة إنتاجيتهن قبل الدراسة وخلال الدراسة بعد أن قام بتغيير الضوء والتهوية ومكان العمل من وقت لآخر. وقد أجرى تعديلات تورية آنذاك على نظام عملهن إذ خفض ساعات العمل من ٤٨ ساعة أسبوعياً إلى ٤٠ ساعة. كما خفض أيام العمل من ست أيام في الأسبوع إلى خمس أيام وقدم لهن وجبة غداء مجانية. ثم فجأة ألغى كل هذه الميزات عنهن مما أدى إلى عودة إنتاجيتهن إلى ما كانت عليه قبل بدء الدراسة. ما لم يتوقعه أحد إذ لم تشتك أي من السيدات الست ولم تتغير ملامحهن لسحب الميزات عنهن بل ارتفع إنتاجهن من ٢٤٠٠ تليفون إلى ٣٠٠٠ تليفون خلال أسبوع.</p> <p>لقد أثبتت دراسات هاوثورن خطأ منهجية تايلور وزملائه بأن العمال أو الموظفين يتبعون الفردانية أو المذهب الذي يقول أن مصالح الفرد يجب أن تكون فوق كل اعتبار، وأن تفكير العامل يتم بطريقة منطقية ويتصرف بأنانية وكل ما يهيمه تحقيق مصلحته الذاتية. بينما دراسات الهاوثورن عكست هذه الافتراضات، وأثبتت مغالطتها للواقع لأن سلوك العاملين محكوم بالبيئة الاجتماعية.</p> <p>إن من أهم اكتشافات دراسات الهاوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية. كما أكدت الدراسات أفضلية افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول: إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وإن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل، وإن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل. واستناداً على هذه الدراسات، فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوباً فيما بينها.</p>	

obeikandi.com

الفصل السابع

## القيادة الإدارية

Management Leadership



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. التعرف على مفهوم القيادة.
٢. التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري.
٣. تحديد مصادر قوة القائد.
٤. الاطلاع على النظريات الحديثة في القيادة.
٥. التعرف على مقومات القيادة الإدارية في الدول النامية.

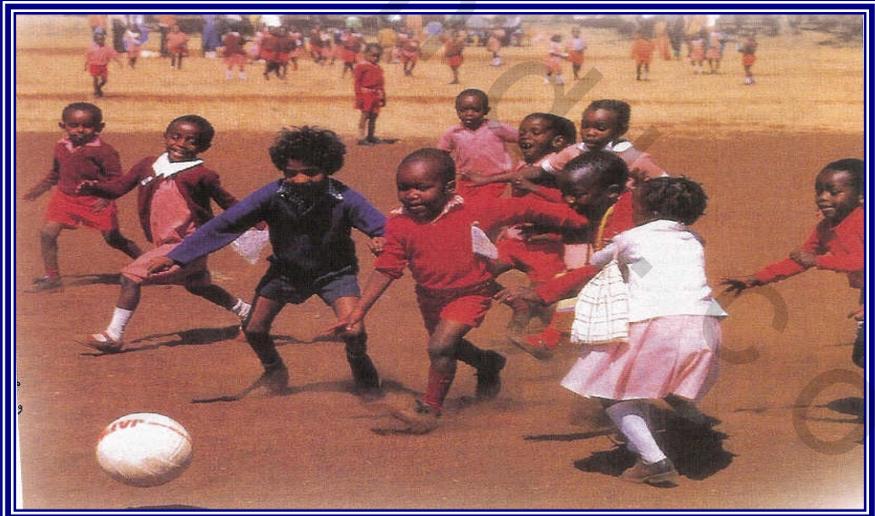
## محتويات الفصل

- تعريف القيادة.
- القائد الإداري والرئيس الإداري.
- مصادر قوة القائد.
- النظريات الحديثة في القيادة.
- معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.
- ملامح القيادة في الإسلام.

## Introduction

## مقدمة

إذا كانت القيادة الإدارية علماً منظماً له أصوله وقواعده، فإنها أيضاً فن قد عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ قديم الزمان، ذلك أنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب المهم في هذه العملية. فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساس وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة هي مفتاح الإدارة، كما تمثل في جوهرها العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم، ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه؛ ابتغاء تأدية التنظيم لوظائفه، ولهذا تحتل دراسة هذا الموضوع أهمية كبيرة في كافة مؤلفات الإدارة.



حتى المهام البسيطة تتطلب قيادة

## Definition of Leadership

## تعريف القيادة

كثرت التعريفات وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنس Bennis) يقول: (إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة، ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر).

وبالرغم من هذا التباين، فإن من أشهر التعريفات للقيادة أنها:

" القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين "

وهناك من عرف القيادة بأنها "العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة".

كما تم تعريفها بأنها "التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".

وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً، وباستخدام السلطة الرسمية أحياناً وبدونها أحياناً.

## القائد الإداري والرئيس الإداري:

اختلف الفكر الإداري حول ما إذا كان هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة.

فهناك من يرى اختلافاً بينهما يتمثل في:

- أن القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة، ومصدرها من الجماعة بمعنى وجود اعتراف من جانب الأفراد بإسهام الشخص في تحقيق أهداف الجماعة.
- بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة، وسلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي حدد له سلطته الرسمية.

يتمثل في اختيار الهدف:

- ففي الرئاسة يختار الرئيس الهدف، ولا تحدده الجماعة
- بينما تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

ويبرز الاختلاف الثالث في القبول:

- بما أن القيادة مصدرها الجماعة، بينما سلطة الرئيس يستمدّها من خارج الجماعة، فلا تسمى الجماعة في هذه الحالة بالتابعين، حيث إنهم يقبلون سلطته، خوفاً من العقاب إذا امتنعوا، أو قصرُوا في تنفيذ أوامره وتعليماته.
- أما القيادة، فهي أكثر قبولا؛ لأنها تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية، لهذا قيل بحق: (كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائداً).

### الاختلاف الأول

المصدر

### الاختلاف الثاني

اختيار  
الهدف

### الاختلاف الثالث

القبول

لكن عارض هذا التفريق بعض علماء الإدارة، وعدوا ذلك مبالغاً من الكتاب والباحثين في ذكر الكثير من الفروق المميزة بين الرئاسة والقيادة. فهذا الرأي لا يميل إلى فكرة التباعد بين القيادة والرئاسة، ويعلل ذلك بأنهما يتحدان في الغرض، ويختلفان في الأسلوب أو الوسيلة القيادية. ويستطرد ذلك، قائلاً بأن الرئاسة ما هي إلا نوع من القيادة التسلطية أو التقليدية وفي الإمكان تطويرها بتدريب كل رئيس على الاتجاهات الإنسانية والسلوكية الحديثة؛ ليصبح قائداً. وينتهي إلى أن الخلاف بين القيادة والرئاسة ليس خلافاً في الدرجة أو المستوى، ولكنه خلاف حول الأسلوب والوسيلة القيادية.

وكما تعددت الآراء حول الفروق بين القيادة والرئاسة، فقد ظهرت أدبيات وأطروحات مستفيضة حول الفروق بين القيادة والإدارة خاصة في مجال التطبيق والممارسة.

يقول كوتر Kotter (١٩٩٠) في كتابه الذي قارن فيه بين الإدارة والقيادة: "إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن وظيفة القيادة هي التغيير والحركة. كما أن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير الفعال الذي يمكن التكيف معه. وقد وضع أكثر من كاتب فروقاً بين القائد والمدير، خاصة في مجال التطبيق والممارسة، ومن ذلك ما يوضحه الجدول رقم (١ - ٧).

الجدول رقم (١ - ٧) الفرق بين القائد والمدير

م	عامل المقارنة	القيادة/القائد	الإدارة/المدير
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
٤	الشمولية/الجزئية	تهتم بالكلية والعلاقة بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفاصيل
٥	التجديد/التطوير	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
٦	الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين، ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
٧	التحدي	يقبل التحدي، ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع، ويتعامل معه

## Source of Leadership's Power

## مصادر قوة القائد

هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه (شكل رقم (١ - ٧)) يمكن توضيحها فيما يأتي:

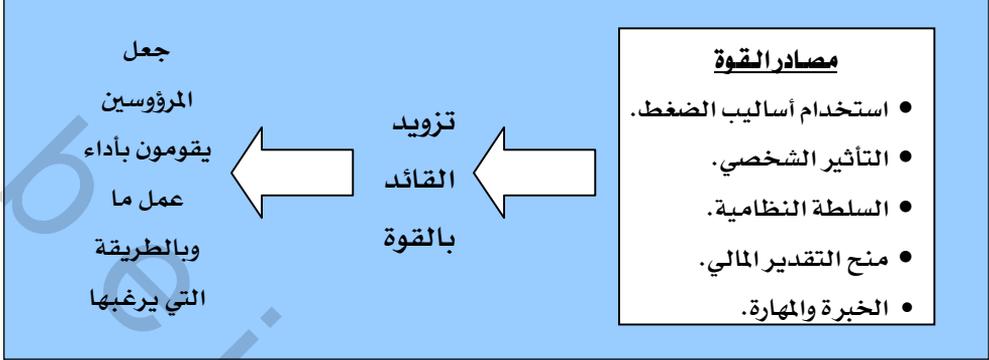
### (١) مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط (العقاب):

إن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقوف بحزم وإصرار في مواجهة هذا الخطر.

### (٢) مصدر التأثير الشخصي:

ويعتمد أساساً على الصفات والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد من قوة الشخصية، والقدرة على الإقناع، ومستوى المهارة والخبرة التي يتمتع بها، وقدرته على جذب الآخرين، اللياقة والكيافة في الحديث، وغيرها. ويتمثل التأثير الشخصي للمدير أو القائد في إجماع ولاء مرؤوسيه وحبهم له، ومن ثم فإن تأثير المدير مشفوعاً بالمصادر الأخرى من التأثير يصبح مصدراً قوياً للتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الأهداف. كما نلاحظ أن هذا النوع من التأثير مرتبط أساساً بالصفات والسمات الشخصية للقائد بدرجة أكبر من ارتباطه بالسلطة الرسمية الممنوحة له بحكم منصبه أو مركزه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتشير إلى حقيقة مهمة في أنه ليس فقط الصفات الشخصية للقائد هي لها قوة التأثير في الآخرين، ولكن هذه الصفات مقرونة بالمواقف أو الظروف التي يتعرض لها. فهذه الظروف تساعد في تحديد نوع المهارة والخبرة، وغيرها من الصفات الواجب توافرها في القيادة.

شكل رقم (٧-١)



(٣) مصدر السلطة النظامية:

تعد أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة ، وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله ، والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتعد هذه سلطة رسمية مشروعة يمكن من خلالها توجيه الأفراد واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب. ومثل هذا التأثير يتوقف على مدى ما يتيح له المنصب من سلطات. فكلما زادت السلطات الممنوحة للرئيس كلما زادت فرصته في التأثير على مرؤوسيه. ولكن السلطة الرسمية غير كافية لتحقيق الأهداف المطلوبة وإحداث التأثير على المرؤوسين إذا لم تدعم بمصادر أخرى من القوة ، أو التأثير، مثل: مهارة الرئيس وقدرته على استخدام السلطة الرسمية بطريقة مرنة ، حتى يمكن إحداث التأثير المطلوب.

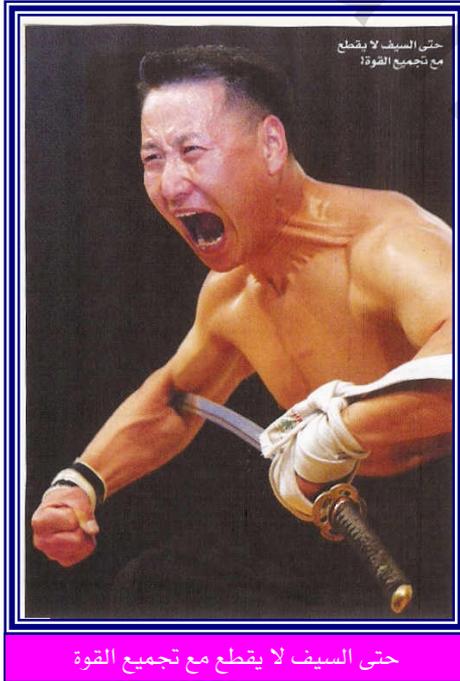
(٤) مصدر منح التقدير المالي:

إن درجة تأثير القائد على مرؤوسيه يتوقف على مدى اعتمادهم على قائدهم في الحصول على التقدير المالي. فالمرؤوس الذي يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته يستطيع الحصول على التقدير المالي في صورة زيادة في الأجر، أو علاوة استثنائية وغيرها. وعلى العكس نجد أن المرؤوس الذي لا يلتزم بتعليمات رئيسه

يحرم منها، . ومع ذلك نجد أن الحافز المادي أو النقدي قد لا يكون الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل، إلا إذا كانت احتياجات الفرد الأساسية غير مشبعة، وفي أحيان كثيرة تستطيع المجموعة غير الرسمية الوقوف في وجه الإدارة في عدم الاستغلال لهذا الحافز كوسيلة للضغط عليهم، فإذا نجحت الجماعة أصبح تأثير الحافز المالي ضعيفاً.

### (٥) مصدر الخبرة والمهارة:

لابد أن يكون القائد متميزاً عن غيره من حيث مستوى المهارة والخبرة؛ حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له وبالتالي يصبح له قوة التأثير عليهم. فالثقة التي يعهدها أفراد الجماعة في قائدهم نتيجة لتمتعه بمستوى خبرة عالٍ يجعلهم أكثر خضوعاً ومواظبة على تنفيذ تعليماته وتوجيهاته؛ لأن كثيراً ما يواجه الفرد مواقف



أو مشكلة في حياته اليومية ونظراً لعدم توافر المعلومات والخبرة الكافية فقد يفشل في معالجتها وبالتالي يحتاج إلى فرد أكثر خبرة يمكن أن يرشده إلى الطريق السليم لعلاج هذه المشكلة التي تواجهه، وهذا يتوقف على مدى صحة المعلومات والبيانات التي يدلي بها الفرد الآخر، ودرجة إقناع الآخرين بوجهة نظره وكسب استمالتهم له، وإذا ما افتقد القائد هذه الخبرة في أحد المواقف يعد افتقده عندئذ لهذا المصدر في التأثير على مرؤوسيه.

## Theories of Leadership

## النظريات الحديثة في القيادة

### (١) نظرية سلسلة السلوك:

نظرية سلسلة السلوك تعالج بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد، هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات يستطيع أن نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها نستطيع أن نصف القائد هل هو ديمقراطي أو ديكتاتوري أو بينهما. ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (٢ - ٦).  
وسنقوم بشرح هذه الأنماط القيادية بإيجاز:

#### أ) القائد الذي يصنع القرار، ويعلنه:

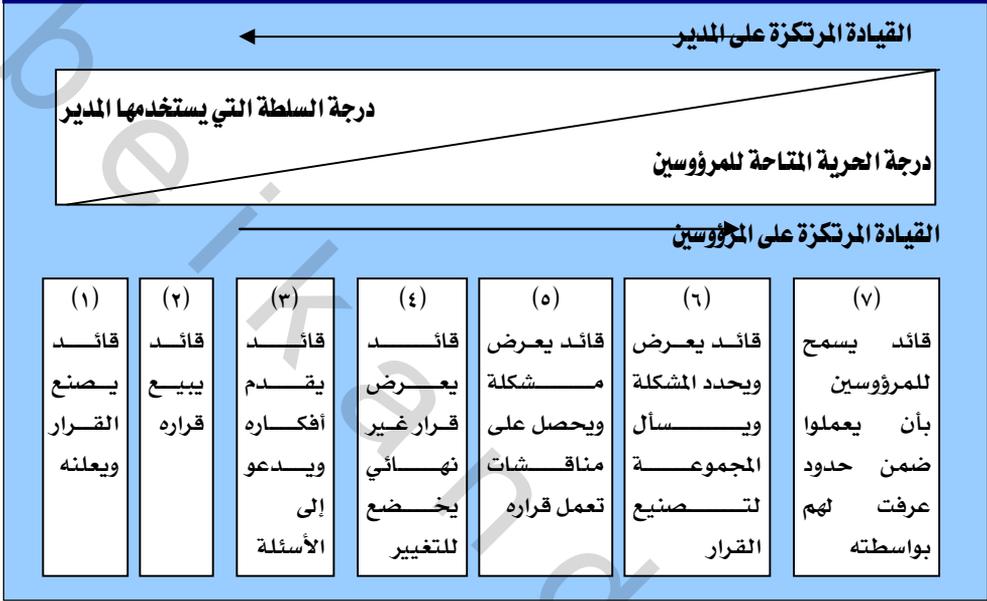
القائد هنا يعرف المشكلة، ويبدأ بوضع الحلول البديلة ويختار بنفسه الحل الأفضل ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه، فهو لا يأخذ في اعتباره ما يعتقد أنه يفكر به الآخرون ولا يحاسب على شعورهم في قراره، ولا يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي، أو المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وعلاقاته مع مرؤوسيه تتم بالصلاية والقسوة والرسمية.

#### ب) القائد الذي يبيع قراره:

القائد هنا يعرف طبيعة المشكلة ويحددها ويتخذ القرار بنفسه، إلا أنه يختلف عن النمط القيادي السابق في أنه لا يعلن القرار على مرؤوسيه، بل إنه يقوم بمحاولة إقناعهم بقبول القرار ذلك؛ لأنه يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ القرار وإنجاز العمل، ومن الطبيعي أن هذا النمط القيادي يقدر أنه قد يكون هناك بعض المقاومة، أو عدم

الرضا للقرار، لذا فهو يلجأ إلى سرد مميزات القرار، وأهميته للمنظمة، وللموظفين على السواء.

### شكل رقم (٢-٧) سلسلة السلوك القيادي



#### ج) قائد يقدم أفكاره، ويدعو إلى الأسئلة:

يقوم القائد هنا باتخاذ القرار بنفسه، ولكنه يحاول الحصول على موافقة مرؤوسيه ومساندتهم، وذلك بأن يتيح لهم الفرصة لتفهم أفكاره والأهداف التي يعمل على تحقيقها عن طريق طرح الأسئلة لتوضيح مفاهيمه وأفكاره أمامهم. ويعد هذا الأسلوب فرصة للقائد نفسه ولمرؤوسيه لاستكشاف مغزى قراره وبلورته.

#### د) قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير:

يقوم القائد تحت هذا النمط بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول لها واختيار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وذلك بصفة مبدئية، وبعد ذلك يجتمع

القائد بمرؤوسيه، ويعرض عليهم المشكلة وأفكاره ويتبادل الآراء معهم بهدف الوصول إلى قرار لكل مشكلة.

### هـ) قائد يعرض مشكلة، ويحصل على مشاركة في عمل قرار:

يختلف دور القائد هنا عن دوره في الأنماط السابقة، ففي الأنماط السابقة يجتمع القائد بمرؤوسيه بعد أن يكون قد اتخذ القرار بنفسه لحل المشكلة التي تواجهه. أما تحت هذا النمط، فإن القائد يلتقي بمرؤوسيه قبل عملية اتخاذ القرار، وبذلك فهو يتيح لمرؤوسيه المشاركة في تقديم واقتراح الحلول المتعددة للمشكلة التي تواجهه بعد أن يحدد ويعرض المشكلة على مرؤوسيه، ثم يبادر القائد في النهاية باختيار الحل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة.

### و) قائد يعرف ويحاول ويسأل المجموعة لتصنيع القرار:

تحت هذا النمط يفوض القائد مرؤوسيه حق اتخاذ قرار في أمر ما، بعد أن يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، أي أن القائد يقوم بتحديد المشكلة وحدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة لحلها، ثم يترك عملية اتخاذ القرار لمرؤوسيه ضمن الحدود المعينة التي حددها، وفي هذا النمط يمنح القائد مرؤوسيه الحرية في مشاركتهم له في اتخاذ القرار.

### ز) قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطة:

يمثل هذا النمط أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، حيث يتيح القائد لمرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه. ويمكن القول بأن القيد الوحيد الذي يفرض على المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات هو حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

ونلاحظ في هذا النمط أن القائد يتنازل عن سلطة إصدار القرار، ويصبح في حكم المستشار، وبهذا فإن سلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى مرؤوسيه الذين لهم حرية كبيرة في التصرف.

## (٢) نظرية القيادة الفعالة:

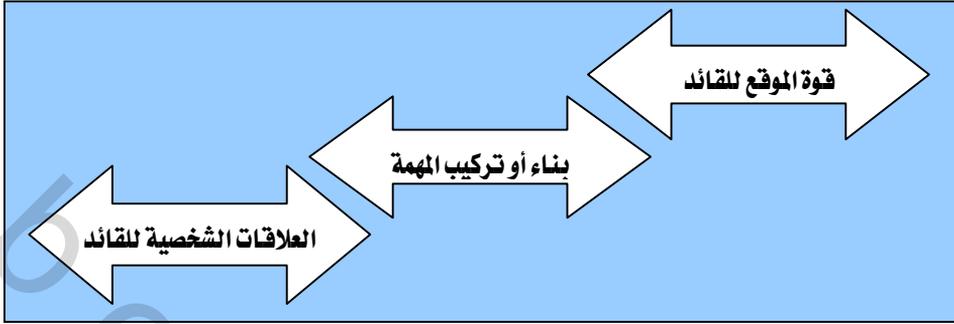
عرض فيدلر Fiedler نظرية القيادة الفعالة، والتي عرفت بهذا الاسم، وكانت تدعى النظرية الموقفية للقيادة. وتعالج هذه النظرية نوعين مهمين من أنواع القادة هما:



والواقع أن القائد الدكتاتوري كما يرى فيدلر قائد يوجد في الأنظمة التقليدية والعسكرية، وجذور الفلسفة لهذا النوع من القيادة هي في المبادئ العلمية للإدارة. والقائد هنا يركز على صنع القرار بنفسه وتوجيه الجماعة، وهو الذي يفكر، وما على الآخرين سوى أن يتلقوا الأوامر وينفذونها.

أما الديمقراطي، فهو نموذج للنظرة الجديدة للقيادة. والقائد هنا يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد البشرية بشكل فعال من خلال المشاركة.

ولقد أشار فيدلر إلى أن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثير تحت ظروف معينة تجعل من القيادة قيادة فعالة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف الجماعة، وهي: قوة الموقع للقائد، بناء أو تركيب المهمة، العلاقات الشخصية للقائد.



فقوة الموقع أو المركز هي صلاحية معطاة إلى موقع القائد، فمثلاً مدير الدائرة له قوة أكثر من مدير المكتب. وبناء وتركيب المهمة يعود إلى قدرة الجماعة على أن تبرمج وتحدد خطوة بخطوة مراحل تنفيذ المهمة، بالإضافة إلى أن المهمة لها هيكلية تنظيمية تفسر ما يجب فعله أول وأولاً، فإذا كان بناء أو تركيب المهمة عالياً، فإن ذلك لا يتطلب وجود قائد ذي قوة ونفوذ كبيرين لأن دور القائد يتم شرحه بالتفصيل بواسطة ما يسمى بمواصفات الوظيفة، فعندما يكون تركيب المهمة عالياً، فإن القائد يعرف بوضوح ماذا يعمل، وكيف يعمل والتنظيم يستطيع أن يوقفه عند أي تجاوز لأي خطوة.

أما المهام التي ليس لها بنية محددة، فتميل إلى أن تكون لها أكثر من حل صحيح؛ لأنه في هذه الحالة لا يتم تنفيذ المهمة خطوة خطوة، كما هو الحال في المهام التي لها تركيب محدد.

أما فيما يخص العلاقات الشخصية للقائد، فإن القائد الذي يكون محبوباً عند المرؤوسين والموثوق به له تأثير على الجماعة. أما القائد الذي له علاقات رديئة مع أعضاء الجماعة المرؤوسة، فإن تأثيره على المرؤوسين يكون في أدنى صورته.

### (٣) دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية:

أثبتت دراسات جامعة أوهايو أن هناك أكثر من متغير واحد يؤثر على السلوك الإداري، ونتيجة لهذه الدراسات صنف السلوك الإداري للقائد إلى التصنيفات الشائبة الآتية:

❖ مهتم بالإننتاج	❖ مهتم بالعاملين
❖ أتوقراطي	❖ مشارك
❖ مبادر	❖ متعاطف
❖ مجدد	❖ متكامل
❖ متسلط (مسيطر)	❖ سهل (مرن)
❖ متحكم (تعسفي)	❖ مقنع

ويتضح من التقسيم الشائبي للسلوك الإداري للقائد السابق أن القاسم المشترك فيها جميعها:

- ❖ مدى اهتمام المدير، أو القائد بالإنتاج، أو بالعمل.
- ❖ ومدى اهتمامه بالناس، أو بالعلاقات الإنسانية.

وفي هذا المجال وضع بليك وموتون Blake & Mouton نموذجاً يعكس هذا التصور، كما هو موضح بالشكل رقم (٣ - ٧).

ويوضح الشكل أن القيادات تقسم حسب المربعات البيانية حسب الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالسلوك أو الناس، وحيث يوجد خمسة نماذج من الأنماط القيادية، هي:

نمط ٥-٥:

**القائد المعتدل:** يكون فيه إمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تعادل في إنجاز عمل مع إبقاء الروح المعنوية للموظفين على مستوى مرضٍ.

نمط ٩-١:

**القائد الإنساني:** يهتم بحاجات الأفراد، وينمي علاقات طيبة ومرضية مع الموظفين وفي جو من العمل مليء بالصدقة والاطمئنان.

نمط ٩-١:

**القائد المهتم بالإنتاج:** تكون الكفاية في العمل نتيجة لتهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

نمط ٩-٩:

**القائد المشارك:** إنجاز العمل مع أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات ثقة واحترام بين القائد والمرؤوسين.

نمط ١-١:

**القائد السلبي (الخامل):** وهو الذي لا يهتم بالإنجاز، والإنتاج، ولا يهتم بالأشخاص والعلاقات الإنسانية بينهم. وهو أسوأ الأنماط التي يمكن أن تقود أي مجموعة.

وفي ضوء نتائج البحث الذي قام به بليك وموتون، فإن نمط القيادة (٩ - ٩) هو أفضل الأساليب الإدارية، حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه. وعلى الرغم من أن الشبكة الإدارية اعتبرت أداة للتطوير الإداري، إلا أنه لا توجد إثباتات حقيقية تدعم هذه النتائج.

شكل رقم (٣-٧) الشبكة الإدارية

		الاهتمام بالإنتاج			
مرتفع		٩ - ١		٩ - ٩	
الاهتمام بالأشخاص			٥ - ٥		
منخفض		١ - ١		١ - ٩	مرتفع

(٤) نظرية دورة الحياة للقيادة

قدم كل من بلانشرد وهرسي Blanchard & Hersey نظرية دورة حياة القيادة، وتحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين، والتركيز في نظرية دورة الحياة للقيادة سيكون على التابعين، وذلك لأن التابعين عنصر حيوي ومهم جداً في أي موقف قيادي، ليس لأنهم كأفراد يتقبلون أو يرفضون القائد، لكن لأنهم كمجموعة في الواقع يقررون ما هي القوة الشخصية التي يملكها القائد.

وتتضح نظرية دورة الحياة من خلال أربعة مربعات، والنضج في النظرية يعرف بواسطة ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور الآتية:

(١) تحمل المسؤولية.

(٢) التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

وتتأثر مكونات النضج بمستوى التعليم، وكمية الخبرة، والعمر. والمهم هنا هو العمر من الناحية النفسية، وليس الزمنية.

وتتفرع النظرية بأن سلوك القائد يجب أن يتحرك من:

- ١ - اهتمام عال بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الأول).
  - ٢ - اهتمام عال بالمهمة - اهتمام عال في العلاقات (المربع الثاني).
  - ٣ - اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام عال في العلاقات (المربع الثالث).
  - ٤ - اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الرابع).
- ويبين ذلك الشكل رقم (٤ - ٧).

		الشكل رقم (٤ - ٧)	
عال		المربع الثالث	المربع الثاني
العلاقات		المربع الرابع	المربع الأول
منخفض			عالي
		المهمة	

### ٥) نظرية الطريق إلى الهدف

قدم كل من Mitchell & House نظرية الطريق إلى الهدف للقيادة، وتناولوا موضوعاً مهماً، وهو كيف يكون القائد مؤثراً وفعالاً في التابعين، وكيف يمكن إدراك الوسائل والطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، سواء كانت أهداف العمل أو الأهداف، الشخصية للتابعين مما يؤثر ذلك بشكل إيجابي في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه.

وتوضح النظرية أن هناك أربعة أنواع من القيادة، وهي:

### ١) القيادة الموجهة:

حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم ودور كل فرد من المجموعة، وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للإنجاز، ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا في القوانين والتعليمات والأنظمة والتي تقود عملية الإنجاز، إذن القائد هنا هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعلة عن طريق التوجيهات التي يصدرها بين الحين والآخر، إما شفهاً أو مكتوبة، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد، خاصة في المهام الغامضة، وعلاقة سلبية في المهام الواضحة، فالمهام الغامضة تعني أن الإجراءات والقوانين والسياسات تكون غير واضحة، وغير محددة والمهمة غير محددة البناء.

### ٢) القيادة الداعمة:

تتميز القيادة هنا بأن القائد يكون حليماً، وودوداً، وهو يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين وحاجاتهم، فالقائد قد يقوم بعمل صغير؛ لكي يجعل جو العمل بشكل ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوٍ دون تفرقة.

وافترضت النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي على رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط وإحباط، وينفذون مهاماً، لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

### ٣) قيادة المشاركة:

تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير الخاضعين، ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي، قبل أن يضع قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة، وبالتالي إلى الإنجاز الفعال.

ويقدم Mitchell عدة دراسات حديثة في هذا المجال، وكلها تؤكد أن هناك علاقة بين نموذج قيادة المشاركة وبين سلوك التابعين وتكيفهم مع الحاجات الواقفية بما يتلاءم مع مميزاتهم الشخصية.

#### ٤) القيادة المتهمة بالإنجاز:

يضع القائد أهدافاً متعددة خاضعة للاختبار والتحدي، وهو يتوقع أن يكون إنجاز التابعين عالياً، وهو باستمرار يبحث عن نتيجة وتطوير الإنجاز، ويحاول أن يبدأ درجة عالية من الثقة في أن التابعين سوف يتحملون المسؤولية لتحقيق الأهداف، والقائد في هذا النوع من القيادة يؤكد على الإنجاز المميز وفي الوقت نفسه يضع ثقته في التابعين، وما عليهم إلا أن يرتقوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجهادوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.

وقد وجد في دراسات عديدة أن هناك علاقة إيجابية بين كمية الإنجاز وتوقعات التابعين، فكلما كان القائد مهتماً أكثر بالإنجاز، كلما كان التابعون واثقين بأن إنجازهم سيكون فعالاً، لكن لا توجد علاقة جوهرية بين القيادة المتهمة بالإنجاز، وبين توقعات التابعين بأن جهودهم ستقود إلى الإنجاز الفعال.



القيادة المتهمة بالإنجاز تجعل التابعين يكافحون للوصول إلى المعايير العالية

## سمات القائد

برزت كتابات كثيرة وأدبيات ضخمة حول سمات القائد، كما طرحت عدة نظريات حول هذا الموضوع، ونورد فيما يأتي نموذجين عمليين فقط لسمات القائد الناجح.

### المهارات الأساسية السبع للقيادة:

وضع بيرت نانوس (١٩٨٥) صاحب كتاب (القادة وإستراتيجيات السيطرة) سبع مهارات قيادية تميز القائد تظهر في الجدول رقم (٢ - ٧).

#### جدول رقم (٢ - ٧) مهارات القيادة

التقويم الأساسي	معناه
الرؤية المرشدة	لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه - مهنيًا وشخصيًا - وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل.
العاطفة	لديك عاطفة كاملة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل.
المصداقية	مصادقتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك، وأنت صادق تجاه مبادئك، وقد تعلمت من التجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منهم.
الثقة	كسبت ثقة الناس
الفضول	تتساءل عن كل شيء، وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع.
الجرأة	مستعد لقبول المخاطر والتجارب، وتجربة شيء جديد.

كما وضع ستيفن كوفي صاحب كتاب (العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية) عادات أساسية تميز القائد الفعال ضمنها في كتابه الشهير الذي حقق أكثر الكتب مبيعاً في العالم في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات الميلادية. نلخص هذه العادات فيما يأتي:

جدول رقم (٤ - ٧) العادات السبع لأكثر الناس نجاحاً لستيفن كوفي

العادة	معناها
كن إيجابياً	أنت مسؤول عن تصرفاتك، ولا تلوم الظروف، أو الأحداث، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.
ابدأ والنهية في ذهنك	تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه، لديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب، وما الذي تود إنجازه، تعيش حياتك طبقاً لعقائد ومبادئ راسخة.
ابدأ بالأهم	حياتك منضبطة تركّز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة، وقد لا تكون مستعجلة، مثل بناء العلاقات أو كتابة رسالتك في الحياة أو التخطيط طويل المدى أو الرياضة، أنت قادر أن تقول لا للأشياء التي تبدو مستعجلة، ولكنها غير مهمة.
فكر بعقلية اكسب وكسب	أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشكلات، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف، والتي تحقق المكاسب للجميع.
اسع أن تفهم قبل أن تفهم	أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفياً وعقلياً، أنت تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج.
تكامل مع الآخرين	أنت مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجه خيارين متناقضين، فإنك تبحث عن ثالث أكثر إبداعاً.
جدد الطاقة	تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة، وأنت دائم السعي للتعلم في بيئة مريحة غير ضاغطة.

## معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

تتركز التنمية الإدارية في دول العالم الثالث على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات. ذلك أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية، إذ مهما توافرت رؤوس الأموال والآلات والنظم السليمة فإن كفاءة استخدام هذه الوسائل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات ومهارات الأفراد العاملين، ورغبتهم في استخدامها لتحقيق أهداف التنمية.

ومن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي، وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية. وقد كشفت بعض الدراسات التجريبية الحديثة في هذا المجال - والتي تمت في بعض الدول العربية - عن أن هناك مشكلات ومعوقات تواجه المديرين في إداراتهم ولها تأثير على فعالية أدائهم لدورهم القيادي. وتنقسم هذه المشكلات والمعوقات إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

### (أ) العوائق الإدارية:

حيث تتعدد وتتوعد المعوقات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية في الدول النامية وتحد من فاعليتها، وأهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

- (١) المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- (٢) التخطيط غير السليم.
- (٣) عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

٤) البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.

٥) الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

### (ب) العوائق البيئية:

إن معظم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في أغلب الدول النامية تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية، وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها، أو دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ قراراتها.

ومن أهم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في معظم الدول النامية، والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:

- ١) عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- ٢) الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.
- ٣) الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.
- ٤) غموض وجمود الأنظمة واللوائح.
- ٥) عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

### (ج) المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

إن من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية التي تنعكس على القيادات الإدارية، عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية.

ومن أهم المعوقات المرتبطة بوضع القيادات الإدارية في الدول النامية والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:

- (١) عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة.
- (٢) عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات.
- (٣) خوف القيادات من المسؤولية وترددتها أو إحجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات الطارئة.
- (٤) عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي.
- (٥) عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.
- (٦) اعتمادها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.



القائد لا ينجح وحده

## Leadership in Islam

## ملاح القيادة في الإسلام

أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية. يقول النبي ﷺ: «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم»، ويقول ﷺ: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم». وقد علق الإمام (الشوكاني) على هذين الحديثين قائلاً:

إن فيهما دليلاً على أنه يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة، فصاعداً أن يؤمروا عليهم أحدهم؛ لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف، فمع عدم التأمير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يظن هو فيه لكونه. ويستطرد فيقول:.. وإذا شرع هذا لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو يسافرون، فشرعيته لعدد أكثر يسكنون القرى والأمصار، ويحتاجون لدفع المظالم أولى وأجدى.

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول ﷺ القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والإيثار.

فالقدوة الحسنة، تعني أن يكون القائد قدوة حسنة لغيره فكراً وسلوكاً، ولكي يكون كذلك فكراً ينبغي أن يكون على علم بكل دقائق العمل، ولكي يكون قدوة في سلوكه ينبغي أن يكون عالماً حكيماً صبوراً حليماً، يجيب سائلهم، ويهتم بأمورهم، ويعطف عليهم، ويسأل عنهم ولا يعبس ولا ينفر، وأن يكون صادقاً أميناً عادلاً وقوراً... وهكذا كان رسول الله ﷺ فقد اجتمعت فيه هذه الصفات القيادية، فكان ﷺ حسن الإصغاء إلى من يحدثه، وقدوة لمن جاء بعده أيضاً من الخلفاء.

والإخاء، يقتضي التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رفعة الآخرين. ومن الأخوة أن يشعر القائد الإداري أنه أخ لمن يعمل معه، وواجبات الأخوة

توجب عليه النصح لمن معه لقول النبي ﷺ: «ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة».

والبر والرحمة، صفتان من شأنهما - إذا توافرت في القائد - جذب القلوب وتأليف النفوس ومحو كل أثر للحقد والعداوة.. ومن رحمة القائد أن يعلم من يعملون معه ما يقدرون عليه مما ينفعهم ويأخذ بهم عن اللمم إلى سبيل النفع الأعم، ويعمل لعزهم ودفع المذلة عنهم، يحب لهم ما يحب لنفسه، ويكره لهم ما يكره، وهذا من كمال الخلق، بل من كمال الإيمان.. يقول ﷺ: «أكمل الناس إيماناً أحسنهم خلقاً».

والإيثار، صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل، وتقديم الإنسان لأخيه عن رضى ما هو في حاجة إليه.. ولم يعرف تاريخ البشرية إيثاراً كإيثار النبي ﷺ وأصحابه (إيثار الأنصار للمهاجرين) من مثال هذا الحب الكريم والبذل السخي، والمشاركة الرضية، والتسابق إلى الإطعام والإيواء، واحتمال الأعباء.

واتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة، حيث كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على الاستيثاق من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاة، بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة.. فقد كان الرسول ﷺ يتخير عماله من صالحى أهله، ويختارهم ممن يحسنون العمل، وكان يتابع حسن تنفيذهم لأعمالهم، ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم.. فقد عزل (العلاء بن الحضرمي) عامله على البحرين؛ لأن وفد عبد القيس شكاه وولى (أبان بن سعد) وقال له: (استوص بعبد القيس خيراً وأكرم سراهم). وكان ﷺ يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، حيث أثار عن النبي ﷺ قوله: «من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين» واختيار الأصلح كما يقول "ابن تيمية" يكون باختيار الأمثل في كل

منصب بحسبه. ويعرف الأمثل بقوته وأمانته.. قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا تَابِتِ اسْتَجِرْهُ ۗ إِنَّكَ خَيْرٌ مِّنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]. والقوة في الحكم بين الناس بالعدل، والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله.

وكانت مهام الولاة - من حيث هم قادة إداريون - تستهدف إشباع حاجات موظفيهم.. يقول ﷺ: «من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً، وليس له زوجة فليتزوج، أو ليس له دابة فليتخذ دابة».. فقد راعى عليه الصلاة والسلام في إعطاء الأجر للموظف تأمين نفقاته وعائلته. وكان النبي ﷺ يحث الموظفين والعمال على حسن الأداء. ففي الحديث: «إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن». وطبقت الإدارة في هذه الفترة أيضاً، مبدأ الأجر على قدر العمل، فذلك تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْتِيَهُمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يظَلَمُونَ﴾ [الأحقاف: ١٩].

كما تميزت القيادة في هذه الفترة بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى الذي يعد من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام، فقد جاء النص القرآني الكريم بوجوب الشورى في أساس الحكم وفي فروعها، قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ يَتَذَكَّرُونَ﴾ [الشورى: ٢٨].. فقد طبق الرسول ﷺ الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة، فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل.. والسنة العملية مليئة بالشواهد التي تدل على أن النبي ﷺ كان دائم التشاور مع أصحابه، يكره الاستبداد بالرأي، وكثيراً ما نزل عند حكمهم.. فقد استشارهم في اختيار المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر، وأخذ برأي الحباب بن منذر، واستشارهم فيما يعمل بشأن من أسروا في تلك الموقعة، فوافق على رأي أبي بكر الذي أشار بالفداء، وكذلك قبله ﷺ لرأي الكثرة حين أشارت بالخروج يوم أحد.

## مصطلحات

Leadership	القيادة
Democratic Leadership	القيادة الديمقراطية
Autocratic Leadership	القيادة الأتوقراطية
Task Oriented Leader	القائد الذي يهتم بالمهمة
Relationship Oriented Leader	القائد الذي يهتم بالعلاقات
Directive Leadership	القيادة الموجهة
Supportive Leadership	القيادة الداعمة
Participative Leadership	القيادة المشاركة
Achievement – Oriented Leadership	القيادة التي تهتم بالإنجاز
Bureaucracy	البيروقراطية

## أسئلة وتمارين للمناقشة

### أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١- ( ) كلما زادت عملية التوجيه والقيادة، كلما تزايدت إسهامات المرؤوسين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٢- ( ) كلما انخفضت فاعلية التوجيه والقيادة، كلما انخفض إدراك الأفراد بتجانس أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة.

٣- ( ) وفق دراسات أنماط القيادة، فإن النمط الديمقراطي يتميز بأعلى معدلات الإنتاجية دون الأنماط الأخرى.

٤- ( ) إن القيادة الأتوقراطية هي أفضل أنواع القيادة في جميع الظروف والأحوال.

٥- ( ) إن القيادة الديمقراطية تعني ترك كل الأمور المتعلقة بالعمل للعاملين.

٦- ( ) تختلف نوعية القيادة الناجحة باختلاف المواقف والظروف المرتبطة بالعمل.

٧- ( ) إن أفضل أساليب القيادة هي التركيز على العمل والعاملين.

٨- ( ) ليس هناك أي علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع ومستوى نضج العاملين.

٩- ( ) لا تستطيع القيادة التأثير على سلوك الأفراد.

١٠- ( ) القيادة هي ميزة شخصية يكتسبها الفرد من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي.

١١- ( ) ليس هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة.

١٢- ( ) للقيادة أثر في السلوك الإنساني بوجه عام، والسلوك الإداري بوجه خاص.

١٣- ( ) تستمد القيادة سلطاتها وقوتها عن طريق السلطة النظامية فقط.

١٤- ( ) خبرة ومهارة القيادة ليس لها تأثير على سلوك الأفراد.

١٥- ( ) إن درجة تأثير القيادة على الأفراد يتوقف على مدى اعتمادهم عليها في إشباع العامل الاقتصادي.

١٦- ( ) يستخدم القائد أساليب الضغط غالباً لتوجيه سلوك الأفراد والتأثير عليهم.

.....  
.....

١٧- ( ) ليس هناك نموذج قيادي أمثل يصلح تطبيقه على جميع المواقف.

.....  
.....

### ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: في ضوء الدراسات التي ناقشناها ، أي نمط من أنماط القيادة ينطبق على كل من:

- القائد العسكري:.....
- القائد السياسي:.....
- المخرج السينمائي:.....
- كابتن فريق كرة قدم:.....

س٢: أهتم الباحثون ببعدين رئيسين للسلوك القيادي، هما التوجه نحو العمل، والتوجه نحو الأفراد. اشرح كلاً منهما وأهميته وآثاره.

س٣: ما هي أهم العوائق التي تواجه القيادة في الدول النامية؟

س٤: اشرح نظرية دورة الحياة للقيادة؟

### ثالثاً: اكتب مذكرات مختصرة عن:

- (١) مصادر القوة في القيادة.
- (٢) نظرية الطريق إلى الهدف.
- (٣) الشبكة الإدارية في القيادة.
- (٤) القيادة الديمقراطية، والقيادة الأتوقراطية.
- (٥) القيادة الموجهة بالعمل، والقيادة المهتمة بالأفراد وبالعلاقات.

ثانياً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) للاختيار من الحالات الآتية:

(١) الحالة رقم (٤) بيل جيتس الملياردير الصغير.

(٢) الحالة رقم (١٠) مشكلة نوف.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.



عبد الله كانو

رواد الأعمال

الشيخ عبد الله كانو ولد في البحرين، وتلقى تعليمه فيها حتى المرحلة الثانوية. بدأ حياته العملية بوظيفة كاتب صغير على إحدى البواخر، حيث كان المطلوب أن يبدأ عمله من أول السلم ثم يتدرج حسب جهده وإمكانياته، وهذا الذي يأخذ به حتى اليوم. وكان محور العمل الاقتصادي في ذلك الوقت هو التجارة.

وكانت البحرين مركزاً استراتيجياً مهماً، لأنها نقطة التواصل ما بين تجارة جنوب شرق آسيا وأوروبا عن طريق الهند من ناحية المملكة العربية السعودية والشام ومصر من ناحية أخرى. ففي المدة ما قبل الثلاثينيات وما بعدها استطاع كانو أن يحصل على عدة وكالات بحرية وأخرى للسفريات كما كان وكيلاً معتمداً لشركة أنجلو - إيرانيان المختصة في البترول، وكان يجلب الكيروسين ووقود الطائرات من إيران لاستخدامه في البحرين ومن ثم يصدره إلى دول الخليج المجاورة. وقد احتفلت شركة يوسف أحمد كانو بهذه المناسبة قبل مدة بمرور مائة عام على قيامها بأعمال وكالة (ندلويد) الهولندية للملاحة. كما كانت أول وكيل لشركة خطوط إمبيريال إيرويز البريطانية، حيث تعود هذه الوكالة إلى عام ١٩٣٧م، ولهذا كانت أول شركة تحصل على عضوية الإياتا (الاتحاد العالمي للنقل الجوي) عام ١٩٤٨م.

يقول كانو: "خطواتنا العملية في الحاضر والمستقبل أننا جميعاً نحضر، ونغادر في مواعيد الدوام الرسمي وننقاضي مرتبات شهرية ثابتة كباقي الموظفين". تقدر ثروة عائلة كانو بأكثر من ثلاثة مليارات دولار. وقد تم تأليف كتاب يحكي قصة العائلة اسمه (بيت كانو).

ستيفن كوفي

علماء الإدارة

ولد ستيفن كوفي في أمريكا سنة ١٩٣٢م، بدأ حياته أكاديمياً متسلحاً بشهادة ماجستير من جامعة هارفرد ودكتوراه من جامعة برغهام يانغ التي علم فيها المسلكة التنظيمية. اكتسب كوفي خبرة في المجال التجاري، وعمل مديراً للعلاقات العامة في الجامعة ومساعداً للرئيس الحالي لجامعة ميريل باتمان وأيضاً عمل في شركة مارس وكان مطراناً في كنيسته. يعد ستيفن كوفي أنجح عملاق تجاري أمريكي في استخدامه الوسائل النفسية لتشجيع المدراء لتحسين أدائهم والانتقال إلى مراحل أفضل في حياتهم.



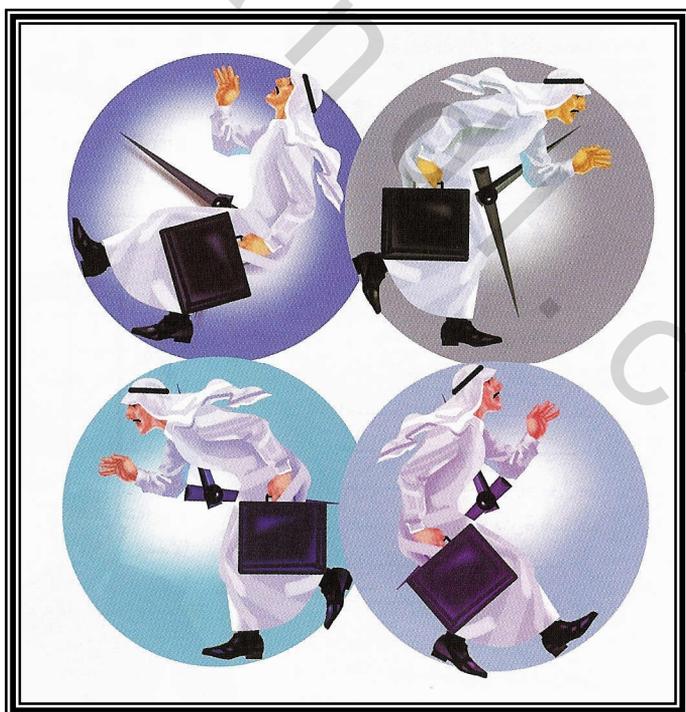
كما يعد كوفي من المتحدثين الأقوياء، إذ نشر أفكاره عبر الندوات ووسائل الإعلام ومؤسسته. الجدير بالذكر أن ستيفن كوفي هو أحد مؤسسي شركة فرانكلين كوفي ونائب الرئيس وقد ألف مجموعة من أشهر الكتب وأكثرها مبيعاً في العالم تناقش التحديات والتعقيدات التي يواجهها المرء في عالمنا اليوم على الصعيدين الشخصي والمهني، مثل كتاب (العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية) الذي باع منه أكثر من ١٥ مليون نسخة منذ صدوره عام ١٩٨٩م، وكتاب (الأهم ثم المهم)، وكتاب (القيادة المركزة على المبادئ). وفي عام ١٩٩٦م اختارت مجلة تايم الأمريكية ستيفن كوفي من بين الـ ٢٥ شخصية الأكثر تأثيراً في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتدعم فرانكلين كوفي، شركة الخدمات المهنية العالمية الأشهر في العالم جهود ستيفن وشغفه في إلهام الآخرين وتقديم وسائل التغيير والتطوير التي يحتاجها.

## الفصل الثامن

### الدافعية (والحوافز)

### Motivation And Incentives



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. تعريف الدافعية.
٢. التعرف على أنواع الدوافع.
٣. معرفة نظريات الدوافع.
٤. التعرف على نبذة عن الدوافع من منظور إسلامي.

## محتويات الفصل

- تعريف الدافعية.
- أنواع الدوافع.
- نظريات الدوافع.
- أنواع الحوافز.
- الدوافع من منظور إسلامي.

## Introduction

## مقدمة

عندما نقوم بملاحظة مجموعة من العاملين يقومون بأداء عمل من طبيعة واحدة، وفي ظروف واحدة، فإننا سنجد أن المجهود الذي يبذله كل منهم سيختلف من عامل إلى آخر، مما يؤدي إلى اختلاف إنتاجية كل منهما، وأحد أسباب هذا الاختلاف هو اختلاف دافع كل منهما في ذلك الوقت، وفي تلك الظروف.

إن تفسير الدافعية لدى العاملين يمثل أكبر تحد يواجه الإدارة؛ لأن ما يثير أحد العاملين في وقت معين وفي ظروف معينة، قد لا يكفي لإثارة دافعية عامل آخر في الوقت نفسه وتحت الظروف نفسها. لذلك لا يمكن القول: إن هناك طريقة واحدة تصلح لتوجيه جهود جميع العاملين. وحتى عندما يتعلق الأمر بإثارة دافعية عامل معين، فإن ما يثيره يختلف من وقت لآخر، ومن حالة إلى أخرى. ومما يزيد الأمر صعوبة، أن الدافعية لا يمكن قياس أثرها بطريقة مباشرة، بسبب صعوبة ملاحظتها، وكل ما يمكن عمله هو متابعة ما تحدثه من تأثير على سلوك الناس.

ويلقى موضوع الدافعية اهتماماً كبيراً من كافة الأوساط العلمية، ويأتي موضوع الدوافع في مركز متقدم من اهتمام رجال الصناعة والتجارة والخدمات، على اعتبار أن الدافعية ذات علاقة وطيدة بالكفاية الإنتاجية والأداء لدى العاملين، ويمكن القول بأنه لا يمكن لقدرات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وتدريبهم وأيضاً للظروف المواتية للعمل أن تؤتي ثمارها ما لم يقترن ذلك بدافعية قوية للعمل.

## Definition of Motivation

## تعريف الدافعية

اختلقت الكتابات في تعريف الدافعية فليس هناك تعريف واحد لها متفق عليه. فعلى سبيل المثال، يعرفها بعضهم بأنها:

• حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف.

كما يعرف بعضهم الدافعية بأنها:

• سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات، مما يؤدي إلى إحداث السلوك لتحقيق الرضا.

كما يتم تعريف الدافعية من وجهة نظر علماء النفس بأنها:

• عملية السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، وكذلك هي عملية تنظيم السلوك.

ويلاحظ أن هناك خاصية مشتركة بين هذه التعريفات، فكلها تستمد أصولها من كلمة يدفع بمعنى يحرك.

والذي يمكن القول بأن الدافعية هي ببساطة عبارة عن:

• درجة الحماس الفردي للسلوك الموجه له.

إلا أن الأمر يحتاج إلى النظر إلى مجموعة من الاعتبارات قد تم أخذها في الحسبان عبر النظريات المختلفة للدافعية وهي كالآتي:

• إن درجة الحماس والدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مؤثرات، سواء داخل الفرد أو خارجه، فتتشئ هذه الحالة شيئاً من الحماس.

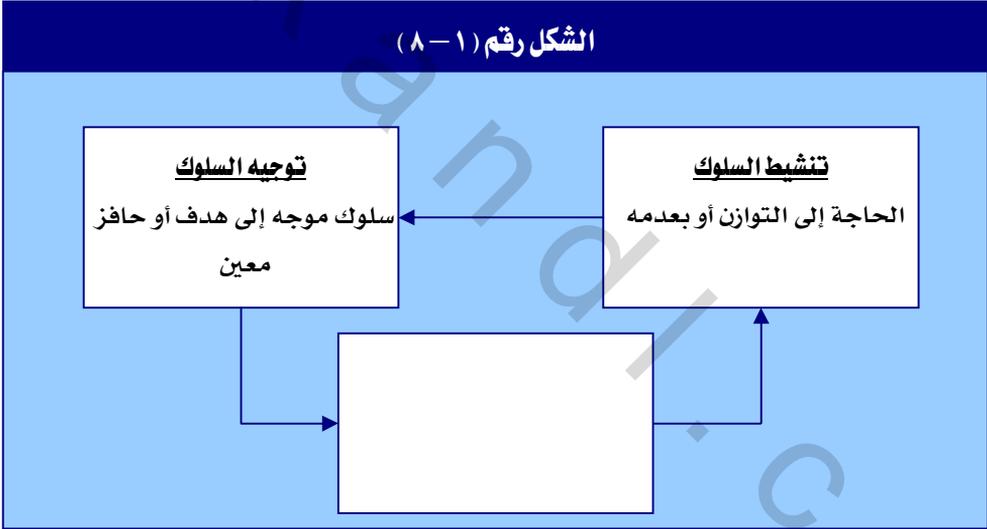
- إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد ، وهذا الاتجاه المحدد قد يكون هدفاً ، أو جهة معينة ، أو حافظاً أو اختياراً بديل من بدائل السلوك.
  - إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد تؤدي بالسلوك مرة أخرى ، إما إلى تكراره أو تثبيته أو تغييره أو تحوله إلى سلوك هادف آخر.
- وعليه، فإننا يمكن أن نقول: إن هذه الدافعية تتحدد أساساً من ثلاثة منطلقات:

❖ تنشيط السلوك.

❖ توجيه السلوك.

❖ تثبيت وتعديل السلوك.

#### الشكل رقم (١-٨)



ويوضح الشكل السابق أن وجود حالة خارجة من المثيرات قد تتسبب في نشأة وظهور سلوك جديد ، أو أن حالة داخلية للفرد بالحاجة إلى شيء معين ، أو بالتوقع ، أو الرغبة لشيء ، أو عدم التوازن يؤدي إلى تنشيط السلوك. وهذا السلوك الذي تم تنشيطه ، وسيكون موجهاً إلى هدف معين ، أو حافظ معين ، أو بديل محدد من بدائل السلوك. ثم يأتي بعد ذلك المرحلة الثالثة التي يقوم الفرد فيها بالتفكير

والنظر والتبصر في حصيلة الخبرة الماضية، والتي ستؤثر فيما بعد إما على الحفاظ على السلوك الذي تم التوصل إليه وتثبيته، أو تحويله من سلوك موجه إلى هدف آخر. وهذه الحالة الأخيرة قد تؤدي إلى مجموعة من ردود الأفعال داخل الفرد وداخل البيئة المحيطة. وهذه الأفعال تكون بمنزلة تعديل أو تحويل في حاجاتنا وتوقعاتنا ورغباتنا وحالة التوازن العامة للدافعية، وأيضاً ردود أفعال البيئة من حولنا والآخرين والمنظمات التي تحيط بنا. وهذه الردود ستؤدي إلى تنشيط السلوك مرة أخرى في جهة أو هدف أو حافز معين، وهكذا ستتوالى حلقات السلسلة مرة أخرى.

### الدوافع والحوافز:

فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية Motivation وبين الحوافز Incentives. فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني، وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة. في حين أن الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين. وبناء عليه يمكن القول: إن الدافعية هي عوامل داخل الفرد في حين أن الحوافز عوامل خارج الفرد.

## Types of Motivation

## أنواع الدوافع

هناك أكثر من تقسيم أو تصنيف للدوافع، ولعل التقسيمات الآتية هي الأكثر شيوعاً وهي:

### ١) الدوافع الأولية والدوافع الثانوية:

يقصد بالدوافع الأولية (أو الفسيولوجية أو العضوية) بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان، وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وبأجهزة الجسم المختلفة، وهذه الدوافع من أهم أنواع الدوافع على الإطلاق حيث يرتبط إشباعها باستمرار الحياة والمحافظة على النوع. وتتميز هذه الدوافع بالثبات وعدم التغير، ومن أمثلة هذه الدوافع الدافع إلى الأكل أو الشرب أو التنفس وغيرها.

أما الدوافع الثانوية (أو المكتسبة) فهي تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وما يتوفر فيها من قوى ومؤثرات، وتتميز هذه الدوافع بأنها تتمتع بمرونة عالية وبالتالي بقابليتها للتغير والتعديل، ومن أمثلة هذه الدوافع، الدافع إلى السيطرة، أو التملق أو الانتباه، أو الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع.

### ٢) الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:

ويقصد بالدوافع الفردية تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضرورية لحياة الفرد وبغض النظر عما إذا وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع الدوافع الفسيولوجية أو الأولية التي سبق ذكرها تعد دوافع فردية.

كما يقصد بالدوافع الاجتماعية تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في خلال مراحل التنشئة الاجتماعية أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها. وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع الدوافع المكتسبة أو الثانوية دوافع اجتماعية.

### ٣) الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها، وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه.

أما الدوافع اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد، وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه، وفي واقع الأمر فإن هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن مثل كراهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر.



الدوافع الاجتماعية يكتسبها الفرد من التنشئة والبيئة المحيطة

## Theories of Motivation

## نظريات الدوافع

لم تلق دراسة الحوافز وتأثيرها على سلوك الأفراد جانباً كبيراً من اهتمام المنظمات والمديرين، إلا في السنوات الأخيرة، حيث ظهر كثير من نظريات علماء النفس والتي يمكن أن تقدم للمدير خدمة كبيرة في كيفية دفع الأفراد وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة.

ونظراً لما تحمله هذه النظريات من أهمية فإننا سنقوم باستعراض أبرزها ومدى إسهامها في مجال الفكر الإداري.

### أولاً: نظرية تدرج الحاجات:

قدم إبراهيم ماسلو (Maslow) في عام (١٩٤٣م) نظريته الشهيرة في تدرج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودوافع للسلوك. وتتلخص النظرية في الخطوات الآتية:

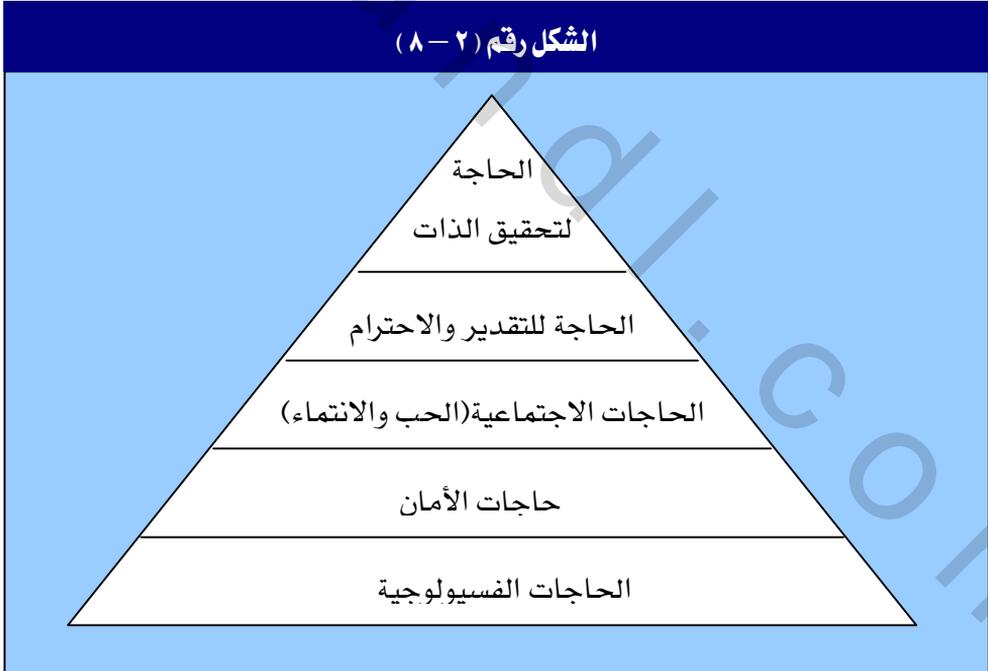
(أ) الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه. فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك. والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

(ب) تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

ج) يقوم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، ثم يعيد سلالمة الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

د) إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

وكما قلنا تتدرج الحاجات، ويتم ترتيبها بشكل هرمي، بالحاجات الأساسية والفسيولوجية، فتنقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، وهو ما يوضحه الشكل رقم (٢ - ٨).



### (١) الحاجات الفسيولوجية :

تظهر هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة وهي ضرورية للإنسان لضمان البقاء واستمرار الحياة، مثل الحاجة إلى الطعام، الشراب، الراحة، الملابس، المسكن، الجنس، وغيرها. وتسمى بالحاجات الأولية، وتعد أولى الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.

### (٢) الحاجات السيكولوجية :

إن الحاجات الأولية أو الفسيولوجية حاجات مشتركة بين الأفراد ولا بد من إشباعها أولاً. إلا أن الحاجات السيكولوجية تختلف من فرد لآخر، وتختلف بالنسبة للفرد عن تلك الأخرى خلال مدة نموه ونضجه العقلي. لذلك نجد أن أهميتها النسبية تختلف أيضاً من فرد إلى آخر، بل وفي بعض الأحيان نجدها متضاربة في شخصين. فقد يشعر الفرد بالحاجة إلى تحقيق الذات ولتأكيد أهميته فقد يسلك مسلكاً عدوانياً مع الآخرين، بينما نرى شخصاً آخر على النقيض من ذلك فهو يرغب أن يكون متسامحاً، ويركز جهده في العمل والإنجاز.

وينقسم هذا النوع من الحاجات إلى:

#### أ) الحاجة إلى الأمان :

تظهر الحاجة إلى الأمان بعد أن يقوم الفرد بإشباع حاجاته الفسيولوجية، فبمجرد أن يقوم بإشباعها تفقد هذه الحاجة أهميتها كدافع للسلوك. ويقصد بالحاجة إلى الأمان هي حماية الفرد من أي نوع من المخاطر يسبب له عدم استقرار في حياته أو أي خطر يهدد كيانه.

ومثال ذلك: يفضل الفرد أن يشغل وظيفة تضمن له الاستقرار العائلي في توفير دخل ثابت أفضل من أن يشغل وظيفة أعلى وغير مضمون الاستمرار فيها، وبالتالي

فإنه في الحالة الثانية يشعر بالقلق والتوتر النفسي بصفة مستمرة مما يؤثر على سلوك الفرد وتصرفاته.

**ب) الحاجة إلى الإنتماء:**

بعد أن يقوم الفرد بإشباع حاجاته إلى الأمن تظهر حاجة أخرى غير مشبعة وهي الحاجة إلى الحب والانتماء إلى الأفراد الذين يعيش معهم أو يتعامل معهم، في العمل، أو في النادي، أو في المدرسة، أو في المجتمع وغيرها. فعدم إشباع هذه الحاجة قد يعرض الفرد إلى التوتر العصبي والنفسي.

**ج) الحاجة إلى الاحترام والتقدير:**

ويقصد بها رغبة الفرد في احترام الآخرين له وأن يكون له مكانة وهيبة في البيئة المحيطة به سواء في الأسرة، أو العمل، أو في جماعة ينتمي إليها وسط أصدقائه وزملائه.

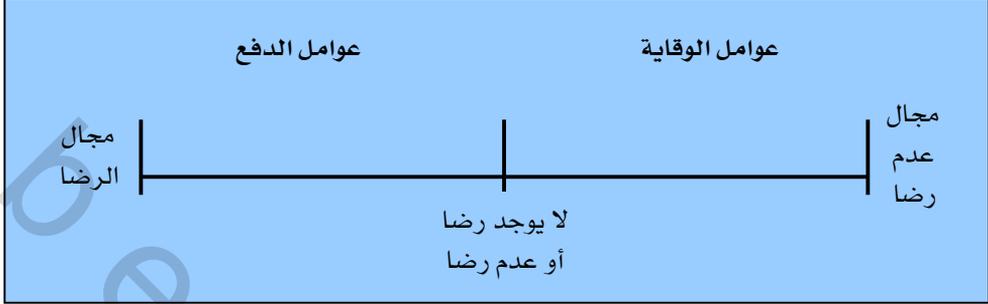
**د) الحاجة إلى تحقيق الذات:**

لإشباع هذا النوع من الحاجات لابد أن يعمل الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته واستعداده لإثبات وجوده وتأكيد ذاته. وتعد نظرية ماسلو للدوافع من النظريات الرائدة في تفسير سلوك الأفراد، حيث يحتاج التطبيق الإداري لهذه النظرية إلى التعرف بواسطة المدير أو المنظمة على تلك الحاجات غير المشبعة والتي تعمل كدوافع للسلوك. ويجب على المدير أو على المنظمة أن تستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدافعي لمصلحة الإدارة، وأيضاً من خلال تقديم الحوافز التي تشبع هذه الحاجات.

**ثانياً: نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع:**

وضع هذه النظرية العالم هيرزبرج عام (١٩٥٩م) وهي تقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل هي: عوامل الوقاية وعوامل الدفع.

شكل رقم (٣-٨)



**المجموعة الأولى: العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة:**

تعمل وتؤدي هذه العوامل إلى وجود حالة عدم الرضا عن الوظيفة، ومن ثم فإن توفير هذه العوامل يعمل بالضرورة إلى إزالة عدم الرضا، ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى حالة الرضا.

وهذه العناصر تمثل فقط المستوى الأول من احتياجات الفرد، وتتمثل في عنصر الأمان في الوظيفة، وظروف العمل، وموقع ومكان العمل، والأجور، وسياسات الشركة، ونوعية الإشراف وطبيعة العلاقات. ويلاحظ أن هذه العوامل تتعلق بمحيط الوظيفة. وأطلق هيرزبيرج على هذه العوامل بالعوامل الوقائية، أو الصحية، أو الصيانة أو العوامل المانعة.

**المجموعة الثانية: العوامل الدافعة:**

وتمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا، ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية والأنماط السلوكية الإيجابية، وإن عدم توافرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في الوقت نفسه لا يؤدي إلى تحقيق الرضا. وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها، وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها. ومن أبرز هذه العوامل هي

الإنجاز، والاعتراف، وطابع التحدي في العمل، والمسؤولية، والنمو والتقدم والتعلم، وعمل ذو معنى تام.

وتقدم نظرية هيرزبرج إسهامات عظيمة في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فهي تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين سياساتها الإدارية، وأنماط الإشراف، وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتحسين ظروف العمل فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين المستوى الدافعي لدى الأفراد. وإن ما يمكن أن تقوم هذه العوامل به هو أن تحد من شعور الأفراد بالاستياء أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا.

ويمكن عقد مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج بالشكل رقم (٤ - ٨).

الشكل رقم (٤ - ٨) جدول مقارنة بين نظريتي ماسلو وهيرزبرج

نظرية هيرزبرج	نظرية ماسلو	وجه المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأمن الوظيفي.</li> <li>- ظروف العمل.</li> <li>- سياسات الشركة.</li> <li>- الأجور.</li> <li>- نوعية الإشراف.</li> <li>- طبيعة العلاقات.</li> <li>- موقع ومكانة العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحاجات الفسيولوجية</li> <li>- حاجات الأمان.</li> <li>- الحاجات الاجتماعية (الحب والانتماء).</li> </ul>	العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنجاز.</li> <li>- الاعتراف.</li> <li>- طابع التحدي في العمل.</li> <li>- المسؤولية.</li> <li>- النمو.</li> <li>- التقدم والتعليم.</li> <li>- عمل ذو معنى تام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحاجة إلى الاحترام والتقدير</li> <li>- الحاجة إلى تحقيق الذات.</li> </ul>	العوامل الدافعة

## ثالثاً: نظريات: (X، Y)، (Z):

### نظرية X:

وضع هذه النظرية ماكجر يجور (McGregor) (١٩٦٠م) في كتابه الشهير "الجانب الإنساني للمنظمة" وهي تركز على الافتراضات المتعلقة بسلوك العنصر البشري في العمل، والتي تتمثل في:

أ) أن الإنسان لديه بصفة عامة، كره ضمنى للعمل، ويعمل على تلافيه، كلما أمكنه ذلك.

ب) يترتب على كره الإنسان للعمل أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على الأفراد وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب. وذلك أمر ضروري، لكي يبذل الأفراد الجهد المناسب اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.

ج) أن الإنسان يفضل ما يأتي:

- أن يتم توجيهه للعمل.
- يرغب في تجنب المسؤولية.
- لديه طموح قليل.

إن قبول المدير للافتراضات السابقة سيؤدي من جانبه إلى تحريك ودفع السلوك الإنساني من خلال إشباع الحاجات الأولية.

### نظرية Y:

وتقوم على الافتراضات الآتية:

أ) إن تكاليف المجهودات المادية والذهنية الخاصة بالعمل، ما هي إلا أمر طبيعي يشبه اللعب والراحة.

ب) إن الرقابة الخارجية الموجهة إلى السلوك الإنساني وكذلك التهديد بالعقاب لا تعد الوسائل الوحيدة التي تدفع الأفراد إلى بذل مزيد من

الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الإنسان يستطيع أن يمارس الرقابة على النفس وتوجيهها لكي تتمكن من خدمة الأهداف التي التزم بها.

(ج) إن الالتزام بالأهداف يعد بمنزلة دالة للقائد المرتبط بتحقيق الأهداف.

(د) إن الإنسان المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة، كما أنه لا يقبل المسؤولية فقط، بل ويبحث عنها.

(هـ) إن معظم الأفراد العاملين يرغبون في إشباع حاجتهم الاجتماعية والأدبية وتحقيق الذات، كما أنهم يرغبون في استخدام ذكائهم الطبيعي وتصوراتهم وتقديرهم للموقف في أداء عملهم بأفضل طريقة ممكنة.

وفي ظل الافتراضات السابقة، فإن المدير يمكنه تطبيق الوسائل التي تطرق وتمس الحاجات المرتفعة المستوى، والعوامل الدافعة، وفي سبيل تحقيق ذلك، يعمل المدير على إمداد العاملين بكل من: فرص الإنجاز، والاعتراف، والتقدم، والنمو، والمسؤولية.

ويمكن عقد مقارنة بين نظريتي (X و Y) بالشكل رقم (٥ - ٨).

### الشكل رقم (٥ - ٨) جدول مقارنة بين نظريتي X و Y

نظرية Y	نظرية X
- يحب الفرد العمل	١. يكره الفرد العمل
- ممارسة الرقابة الذاتية	٢. هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة
- يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية	٣. الفرد يتجنب المسؤولية
- يفضل التوجيه الذاتي	٤. يفضل التوجيه عن طريق الآخرين
- طموحات عالية ودوافع للابتكار	٥. لديه طموح قليل
- يكون مدفوعاً للعمل أساساً نتيجة للحوافز المعنوية	٦. يكون مدفوعاً للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية
- يرغب في الإثراء الوظيفي	٧. يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة

## نظرية Z:

قام وليم أوشي بتقديم نظرية Z وتقوم على الافتراضات الآتية:

(أ) الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح أو التوقف عن العمل. إن الوظيفة مدى الحياة أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان. وهذه هي القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة وينعكس أثرها على نواحي العمل المختلفة.

(ب) يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل. فالألفة والمودة تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر حب النظام.

(ج) الاهتمام الشامل بالأفراد.

(د) إبراز المسؤولية الفردية كعامل أساسي في العمل.

(هـ) الاستفادة من تأثير المشاركة في الإدارة بحيث تحظى القرارات بالرضا التام أو الموافقة الجماعية.

(و) إجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي أعلى.

## رابعاً: نظرية دافع الإنجاز:

اقترح ماكيلاند (١٩٦٧م) نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز، حيث يرى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات وهي:

### (أ) الحاجة إلى الإنجاز:

ويشير دافع الإنجاز إلى تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة، ويعد دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما تعلمه،

وترجع إلى تربيته السابقة، هذا ولقد وجد ماكيلاند من دراسته أن تلك الشعوب التي تحتوي أساطيرها وحكايات الصغار فيها على قيم إنجاز عالية أن الأطفال فيها ذوو إنجاز عالٍ، وأن تلك الشعوب التي تحوي الأساطير والقصص والحكايات على مقدار عالٍ من القدرية، والاتكالية والحظ، وأن أطفالها ذوو دوافع إنجاز منخفض.

### (ب) الحاجة إلى القوة:

إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يحاولون عادة التأثير على الآخرين مباشرة، من خلال تقديم مقترحات مستمرة ومباشرة، والإعلان عن آرائهم وتقييمهم للمواقف والأشخاص، فهم ينشدون دائماً مراكز القيادة في النشاط الجماعي سواء وصلوا إلى هذه المراكز القيادية أو محاولاتهم الدائبة كي يسيطروا على الآخرين، وهم يتميزون عادة بالقدرة على التعبير والطلاقة اللغوية وكثرة الكلام وإطالة النقاش والمجادلة، وينظر الناس إلى أمثال هؤلاء عادة باعتبارهم أقوياء ومرموقين، ولكن لا ينقصهم العناد والتسلط.

### (ج) الحاجة إلى الانتماء:

عندما يقضي الشخص وقته في التفكير بشأن إقامة علاقات ودية مع الآخرين، ففي هذه الحالة تصبح لديه حاجة إلى الانتماء أو الاندماج بالآخرين. إذا كان الناس يرغبون في الحصول على حب الآخرين لهم، فإنهم بالتالي يهتمون بمراعاة الآخرين وأحاسيسهم. وفي أثناء لقاءات الجماعة نراهم يبذلون جهودهم لتنمية علاقات ودية طيبة مع رفاقهم من خلال مساندهم والالتقاء معهم.

وبالرغم من بساطة نظرية دافع الإنجاز، إلا أنها تقدم لنا أساساً جيدة للتطبيق الإداري أهمها:

- إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، فإننا بناء عليه يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز.

- لابد من تزويد الموظفين من وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في العمل، أو بالنسبة للمتدرب عن مدى تقدمه في الإنجاز التدريبي.



الحوافز المادية قد لا تكفي وحدها لدفع الإنجاز

## أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية. ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية. ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. وفيما يأتي نستعرض هذه الأنواع.

### الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها.

### الحوافز المعنوية:

وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

### الحوافز الفردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل العام.

وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة.

## الحوافز الجماعية:

توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنشأة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة، وغيرها.

## الحوافز الإيجابية والسلبية:

الحوافز كما هي إيجابية، فإنها يمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي. وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين وتحفزهم على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه. ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي، والحرمان من الترقية، والخصم من الراتب، وغيرها.

## الدوافع من منظور إسلامي

أظهرت الدراسات أن الإيمان له دور ملموس في صياغة و تكوين حاجات الإنسان من حاجات فسيولوجية، وحاجات أمن، وحاجات اجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات. كما أن الإيمان في حد ذاته دافع قوي للسلوك البشري. وبناء على ذلك ظهرت الدراسات الإسلامية التي تربط بين القيم والعادات والتوجهات الإسلامية وأثرها على تحفيز ودفع العاملين.

### حاجات الأفراد والمفهوم الإسلامي لتلك الحاجات:

إن الحاجات التي تدفع الأفراد لأداء سلوك معين هي الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، بالإضافة إلى حاجات الإيمان.

والإسلام يقبل أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية، ولكن يجب ألا يطغى إشباع الحاجات المادية على إشباع الجانب الروحي للفرد، وإن الإيمان يجب أن يكون هو الموجه والمسيطر والمحور لحاجات الأفراد الفسيولوجية. كما أن المفهوم الإسلامي يرى أن الحاجات الفسيولوجية ليس من الضروري أن تكون هي المسيطرة على سلوك الفرد في حالة نقصها، ولكن الإيمان إذا توافر لدى الأفراد، فيكون هو المسيطر والموجه لسلوكهم سواء توافر أو تناقص الإشباع للحاجات الفسيولوجية. وفي المفهوم الإسلامي لا تعد الحاجات الفسيولوجية هي أولى الحاجات من ناحية التدرج، ولكن الإيمان يأتي في الدرجة الأولى لتحريك سلوك الأفراد. كما أن الفرد في أدائه لسلوك معين لإشباع حاجاته الفسيولوجية يقوم بدور تعبدي في المفهوم الإسلامي؛ لأن العمل عبادة في الإسلام.

وبالنسبة لحاجات الأمن في الإسلام، نجد أن الإسلام ينادي بضرورة توافر أمن الفرد على دخله الحالي وفي المستقبل، ولكن الأمن في الإسلام أشمل حيث يشمل عناصر أخرى مثل الأمن على الأهل، الأمن على مزاوله العبادة لله، فمثلاً للزكاة

دور مهم في تحقيق الأمن الاجتماعي أو الضمان الاجتماعي للأفراد في الإسلام. كما أن الإيمان في حد ذاته يحقق الأمن النفسي.

وإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد شيء أساسي وضروري في المفهوم الإسلامي، بل إنه فرض على الفرد المسلم أن يقوم بدوره الاجتماعي تجاه إخوته وزملائه في العمل وفي المواقع الاجتماعية المختلفة. وينبغي أن يكون إشباع تلك الحاجات محكوماً بتعاليم الإسلام، وإلا فإنه قد يؤدي إلى الانحراف.

والإسلام يعترف بضرورة إشباع الحاجة لاحترام الذات، ولكنه لا يقصرها فقط على المصادر المادية لإشباع هذه الحاجات، حيث إن اقتصار مصادرها على المصادر المادية قد يؤدي إلى التكبر والغرور. ويعد الإيمان مصدراً مهماً لاحترام الذات أمام الله وأمام الناس، وهذا المصدر مستديم ومحرك دائم للسلوك.

ويرى الإسلام ضرورة أن يعمل الفرد على تحقيق ذاته في عمله عن طريق إثراء الوظائف أو بأي وسيلة أخرى. ولكن يضاف إلى ذلك أنه في بعض الوظائف التي يصعب إثرائها، مازال الفرد ينظر إليها كمصدر لتحقيق ذاته؛ لأن العمل مهما تكن طبيعته عبادة، والعبادة جزء من الإيمان.

### الإيمان كدافع لسلوك الأفراد في المنظمات:

إن الإيمان له دور فعال في صياغة المفهوم الإسلامي لحاجات الأفراد. والإيمان نفسه يعد علاوة على ذلك حاجة أساسية للفرد وله دور مهم في تحريك الأفراد. فالفرد المؤمن يحرك الإيمان كثيراً من سلوكه، كما أن له دوراً فعالاً في تحريك دوافع حماية الوطن، وفي البناء الاقتصادي والاجتماعي للأمة الإسلامية.

والإيمان محرك مستديم للسلوك؛ لأنه لا يمكن إشباعه فكلما أخذ الفرد منه كلما ازدادت حاجته للمزيد من الإيمان، وبفرض أن الحاجة الناقصة هي المحرك للسلوك، فهو بذلك محرك مستديم للسلوك.

والإيمان يستطيع تحريك سلوك الأفراد، حتى ولو أن جزءاً من حاجاتهم الفسيولوجية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام وتحقيق

الذات غير مشبع، وذلك واقع فعلي لبعض الدول الإسلامية، حيث إن هناك نقصاً في إشباع بعض الحاجات الفسيولوجية، ويستلزم الأمر خلق فائض إنتاجي لازم لتطور ونمو المجتمع عن طريق دفع الأفراد للعمل وزيادة الإنتاجية. ودافع الإيمان يلعب دوراً مهماً في ذلك. كما أن ذلك له واقع تاريخي، حيث إن انتشار الدين الإسلامي والفتوحات الإسلامية لم تتم في الغالب إلا بواسطة أفراد مسلمين يحركهم دافع الإيمان بالرغم من أن حاجاتهم المادية لم تكن مشبعة بدرجة عالية، كما أن إمكانياتهم من ناحية العدد والقوة كانت في الغالب أقل من إمكانية وعدد أعدائهم، وكان الإيمان هو العنصر الغالب لديهم وانتصروا به.

### حوافز تحريك السلوك في المفهوم الإسلامي:

هذه الحوافز موجهة لإشباع النقص في حاجات الأفراد، وذلك بقصد تحريك سلوك الأفراد لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة. ولكن القول: إن الحوافز التي تعمل على تحريك دوافع الإيمان تقدم بواسطة الفرد نفسه عن طريق العمل الصالح وجعل صفات الفرد المؤمن واقعاً في حياته، كما أن المجتمع يلعب دوراً آخر في تقوية الحاجة للإيمان عن طريق سياسة التعليم، من خلال الهيئات الدينية، ومن خلال صياغة سياسات الدولة الدفاعية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية صياغة إسلامية وجعل هذه الصياغة واقعاً فعلياً ملموساً. كما أن المنظمة تستطيع أن تقدم بعض الحوافز التي تحرك الإيمان كدافع للسلوك مثل وضع سياسات إدارية في ظل توصيات الإسلام، وإنشاء أماكن للصلاة والسماح بالصلاة في أثناء العمل وأخذ السلوك الإسلامي الممكن قياسه كأخذ عناصر كفاءة العاملين، وتشجيع محاضرات التوجيه الديني، وبعض المكافآت المادية ذات الطابع الديني، مثل إنشاء مكتبات إسلامية ومراعاة حد أدنى من السلوك الإسلامي عند الاختيار والتعيين.

أما الحاجات الخمس الأخرى وهي الفسيولوجية، الأمن، الاجتماعية، احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، فيمكن القول: إن الحوافز التي توجه لإشباعها

هي الأجر النقدي، مكافآت، مشاركة في الأرباح، تأمين صحي، المعاشات، العلاوات، الترقية، خدمات مثل السكن والمواصلات ووجبات غذائية، وساعات عمل مناسبة، أوقات راحة، خطابات تقدير، رحلات، نشاط رياضي، المشاركة في اتخاذ القرارات، زيادة الترابط الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، احترام الذات من خلال العمل وخلال الإيمان، وإثراء الوظيفة حتى تشبع المستوى الأعلى من الحاجات مثل حاجات تحقيق الذات وحاجات احترام الذات.

### شروط يجب توافرها عند تصميم نظام حوافز العاملين بالمنظمة:

في ضوء المفهوم الإسلامي للدوافع يمكن القول بأن شروط نظام الحوافز هي:

(١) ينبغي أن تأخذ الوظائف التي تستلزم الكفايات نفسها وظروف العمل نفسها والأجر الأساسي ذاته، وعادة ما يتم ذلك العدل باستخدام تقويم الوظائف، والعدل يجب أن يدركه العاملون وأن يشعروا به. فالعدل في دفع الأجر مفهوم إسلامي أصيل، حيث قال تعالى: ﴿وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ [الأحقاف: ١٩]، وقال: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ [الأعراف: ٨٥]. وقال رسول الله ﷺ: «ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومنهم رجل استأجر أجيراً واستوفى منه ولم يعطه أجره».

(٢) أن يتفاوت الأجر على أساس اختلاف مسؤوليات وظروف العمل لكل وظيفة، وذلك فيما يتعلق بالأجر الأساسي. أما بالنسبة للحوافز الأخرى المادية فيجب أن يرتبط الاختلاف فيها باختلاف إنتاجية الأفراد، وإذا كانت ظروف الوظيفة تسمح بذلك. وينبغي أن يرتبط حصول الفرد على تلك الحوافز بضرورة تحقيقه مستوى معين من الأداء. فإذا ما أنتج ذلك المستوى المحدد بطريقة علمية يحصل الفرد على الحوافز المادية المقررة لذلك.

٣) ينبغي ألا تتركز حوافز العاملين في العناصر المادية الملموسة فقط، ولكن ينبغي أن تشمل حوافز الإيمان كما تم إيضاحها، وكذلك الحوافز التي تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات احترام وتحقيق الذات. ولكن يجب مراعاة ظروف العاملين في تقديم هذه الحوافز، ودرجة تفضيلهم لأوليات هذه الحوافز بالنسبة لهم.

٤) ألا يكون هناك فارق زمني كبير بين أداء العامل لعمله وبين حصوله على نتاج عمله من أجر وحوافز أخرى. ويؤيد ذلك حديث الرسول ﷺ: «أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه».

٥) يمكن أن يستخدم ما يسمى بنظام الكافيتيريا في المكافآت المادية والمعنوية، ويعني أن تعرض المنظمة مجموعة الحوافز التي يمكن أن تقدمها للعاملين، وتترك للعاملين حرية الاختيار من بين هذه الحوافز حسب تفضيلهم للأهمية. وبذلك تكون الحوافز لها قيمة لدى الأفراد العاملين بناء عليه يزداد تأثيرها على الإنتاجية وأداء الأفراد.

٦) أن تعمل الإدارة على مساعدة العاملين للوصول إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم والذي عادة يأخذون عليه حوافز ومكافآت مرتفعة في حالة وصولهم إليه. وتتم المساعدة عن طريق تدبير برامج تدريبية.

٧) أن يتضمن نظام حوافز العاملين ما يزيد ويقوي دافع الإيمان لدى الأفراد.

## المصطلحات

Motivation	الدافعية
Maslow's Need Hierarchy	هرم الحاجات لماسلو
Achievement Motivation	دافعية الإنجاز
Motivators	الدوافع
Behavior Modification	تعديل السلوك
Reinforcement	التعزيز (التدعيم)
Positive Reinforcement	التعزيز الإيجابي
Expectency Theory of Motivation	نظرية التوقع للدافعية
Herzberg's Two-Factor Theory	نظرية العاملين لهيرزبرج
Hygienes Factors	العوامل الصحية (الوقائية)
Equality Theory	نظرية العدالة

## أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية مع التعليل:

١- ( ) يمكن تطبيق نظرية تدرج الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في كل الأوقات.

٢- ( ) إن الحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك.

٣- ( ) إن الرضا، وعدم الرضا يمكن أن يتولد من مصدرين مختلفين.

٤- ( ) هناك أوجه تشابه بين نظريتي تدرج الحاجات لماسلو والعوامل الوقائية والعوامل الدافعة لهيرزبرج.

٥- ( ) هناك علاقة كبيرة بين الدافعية ممثلة في إشباع العوامل الدافعة من ناحية وبين الأداء من ناحية أخرى

٦- ( ) يعد السلوك الإنساني دالة لكل من الفرد والبيئة المحيطة به.

٧- ( ) إن قوة رغبة الفرد أو رضاه بالنسبة لنتائج معين هي عبارة عن دالة متزايدة وروتينية للمجموع الجبري لقوة رغبة الفرد أو رضاه الخاص بالنواتج الأخرى.

٨- ( ) يعد دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، ومن ثم يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز.

٩- ( ) إن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

### ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: (هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج) اشرح ذلك.

س٢: ما هي أهم التطبيقات الإدارية لكل من:

١- نظرية هيرزبرج.

٢- نظرية التوقع.

٣- نظرية العدالة.

س٣: قارن بين افتراضات كل من نظريتي X، Y.

س٤: ما هو مضمون نظرية تعديل السلوك؟ وما هي أهم التطبيقات الإدارية لها؟

س٥: عرضت عليك المواصفات الخاصة بعدد من الأفراد في مواقع العمل وطلب منك اختيار واحدة

من الطرق الآتية، وذلك لحفزهم على تحسين الأداء. اقرأ مواصفات كل فرد، ثم اذكر

الطريقة المناسبة، مع ذكر أسباب اختيارك لها:

#### الطرق المتاحة:

(١) خطة حوافز مالية.

(٢) تهديد بالفصل.

(٣) مزايا عينية (لعب، وأثاث إضافي، وسكرتير... إلخ).

(٤) إثراء وظيفي.

(٥) حريات في التصرف.

(٦) زيادة في المرتب.

المواصفات:

الحالة الأولى: (عبد الرحمن)

- مندوب مبيعات لشركة أدوية كبرى.
- تتطلب وظيفته المرور على الأطباء للترويج لمنتجات الشركة.
- عمره ٣١ سنة، متزوج، وأب لطفل واحد.
- بكالوريوس إدارة أعمال تخصص تسويق.
- لديه مشروع بناء منزل لم يكتمل.

الحالة الثانية: (ندى)

- مشرفة تمرريض في مستشفى كبير.
- عمرها ٢٨ سنة، متزوجة وأم لطفلين.
- تدرس في الوقت الحالي دبلوم دراسات عليا في التمريض.
- مشهود لها بالكفاءة العالية.
- تتطلع إلى أن تحصل على وظيفة أفضل.

الحالة الثالثة: (وائل)

- نائب المدير العام للعمليات في واحدة من أكبر شركات الأغذية المحفوظة في مدينة جدة.
- عمره ٥٣ سنة، وأب لثلاثة، أحدهم متزوج، والباقيان بالجامعة.
- يعمل بالشركة منذ ٩ سنوات.
- يعد واحداً من مديري القمة، ويحصل على مشاركة في الأرباح من خلال نظام للحوافز.
- يعود كثيراً إلى المدير العام عند اتخاذ أي قرار.

الحالة الرابعة: (طارق)

- موظف غير متفرغ بأحد مكاتب الاستشارات الإدارية.
- عمره ٢٨ سنة وكان يعمل بالمكتب قبل أن ينتقل إلى مدينة الرياض، ثم عاد إلى المكتب بعد استقالته.

- موظف نشط بدرجة كبيرة.
- يدرس البكالوريوس في إدارة الأعمال عبر الجامعة المفتوحة.

## ثالثاً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) :

(١) الحالة رقم (١٠) مشكلة نواف.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.



عبد اللطيف جميل

رواد الأعمال

بدأ حياته موظفًا حكوميًا في السنترال، وتدرج في عدة وظائف كان آخرها جمرك جدة، وكان أول راتب له ٦٠ ريالاً فقط، ثم ترك العمل الوظيفي إلى العمل الحر بعد أن تعلم من العمل في الجمارك الكثير، خاصة في مجال الاستيراد. حصل على شهادة الصف الخامس الابتدائي من مدرسة الراشدية. كانت أول صفقة يعقدها من بيع أساور زوجته من قبل نسبيته في السودان، وأرسل له بضاعة بثمنها.

ثم توالى بعد ذلك الصفقات بالشراء من البواخر، ثم سافر إلى بور سودان وأسمره وكانت بضاعته أجزاء من السيارات والإطارات، ولم يكن يعلم أن حظه التجاري سيسوقه إلى تخصص في بيع واستيراد السيارات بصورة كاملة ومفرقة.

يقول عبد اللطيف جميل: (تتميز شركتي بجهاز إداري ناجح يتقاضى مبلغاً يقارب ٨ مليون ريال شهرياً، وهذا بفضل من الله أولاً وأخيراً، وقد وصل هذا الجهاز إلى درجة عالية من الخبرة والكفاءة في عمله بفضل الله، ثم بجهود ابني يوسف).

ويقول أيضاً عن الادخار: (الادخار مطلوب لكل شخص، فهو خط لا رجعة فيه أو حزام الأمان ويأتي الاستثمار في المرتبة الثانية وخير الأمور أوسطها، فلا إفراط ولا تفريط ويكون في المرتبة الأولى عندما يكون الاستثمار داخل الوطن وفي أعمال منتجة).

وينصح عبد اللطيف جميل رجل الأعمال المبتدئ، فيقول له: (إن الحياة مدرسة وعليه الدراسة والتروي قليلاً وعدم التهور عند الدخول في العمل التجاري وأن يكون سلاحه الأمانة والصدق والمثابرة، فتلك مرتكزات العمل التجاري السليم).

وخلف عبد اللطيف جميل ثروة طائلة ووكالة شركة تويوتا ومجموعات شركات وصلت عملياتها إلى المملكة المتحدة والصين واليابان.

ماكس ويبر

علماء الإدارة

هو عالم ألماني عاش بين (١٨٤٦ - ١٩٢٠م). وهو مبتكر مصطلح "البيروقراطية" وقد تلقى تدريباً في مجال الأنظمة، والاقتصاد والتاريخ والفلسفة وكانت له رغبة شديدة في دراسة مشكلات العمل والأداة السياسية والمنظمات التطوعية وعلم النفس الصناعي.

البيروقراطية:  
هي تنظيم الأقسام الذي يتبع مبدأ الهيكلية أي أن قسماً صغيراً (في السلطة والصلاحيات) يتبع قسم أعلى منه، والقسم الأعلى منه يتبع قسماً أعلى آخر.

البيروقراطية، هي: المكاتب التي تستخدمها مؤسسات الدولة لتيسير أمور العامة والمكاتب ممتلئة بالموظفين الذين يتوقع منهم ممارسة دورهم، ويقول ويبر: إن البيروقراطية ما هي إلا حالة خاصة من (العقلنة) التي اكتسحت القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين.

جمع ويبر معتقداته حول الممارسة الشرعية للسلطة والطريقة الإدارية؛ ليصف بها ثلاث طرق للسيطرة:

السيطرة الكارزمية: تحدث عندما يكون بإمكان القائد أن يأمر أتباعه بطاعته بسبب قدراته الخارقة على الأداء ووثوق أتباعه فيه شخصياً.

السيطرة التقليدية: عندما يأمر القائد انطلاقاً من منصبه الموروث، وعندما يعتقد الاتباع أن ذلك حق موروث للقائد.

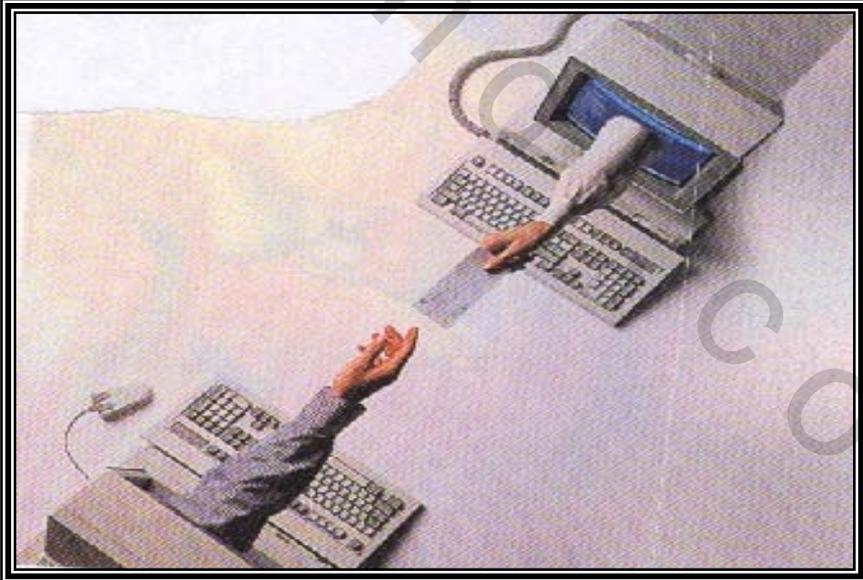
السيطرة القانونية: عندما يتحصل القائد على موقعه من خلال الإجراء القانوني (النظامي) الذي يعده الأتباع صحيحاً ومشروعاً وتعد البيروقراطية الإدارية في هذه الحالة.

obeikandi.com

## الفصل التاسع

# الاتصالات الإدارية

## Communication



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



1. تعريف الاتصال.
2. توضيح أهمية الاتصالات الإدارية.
3. تحديد عناصر الاتصال.
4. المقارنة بين أنواع الاتصالات الإدارية.
5. معرفة وسائل الاتصالات الإدارية.
6. معرفة خصائص الاتصال الفعال.
7. معرفة عوائق الاتصال.

## محتويات الفصل

- تعريف الاتصال وأهميته.
- عناصر الاتصال.
- أهداف الاتصال.
- أنواع الاتصالات الإدارية.
- وسائل الاتصالات الإدارية.
- خصائص الاتصال الفعال.
- معوقات الاتصال.

## Introduction

## مقدمة

يعد الاتصال من أول ما يقوم به الإنسان في حياته. فالمولود الصغير، حينما يخرج من بطن أمه إلى عالم آخر وبيئة مختلفة ويشعر باختلافها وغرابتها يعبر عن تأثره لهذه البيئة الجديدة بصرخته البريئة المألوفة. ومنذ ذلك الوقت يظل هذا الإنسان في اتصال دائم ومستمر بالبيئة التي حوله.

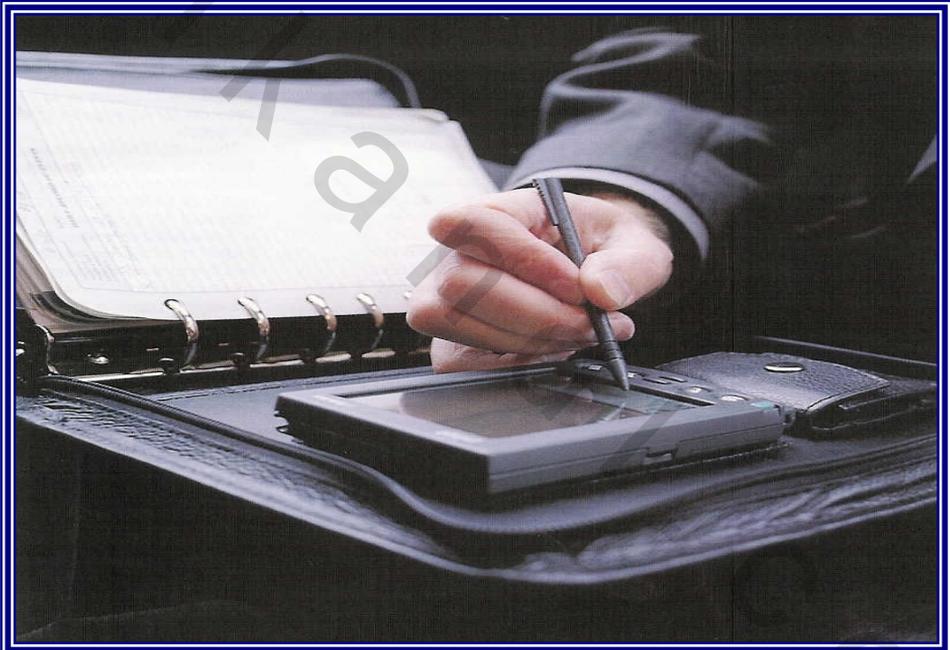
فالالاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار. وطالما أن الإنسان يعيش في وسط اجتماعي، فليس له غنى عن الاتصال بالآخرين للتعبير عن حاجاته ورغباته.

ولقد اهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة وتبليغ الرسالة للناس أجمعين، وقد تميزت مدة النبوة باستخدام الاتصال الشخصي بأشكاله المختلفة، فكان عليه الصلاة والسلام يستخدم هذا الأسلوب كأول وسائله الاتصالية التي التزم بها للاتصال بالأفراد صغاراً وكباراً، رجالاً ونساءً، بيضاً وسوداً، وبالتجمعات الموسمية وبالقبائل، والتوجه إليهم والسفر لتبليغهم، كما استخدم عليه الصلاة والسلام الوسائل الاتصالية المتاحة في ذلك العصر وقد كان أهمها الخطابة، والمناداة، والقصائد الشعرية، والأسواق، والمواسم الثقافية والدينية، والمكاتبات للملوك والقيصرة.

والاتصال في المنشآت الإدارية كالشرايين في جسم الإنسان، فكما أن الإنسان لا يستطيع العيش بلا شرايين تحمل له الدم خلال سائر جسده، فإن المنشآت لا تستطيع الاستمرار دون اتصالات تحمل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، فالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وغيرها تأخذ شكل القرارات الإدارية، وهذه القرارات ليس لها قيمة ما لم يتم إيصالها للمنفذين.

وقد بينت الدراسات الإدارية أن معظم الأفراد يقضون ما يزيد عن ٥٠٪ من أوقاتهم في شكل من أشكال الاتصالات، وأن ٧٥٪ من وقت المديرين غالباً ما يستغرق في الاتصالات.

وفي هذا الفصل سوف نتعرف على ماهية الاتصال وعناصر الاتصال، ووسائل الاتصال، ومبادئ الاتصال، ومعوقات الاتصال. وسنتحدث عنها فيما يأتي بالتفصيل.



التقنية الحديثة تطرح بتسارع وسائل اتصال إدارية جديدة

## Definition of communication

## تعريف الاتصال:

بالرغم من أن الاتصال عملية اجتماعية قديمة بقدم الإنسان إلا أنه لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية الاتصال. وقد قدم عدد من العلماء تعريفات متعددة للاتصال لعل من أبسطها ما قدمته جمعية الإدارة الأمريكية بأن الاتصال هو: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات".

ومن التعريفات المتعلقة بالاتصالات الإدارية أن الاتصال هو: "عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما".

ويمكن القول: إن مفهوم الاتصالات الإدارية يتضمن عناصر أساسية، هي:

١. أن يكون هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل؛ لتتم عملية الاتصال. أحدهما، وهو "المرسل" يريد أن يشاركه آخر، وهو "المستقبل" في مدة معينة.
٢. أن يتم الاتصال عن طريق أسلوب معين، أو فعل معين، سواءً كان الفعل لفظياً أو غير لفظي، أو يكون شفهياً أو كتابياً.
٣. أن يكون للاتصال هدف لا يتم دون تحقيقه.

## The importance of communication

## أهمية الاتصال:

تحقق الاتصالات الإدارية مزايا متعددة للأفراد والمنشآت يمكن توضيحها فيما يأتي:

١. تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.
٢. تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد، كلٌّ في مجال تخصصه.
٣. تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.
٤. تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء فعلى سبيل المثال - اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.
٥. تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل، وبناء عليه يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى.
٦. إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك.
٧. تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية، فحوالي ٧٥٪ من أوقاتهم تُقضى في الاتصالات الإدارية.

## Elements of communication

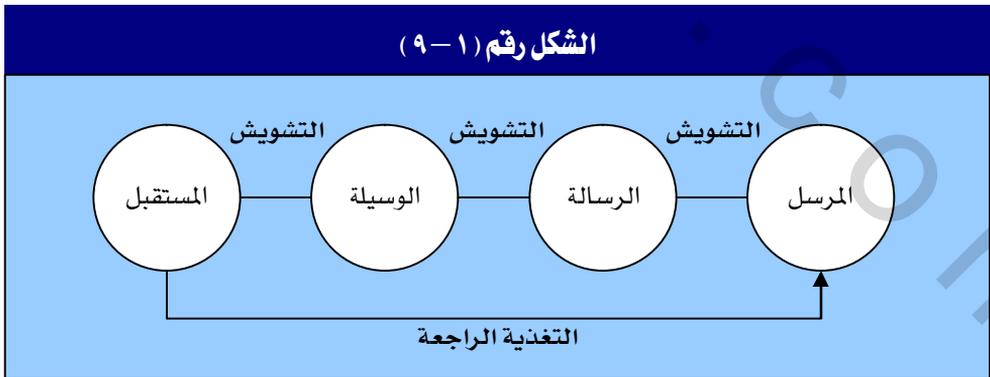
## عناصر الاتصال:

يتضح مما سبق شرحة أن الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة. وحتى تتضح عملية الاتصال في أذهاننا، فإنه يمكن أن نتصور المحاضرة في الجامعة كنوع من عملية الاتصال إذ أن عضو هيئة التدريس والطلبة في القاعة يمثلون جماعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية يتم التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمدرس يقوم بشرح الموضوع المتضمن المعارف والمعلومات المفيدة، والطلبة بدورهم يتلقون هذه المعلومات ثم يتأكد المدرس من وصول المعلومة من خلال الأسئلة والنقاش.

وبناء عليه، فإن عملية الاتصال تتضمن أطرافاً عدة تؤثر في العملية الاتصالية وهذه الأطراف هي عناصر الاتصال، وتتمثل في:

١. المرسل.
٢. الرسالة.
٣. الوسيلة.
٤. المستقبل.
٥. التغذية الراجعة.
٦. التشويش.

ولمزيد من الإيضاح يمكن التعبير عن هذه العناصر بالشكل رقم (١ - ٩):



## ١. المرسل Sender :

وهو المصدر أو القائم بالاتصال ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره من الأطراف، وقد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.

## ٢. الرسالة Message :

وهي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه، وتتضمن ما يرغب المرسل في إيصاله، ويتم التعبير عن الرسالة بمجموعة من الكلمات أو الجمل والعبارات، أو الرسوم والنقوش أو الحركات الإشارية التي تتم عندما يكون الاتصال شفهيًا.

## ٣. الوسيلة Medium :

وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة أو غير ذلك، وهي ما يطلق عليها قناة الاتصال؛ لأنها حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، ومن أمثلة الوسائل الهاتف والبريد والتلفاز والإنترنت والخطابات، وغيرها.

## ٤. المستقبل Receiver :

وهو من يستقبل الرسالة ويقوم بتنفيذها وفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها. ويتم هذا الإدراك والفهم وفق تجاربه الماضية وتوقعاته وقدرته على الإدراك والاستيعاب. ولكي يتحقق هدف الاتصال بفعالية فلا بد وأن يتطابق ما يقصده مرسل الرسالة مع فهم المستقبل لها.

## ٥. التغذية الراجعة Feedback :

ويطلق عليها التغذية المرتدة، أو التغذية العكسية، أو رجح الصدى، وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة، وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.

وتعد التغذية الراجعة من الأمور المهمة في عملية الاتصال لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فعالية عملية الاتصال برمتها، ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب منها، كما أنه من خلال التغذية الراجعة يمكن إجراء التعديلات في قناة الاتصال أو الرسالة إما بالحذف أو الإضافة أو التبسيط أو بإعطاء مزيد من الشرح والإيضاح. فعلى سبيل المثال إذا كان الاتصال يهدف إلى زيادة مهارات العاملين في إنجاز الأعمال، فإنه يجب أن يرتد إلى المرسل (المدير) ما يفيد تحقيق هذا الهدف أو عدم تحقيقه وذلك من خلال مقاييس لزيادة الإنتاج، أو الانتظام في العمل، وهذا ما يمكن اعتباره تغذية راجعة يمكن من خلالها تقويم نجاح الاتصال الإداري.

## ٦. التشويش Noise :

ويعد التشويش عنصراً من عناصر الاتصالات، ويقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال، وينتج عنه تقليل دقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة، ويمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، ومن أمثلة التشويش نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت، وسوء قناة الاتصال وغيرها.

## Types of communication

## أنواع الاتصال:

يمكن النظر إلى الاتصال الذي يحدث بين الإدارة والعاملين من عدة جوانب كما يأتي:

- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.
- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.
- الاتصال التنازلي والاتصال التصاعدي.

### ١. الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي Oral and Written communication:

يعد الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، حيث يتطلب مقدرة معينة على التعبير من مرسل المعلومات، إضافة إلى أنه يدعم الاتصال الشخصي ويوفر الوقت ويخلق روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوس، ويعد الهاتف والمقابلات والمناقشات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًا.

أما الاتصال الكتابي، فيعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة، ومن وسائله التعاميم والخطابات والتعليمات والنشرات والتقارير، ويساعد الاتصال الكتابي على إمكانية اتصال المرسل بعدد كبير في الوقت نفسه، كذلك يمكن أن يتم عرض كثير من التفاصيل في حالة الاتصال الكتابي، وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب، إلا أن الاتصال الكتابي يتطلب عدة اعتبارات، حتى يحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محددة المعاني، واستخدام الجمل القصيرة، ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه.

## ٢. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي Formal and Informal communication :

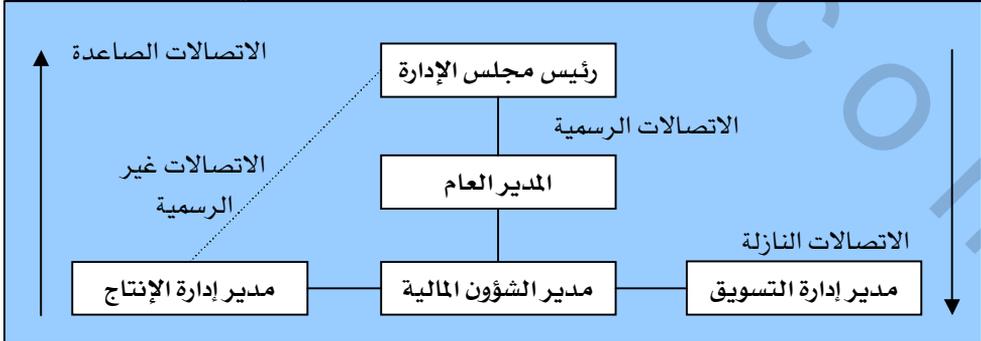
الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم، أما الاتصال غير الرسمي، فهو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في التنظيم، ويمكن القول: إنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية طويلة كلما كان هناك قصور في نظام الاتصال، وذلك مما يزيد من الاتصالات غير الرسمية.

## ٣. الاتصال النازل والاتصال الصاعد Downward and Upward communication :

الاتصال النازل هو الاتصال الذي يحدث من أعلى إلى أسفل داخل التنظيم وبناء عليه هذا الاتصال يكون من الإدارة للعاملين، وعادة ما ينطوي على الأوامر والتعليمات ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة

أما الاتصال الصاعد فهو ذلك الاتصال الذي يحدث من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الإدارية، أي الذي يتم من العاملين إلى الإدارة، ويؤدي إلى انسياب المعلومات من العاملين للإدارة. وتعد التقارير من الأساليب الشائعة في هذا النوع من الاتصال.

الشكل رقم (٢-٩) الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنشأة



## Communication Media

## وسائل الاتصال:

وسائل الاتصال هي الوسيط الذي ينقل الرسالة، وما تحويه من رموز ومعانٍ من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة، وقد تطورت هذه الوسائل عبر العصور، حتى تحولت من عصر الإشارات أو الدخان أو النار أو قرع الطبول لنقل الرسائل بين الأفراد والمجتمعات والقبائل والشعوب إلى عصر الإنترنت والهواتف الفضائية، والاتصال المرئي عبر الأقمار الصناعية التي تنقل المعلومات والصور والمحادثات عبر مسافات شاسعة البعد وبسرعة مذهلة، حتى استطاعت وسائل الاتصال الحديثة أن تجعل من الأرض قرية صغيرة يمكن التواصل بين شرقها وغربها وشمالها وجنوبها بيسر وسهولة. وتعد وسيلة الاتصال أحد العناصر المهمة في العملية الاتصالية فالمرسل أو القائم بالاتصال مهما كان لديه من أفكار واضحة ومعلومات محددة ورموز معبرة ومعانٍ بينة فإنها لن تكون مجدية ومحققة للأهداف ومكتملة لعملية الاتصال ما لم تتوفر الوسيلة المناسبة التي تنقلها إلى المستقبل بالوضوح نفسه والبيان الذي ينشده المرسل.

ومن أمثلة وسائل الاتصال العامة، الحديث الشفوي، والخطابات المكتوبة، والبريد الإلكتروني، والهاتف، ولوحات الإعلانات واللوحات الإلكترونية، وشاشات العرض، والإذاعة الداخلية، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والنشرات والكتيبات.

أما وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في منشآت الأعمال والقطاعات العامة، فهي متعددة ومختلفة يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يأتي:

١. التعليمات والقرارات وقواعد العمل.

٢. التقارير المالية والسنوية.

٣. مجلات ونشرات العمال.

٤. الإعلانات.
٥. الكتيبات والأدلة.
٦. الندوات والاجتماعات.
٧. الخطابات.
٨. الوسائل السمعية والمرئية.
٩. الهاتف.
١٠. التقارير.
١١. اللجان.
١٢. الشبكات الحاسوبية والتقنية الحديثة.

## Effective communication

## خصائص الاتصال الفعال:

إن نظام الاتصالات الفعال هو ذلك النظام القادر على توصيل الخطاب إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسل، ويمكن القول: إن النظام الفعال، ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية:

### ١. الإعداد الجيد:

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين أو المرسلين، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال بينهم، بحيث يكون الخطاب على أفضل وجه، حيث يتم الاتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة. والإعداد الجيد يعني أيضاً إعداد نظام متناسب مع المنشأة، بحيث لا يكون نقلاً تقليدياً للأنظمة الأخرى، أو مجرد تطبيق نظام آخر درج الآخرون على تبنيه، دون قياس مدى ملاءمته للجهاز الإداري.

### ٢. الوضوح والبيان:

أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح، بحيث يتحقق الإقناع والفهم، ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال، وعدم وجود درجة مرتفعة من تصفية المعلومات (الترشيح للمعلومة) عند انتقال الخطابات بين المستويات الإدارية المختلفة.

### ٣. الانسيابية:

أن يتم الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال، ويتطلب ذلك اتباع نظام مبسط لتدفق وانسياب المعلومات والأوامر والتوجيهات بصورة تسهل استيعابها. كما لا يمثل فيه اختلاف وتعدد

المستويات الإدارية للأفراد عقبة كبيرة في الاتصالات، وأن تكون شبكة الاتصالات الرسمية محددة وواضحة ومعروفة للجميع، وتتسم بالمرونة بما يساعد في بلوغ وتحقيق الأهداف.

### ٤. اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:

يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المختلفة للاتصال، واختيار الأنسب من بينها بحيث تصلح لإتمام الاتصال بنجاح. فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال، وأخرى يكون في استخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات، ويكون الإبقاء على استخدامها مجرد تقليد درجت عليه المنشأة.

### ٥. التوقيت السليم للاتصال:

ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير. إذ أن التأخير للمهام والعمليات والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها أو فائدتها بالكلية. والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الخطاب للمستقبل في الوقت المناسب سواء كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أو المستوى الإداري الأدنى.

### ٦. الإنصات:

يعد الإنصات أحد أهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس. ولذلك فمن المهم تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة؛ لأن عملية الإنصات مرتبطة بالفهم، ومن هنا نفرق بين الإنصات والاستماع، فيمكن للشخص أن يستمع للمتكلم استماعاً دون إدراك وقد يكون الذهن مشغولاً بمسائل أخرى بناء عليه يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز الرئيس على مضمون

الرسالة الموجهة له من مرؤوسيه. في حين أن الإنصات يتطلب الإدراك والفهم والتدبر لما يقوله المتكلم، ومن ذلك قول الله عز وجل: ﴿وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [الأعراف: ٢٠٤]. ولأهمية تعلم مهارة الإنصات للمديرين فقد أشارت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن بعض المنظمات تدفع للمديرين بدل إنصات مقابل الإنصات والاستماع لموظفيهم.

### ٧. متابعة الاتصال:

قد تكون متابعة الاتصالات من أهم عوامل نجاح الاتصال، فلربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة، لكن إهمال متابعة الاتصالات قد يعنى فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت. فالاتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال. وتزداد الأهمية، عندما تكون الاتصالات عبارة عن أوامر أو مهام أو تعليمات يتوقف نجاح العملية الإدارية على إتمامها بدقة.

## Obstacles of communication

## معوقات الاتصال:

تعد عملية الاتصالات ضرورية ومهمة في المنظمات، ولكنها لا تحظ بالعناية الكافية والاهتمام عند تقويم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم بعضاً وبين الإدارة، ونادراً ما نجد في منظمة ما نظاماً خاصاً بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق.

وتظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما

يأتي:

- لغة الاتصال
- موضوع الاتصال
- الوقت
- العوامل التنظيمية
- العوامل الاجتماعية

وفيما يأتي شرح موجز عن كل منها:

### ١. لغة الاتصال:

إن أهم معوقات عملية الاتصال في المنظمة هو عدم وضوح الرسالة المراد تبليغها للمستقبل، حتى تجد صداها وفعاليتها. ويرجع ذلك إلى استخدام لغة أو كلمات تحمل أكثر من معنى، أو تكون مصدراً للالتباس، أو تكون اللغة غير مفهومة لعدم وضوحها للمستقبل أو استخدام ألفاظ أو كلمات غير دارجة أو غير شائعة الاستعمال. والرسالة المطلوب إبلاغها للمستقبل تعتمد على الكلمة أو لغة الاتصال، وهذه قد تكون مسموعة أو مقروءة أو مكتوبة، فعدم وضوحها بإتقان يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف من عملية الاتصال ويترتب عليها مشكلات عديدة للإدارة

والعاملين بالمنظمة. ويرجع السبب الأساس في ظهور هذه المشكلة إلى عدم العناية في اختيار الألفاظ والكلمات المناسبة للمستقبل.

ومما يجب اعتباره أن استخدام اللغة لا بد أن يتناسب مع نوعية المستقبل، فما يصلح من كلمات في المستويات الإدارية الدنيا قد لا يصلح في مخاطبة المستويات العليا في التنظيم، ويرجع ذلك لاختلاف المستوى الثقافى والمركز الاجتماعى، والتخصص المهني والوظيفي وغيرها.

### ٢. موضوع الاتصال:

إن عدم الاهتمام الكافي بموضوع الاتصال يؤدي إلى حدوث مشكلات عديدة تعوق عميلة الاتصال في المنظمة، فتحدد مضمون موضوع الاتصال يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال، حتى تصل بصورة جيدة للمستقبل

وحقيقة مهمة أن موضوع الاتصال يعتمد أساساً على مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة لبلورة الفكرة وتحقيق الغرض من الاتصال، فإن أي قصور من ناحية عدم توافر المعلومات الصادقة أو إخفاء المعلومات المهمة عن المرسل قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات بطريقة علمية سليمة، وبناء عليه يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على النظرة الشخصية والتخمين مما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم جدية وفعالية هذه القرارات.

### ٣. عنصر الوقت:

إن لعنصر الوقت أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية، ويعد الوقت من العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وفشلها، فلوقت دور كبير في جعل الاتصال ضعيفاً أو قوياً، فقد يؤدي ضغط

الوقت الذي تم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظراً لاحتمال قصور الرسالة، أو عدم توافر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال. كذلك، فإن عنصر الوقت له أهمية في تقديم المعلومات. فإن اتخاذ القرارات على أساس سليم يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب.

### ٤. العوامل التنظيمية:

كلما زاد حجم المنظمات وتعددت المستويات الإشرافية وتعددت العلاقات، كلما أدى ذلك إلى احتمال عدم فعالية الاتصال بين هذه المستويات الإدارية وبين الأفراد بعضهم بعضاً.

كما أن عدم فهم عملية الاتصال بطريقة صحيحة قد يرجع إلى أن الإدارة تعد أن الاتصال عبارة عن إصدار الأوامر والتعليمات واستقبال التقارير من المرؤوسين. بمعنى أن تكون الإدارة في برج عاجي بعيدة كل البعد عن مواقع التنفيذ، وهي تعتمد في ذلك على الوسائل الرسمية في عمليات الاتصال، فهذا لا يكفي لزيادة فعالية الاتصال بل يترتب عليه مشكلات وانهايار عملية الاتصال بسبب احتمال عدم صدق البيانات والمعلومات المرفوعة إليها من المرؤوسين. فتكون قرارات الإدارة العليا غير سليمة مما قد يؤدي لتحملها أخطاء جسيمة تمهيداً لانهايارها وتوقف نشاطها.

### ٥. العوامل الاجتماعية:

إن فعالية الاتصال في المنظمة تتوقف أساساً على اتجاهات العاملين، ففي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية وهناك عدم ثقة في الإدارة وهذا مما يزيد مشكلة الاتصال تعقيداً، وبناء عليه تؤثر على حجم ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم.

وقد يؤدي انتشار الاتجاهات السلبية إلى إخفاء المعلومات عمداً، أو إعطاء معلومات غير دقيقة وهذا يتوقف على الدور الذي تقوم به الجماعات غير الرسمية.

ولأن الاتصال ظاهرة اجتماعية فإنه يتأثر بالتغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد فإذا شعر الفرد بالارتياح فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان شاعراً بالضيق أو الخوف أو القلق، كذلك يتدخل في هذه الحالة مدى نظرة المستقبل وموقفه من المرسل فهي تختلف من فرد لآخر، مما يخلق بعض الصعوبات في الاتصال.

مصطلحات

Communication	الاتصال
Message	رسالة
Sender	مرسل
Medium	وسيلة
Receiver	مستقبل
Noise	تشويش
Oral Communication	اتصال شفوي
Written Communication	اتصال كتابي
Formal Communication	اتصال رسمي
Informal Communication	اتصال غير رسمي
Downward Communication	اتصال نازل
Upward Communication	اتصال صاعد

## أسئلة وتمارين للمناقشة

### أولاً: ضع علامة صح أو علامة خطأ مع التعليل:

- ١- ( ) من مبادئ الاتصال الجيد الإعداد الجيد بصرف النظر عن الوسيلة المستخدمة.  
.....  
.....
- ٢- ( ) الفضل في اختيار الألفاظ والكلمات المناسبة من معوقات الاتصال.  
.....  
.....
- ٣- ( ) الندوات والاجتماعات من أكثر وسائل الاتصالات شيوعاً في منشآت الأعمال.  
.....  
.....
- ٤- ( ) الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة.  
.....  
.....
- ٥- ( ) عناصر الاتصال تشمل المرسل، والرسالة، والتشويش، والاتصال المساعد، والاتصال الشفهي، والاتصال الكتابي.  
.....  
.....
- ٦- ( ) يقصد بالتغذية الراجعة أي عامل يتدخل في عملية الاتصال، وينتج عنه تقليل دقة الاتصال، أو تعطيله أو إعاقته للرسالة.  
.....  
.....
- ٧- ( ) يتضمن الاتصال النازل أو المساعد الأوامر والتعليمات ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة  
.....  
.....

٨- ( ) الانسيابية: أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح، بحيث يتحقق الإقناع والفهم.

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: عرف الاتصال مع الإشارة إلى عناصره؟

س٢: ما هو الفرق بين الاتصال الشفهي والكتابي مع ذكر مزايا وعيوب كل منهما.

س٣: عدد معوقات الاتصال وشرحها باختصار.

س٤: ما هي خصائص الاتصال الفعال مع ضرب الأمثلة.

س٥: اختر أسلوب الاتصال المناسب أمام كل من الوسائل الآتية، مع التعليل:

أ. تعميم عن ساعات الدوام في شركة يبلغ عدد موظفيها ١٠٠ موظف.

( ) اتصال شفوي ( ) اتصال كتابي.

ب. صاحب ومدير ورشة صيانة يريد التأكيد على الميكانيكي بالانتهاء من إصلاح سيارة

أحد الزبائن المهمين.

( ) اتصال بالهاتف ( ) كتابة خطاب.

ج. إعلان عقد اجتماع في قسم إدارة الأعمال في الجامعة والذي يحتضن ٢٥ عضو هيئة

تدريس.

( ) اتصال هاتفي. ( ) تعميم مكتوب. ( ) اتصال شخصي.

د. إعلان عن منتج جديد لشركة دولية.

( ) إعلان في الصحف ( ) إعلان في قناة فضائية ( ) مطوية إعلانية.

## ثالثاً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) :

(١) الحالة رقم (٤) بيل جيتس الملياردير الصغير.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## الفصل التاسع: الاتصالات الإدارية

	عبد العزيز الغريز	رواد الأعمال
<p>عين عبد العزيز الغريز رئيساً تنفيذياً لمجموعة بنك المشرق في سنة ١٩٩٠ ولقد قاد المصرف حتى أصبح من أفضل المؤسسات المالية العالمية. ومع نهاية العام ٢٠٠٤ زادت الموجودات في البنك بنسبة ٣٠٠% لتصبح قيمتها ٨,٦٧ مليار دولار، وحصص المساهمين زادت ٥٠٠% فأصبحت ١,٣ مليار دولار.</p> <p>ويركز الغريز في عمله على تقديم أفضل الخدمات للعملاء وتقنيات وخدمات ومنتجات رائدة وحديثة جداً، كما يعمل على تطبيق أنظمة إدارة الجودة العالمية.</p> <p>كونه رائداً في مجال الأعمال المصرفية في الإمارات العربية المتحدة قد بصعب تعداد كل إنجازاته وإبداعاته، فلقد كان بنك المشرق أول من يلجأ إلى استعمال الصراف الآلي والبطاقات المصرفية والشيك السياحي وقروض المستهلكين ومنتجات التأمين المصرفي والرهونات والبطاقات المصرفية المزودة برقاقة رقمية وجائزة مليونير المشرق في المنطقة.</p> <p>والجدير بالذكر أن الغريز عمل على الاستثمار بقوة في مجال التكنولوجيا من خلال اللجوء إلى الشبكات الداخلية التي تصل الفروع الخمسة والثلاثين التابعة للمصرف، وذلك بفضل بنية تكنولوجية متطورة جداً.</p> <p>وكان الغريز في البداية قد تدرب كمهندس صناعي وحصد درجات وشهادات من جامعة كاليفورنيا للبوليتكنيك، والتحق ببنك المشرق في العام ١٩٧٧ حيث تقلب في مناصب عدة حتى العام ١٩٨٨.</p> <p>وبالإضافة إلى منصبه في المشرق يرأس الغريز مجمع الغريز التجاري وهو عضو في مجلس إدارة مركز دبي المالي العالمي، ومجموعة شركات عبد الله الغريز وشركة دبي، وعضو في المجلس الحاكم للمعاهد العليا للتكنولوجيا في دولة الإمارات.</p> <p>وإلى جانب ذلك يشارك الغريز ويحاضر باستمرار في المنتديات المالية العالمية، وهو ضيف دائم لدى وسائل الإعلام التي تستضيفه لأرائه ورؤيته التقدمية وأفاقه الواسعة.</p>		

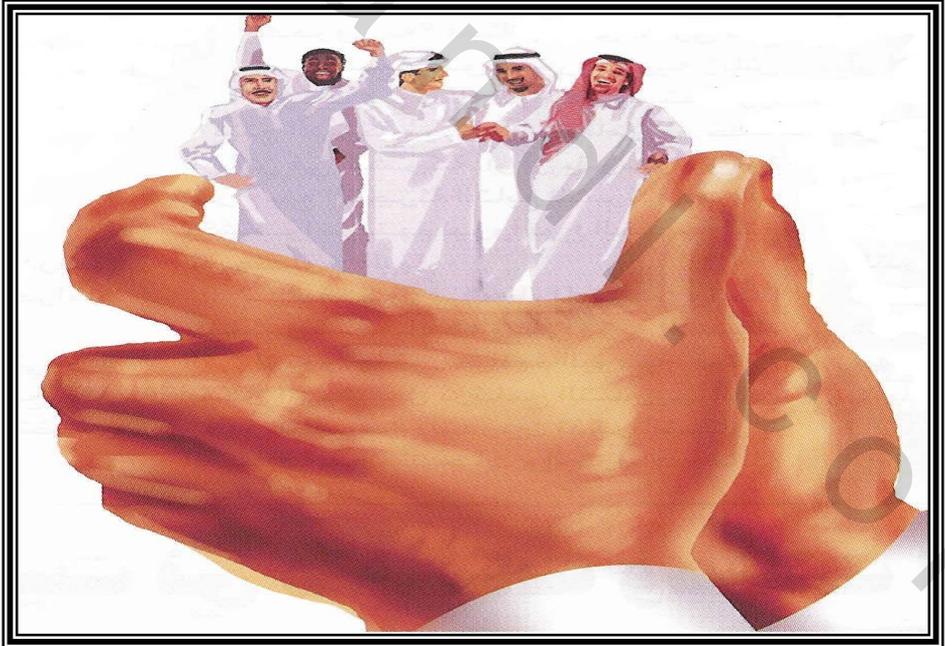
بيتر دراكر	علماء الإدارة
<p>من مواليد عام ١٩٠٩م، في مدينة فيينا في النمسا، وتلقى تعليمه في النمسا ثم بريطانيا. حصل على درجة الدكتوراه في القانون العام والدولي من جامعة فرانكفورت بألمانيا. كما حصل على عدة درجات دكتوراه فخرية من جامعات في أمريكا وبلجيكا وتشيكوسلوفاكيا وإنجلترا واليابان وأسبانيا وسويسرا.</p> <p>منذ عام ١٩٥٠ وحتى عام ١٩٧١م عمل دراكر أستاذاً لمادة إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا بجامعة نيويورك، والتي منحتها أعلى تقدير منها عام ١٩٦٩م. أما من عام ١٩٧٩ وحتى عام ١٩٨٥م فقد درس وحاضر بكلية بومونا بجامعة كليرمونت، بالإضافة إلى تدريس مادتي العلوم السياسية والفلسفة بكلية بنينجتون بفيرمنت.</p> <p>وقد أصدر دراكر ما يزيد عن ٣٠ كتاباً تمت ترجمتها إلى أكثر من ٢٠ لغة. بالإضافة إلى الكتابة في مجال العلوم الإدارية، كما كان كاتب مقالات منتظم في جريدة وول ستريت جورنال من عام ١٩٧٥ وحتى عام ١٩٩٥م.</p> <p>كرم البيت الأبيض الأمريكي بيتر دراكر مؤلف كتاب (اليومي دراكر) للناشر هاربر بيزنس بمنحه قلادة الحرية الرئاسية. ودراكر – للقليلين الذين لا يعرفونه – هو مؤلف كثير من الكتب الإدارية التي تعد من أحجار الزاوية في عالم الإدارة. وهو من أهم واضعي النظريات الإدارية في القرن العشرين، بالإضافة إلى أنه أول من وضع مصطلحات ومفاهيم إدارية مهمة، مثل (الخصخصة، واللامركزية، والإدارة بالأهداف). كما عمل مستشاراً متخصصاً في مجال الاستراتيجية والسياسات لعدد من المؤسسات الحكومية وهي فئات القطاع العام وكبرى الشركات. ومنذ عام ١٩٧١م وهو رئيس قسم العلوم الاجتماعية والإدارية بكلية الدراسات العليا بجامعة كليرمونت بكاليفورنيا، حيث أطلق اسمه على قسم الدراسات العليا الإدارية بها عام ١٩٨٧م. وهو يرأس كذلك مؤسسة بيتر دراكر غير الهادفة للربح بنيويورك.</p>	

obeikandi.com

## الفصل العاشر

### الرقابة

### Control



obeikandi.com

## الأهداف التعليمية للفصل:



يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

1. التعرف على الرقابة.
2. الإلمام بتوقيت ممارسة الرقابة.
3. التعرف على فوائد الرقابة.
4. الإلمام بخطوات الرقابة الإدارية.
5. التعرف على أنواع الرقابة والتمييز بينها.
6. معرفة خصائص الرقابة الفعالة.

ولعل الموضوعات التفصيلية التي ستتناولها الدراسة تباعاً هي:

## محتويات الفصل

- مفهوم الرقابة.
- الجهة التي تقوم بالرقابة.
- فوائد الرقابة.
- خطوات عملية الرقابة الإدارية.
- أنواع الرقابة.
- خصائص الرقابة الفعالة.
- أمثلة تطبيقية للرقابة على وظائف المشروع.

## Introduction

## مقدمة

إن المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد ، لأنها من مميزات استكمال وإجادة الأعمال المؤداة ، وهي ضرورية حيث نمارسها باستمرار كأفراد سواء في حياتنا العامة أو في مجالات أعمالنا الوظيفية. وقد حث الإسلام على الاهتمام بالمسؤوليات ومتابعة الفرد لمن هم تحت مسؤوليته ، فقال الرسول صلى الله عليه وسلم: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته». فيتابع كل راع بالملاحظة أو بالمسائلة أو بالمناقشة تصرفات رعيته لأغراض حمايتها من برائن الوقوع في شبكة الانحرافات بتبعاتها الضارة المختلفة ، كذلك نفس الأمر في بيئة الأعمال ، فمن الأهمية بمكان لكل رئيس مسؤول أن يتابع أداء مرؤوسيه للتعرف عما إذا كانت:

- إنجازاتهم جاءت مطابقة لما هو مرسوم لهم.
- وهل هناك من المعوقات ما يعترض طريق إنجازاتهم؟

ويقتضي ذلك التحري عن الأسباب التي تقف وراء هذه المعوقات لبحث كيفية تذليلها في الوقت المناسب وبالتكلفة الاقتصادية الملائمة.

من هذا يتضح مدى أهمية وظيفة المتابعة أو المراقبة (أو التفتيش كما يطلق عليها العامة) في منظمات الأعمال وبالأخص للمديرين في أداء مهامهم الإدارية.

وإذا كان التخطيط هو أولى الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير ، فإن الرقابة تعد الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الشأن أن الرقابة المعنية في بيئة الأعمال لا تقتصر على الموارد البشرية (أداء العاملين ، وتصرفاتهم) بل تمتد إلى الموارد المادية (كحركة تدفق الأموال دخولاً وخروجاً التي تتبع عمليات البيع والشراء للأصول المتداولة كالمخزون السلعي والمواد الخام ، والأصول الثابتة كالآلات والمعدات) .

وسيتّم في هذا الفصل التعرّض لجوانب عدة ترتبط بموضوع الرقابة كمفهومها، وأهميتها الإدارية، وأمثلة مختلفة على كيفية تطبيقها وغيرها من الجوانب على أن يُختم هذا الفصل كسابقه بمجموعة أسئلة مختلفة مصحوبة ببعض مفاتيح الإجابة على بعضها بهدف تأكيد المعلومة لدى الدارس.

## The Concept of Control

## مفهوم الرقابة :

تعددت الكتابات في تناولها لموضوع الرقابة فيرى هنري فايول مثلاً وهو أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أن الرقابة هي:

"التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة"، وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

وقد تبع هنري فايول العديد من الإداريين الذين أجمعوا على أن الرقابة تختص بجانبين أساسيين هما:

- الجانب الأول منها يركز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد المختلفة بالمنظمة.
- أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة".

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الرقابة يمكن تعريفها بأنها عملية:

"قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة وتبعا لمعايير مناسبة محددة سلفاً".

وهذا يقتضي أن تكون المعايير الموضوعية غير مغالى في مثاليتها والتي على ضوءها يتم مقارنة الإنجاز الفعلي بها فيسهل استتباط أوجه الاختلاف أي تتكشف للإدارة الانحرافات بنوعيتها:

- السلبية: وهي التي يستحق مرتكبوها توقيع العقاب المناسب عليهم لعدم التزامهم بالإجراءات أو المواصفات الواجبة في أداء العملية الإنتاجية من الناحية الكمية (كالعدد أو الحجم / أو الوزن المطلوب خلال المدة الزمنية

المقررة) أو الناحية النوعية (كالمواصفات القياسية الواجبة في إنتاج كل وحدة كميّار الطول أو الوزن أو الشكل).

• الإيجابية غير المقبولة: وهي أيضاً التي يستحق مرتكبوها توقيع العقاب عليهم لتجاوز العامل الحدود المسموح بها كقيام العامل بإنتاج عدد من الوحدات يتجاوز الحد المعياري المقرر له لما قد يسببه ذلك من زيادة تحميل الآلات بساعات عمل إضافية تفوق عدد ساعات العمل اليومية الواجبة لها، الأمر الذي يحمل المنظمة بمزيد من التكاليف هي في غنى عنها (مصروفات الصيانة) وما يتبعه ذلك من زيادة في المخزون السلعي لمنتجات قد تتميز بسرعة التلف.

وبعد تعرضنا لمفهوم الرقابة قد يتبادر إلى أذهاننا تساؤلات عدة لها علاقة وطيدة بهذا الموضوع مثل: هل المدير فقط هو الجهة الوحيدة في المنظمة الذي يقوم بالرقابة؟ أم هناك جهات أخرى يمكن أن تقوم بهذا النشاط الإداري؟، ومتى تتم العملية الرقابية؟، وكيف يتم أدائها؟ وغيرها من التساؤلات، وهي التي سيتم تناولها في باقي أجزاء الفصل.

## الجهة التي تقوم بالرقابة:

هناك جهات داخلية وأخرى خارجية تمارس الرقابة في منظمات الأعمال؛ فكل رئيس لمجموعة من الأفراد يقعون تحت رئاسته يمارس عليهم نشاط الرقابة سواء أكان هذا الشخص يشغل أعلى مستوى وظيفي بالهرم التنظيمي كمدير المنظمة، أو أدنى مستوى بالهرم كمشرف عمال فكلاهما كمديرين يتحتم عمليهما الإداري القيام بالرقابة الداخلية.

و في الوقت نفسه قد تكون هناك جهات أخرى ترد من خارج المنظمة لتمارس الرقابة على الأداء لاعتبارات نظامية أو قانونية وذلك بمعرفة مفتشي التصرفات المالية أو باحثي المواصفات والجودة الذين يتبعون الأجهزة المركزية للمحاسبات كديوان المراقبة العامة، أو هيئة الرقابة على المواصفات القياسية، أو الهيئات العالمية لمنح شهادات الكفاءة الدولية كشهادات الأيزو (Iso Certifications) وغيرها.

## Benefits of Control

## فوائد الرقابة:

تقدم الرقابة مزايا عديدة يمكن تصنيفها لمزايا (أو فوائد) تعود على المنظمة، وأخرى تعود على الأفراد سواء العاملين داخل المنظمة أو خارجها كما يأتي:

### أ- فوائد الرقابة للمنظمة:

١. التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة المعتمدة.
٢. التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة.
٣. اكتشاف الانحرافات السلبية (والإيجابية غير المرغوب فيها) تمهيداً لتناولها بالدراسة والتشخيص لمسبباتها الرئيسية والفرعية، وبالتالي اقتراح أوجه العلاج المناسبة في الوقت المناسب.
٤. التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية (العاملين) والمادية (الأصول الثابتة كالآلات والمعدات، والأصول المتداولة كالمواد النقدية) لمتطلبات الخطط كماً ونوعاً ووقتاً.
٥. التأكد من الاستخدام الكفاء لكل من الموارد المتاحة والمرتبقة بما يتفق ومتطلبات الخطة.
٦. التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.

ب- فوائد الرقابة للأفراد:

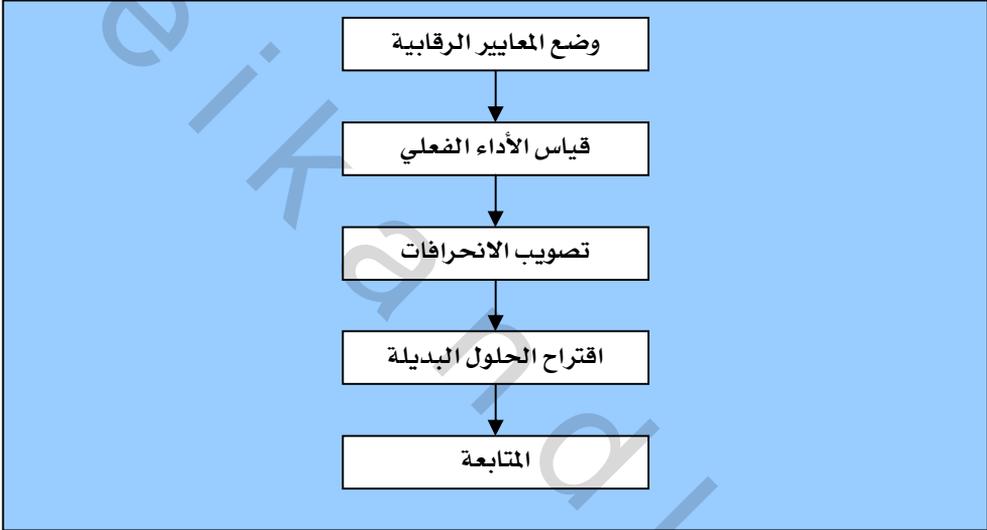
١. اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بما يسمح له بحصوله على مختلف أشكال الإثابة الممكنة (المكافآت المادية أو المعنوية المعروفة).
٢. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بإتاحته الفرصة لتجديد مهارته (بالتدريب المناسب) الذي يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة كالخصم من الأجر، أو الحرمان من الترقى أو الرفق .
٣. حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على الخدمات أو المعاملات المستهدفة بالجودة المناسبة وبالسعر الملائم.

## Steps of Control

## خطوات الرقابة الإدارية:

هناك خمس خطوات أساسية يجب أن يتخذها المدير للقيام بمهمة النشاط الرقابي المتم لعمله الإداري، كما يبينها الشكل رقم (١٠-١).

### شكل رقم (١٠-١) إجراءات عملية الرقابة الإدارية



### الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية:

إن التوصل لمقاييس يتوافر فيها اعتبارات الاعتدال أو المناسبة من أولى أساسيات العمل الرقابي لأن هذه المقاييس في مجملها هي التي يستند إليها المدير في مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف لاستكشاف أي ثغرات أو انحرافات تعتري التنفيذ، لذلك يطلق على هذه المقاييس تعبير "معايير" باعتبارها المؤشرات الواجبة التقديرية التي يجب تحقيقها.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الشأن أن التقييم الفعلي للأداء لا يقتصر فقط على الأداء الذي يقوم به الأفراد كحجم ما ينتجه العامل خلال ساعات عمله (مثل

عدد الصفحات التي ينسخها، أو عدد المعاملات التي ينجزها لطالب الخدمة أو المعاملة خلال ساعات العمل الواجبة)، بل يمتد الأمر ليشمل كل جوانب المنظمة أي وظائفها الرئيسية كافة كالتصرفات المتعلقة بكل من:

- **الوظيفة المالية:** (مثل حجم الأموال التي تديرها الإدارة من المصادر الخارجية والأخرى الداخلية، معدل العائد على الاستثمار الفعلي).
  - **وظيفة الشراء:** (كعدد أوامر الشراء المحققة خلال السنة، وحجم المخزون المحفوظ به من المواد أو من الإنتاج التام).
  - **وظيفة الإنتاج:** (كعدد وحدات الإنتاج المطابقة للمواصفات القياسية الواجبة خلال المدة الزمنية).
  - **وظيفة شؤون العاملين:** (كعدد حوادث إصابات العمل الفعلية خلال المدة الزمنية، وعدد العاملين الذين استفادوا فعلاً من الدورات التدريبية المنعقدة).
- وبشكل عام يمكن تصنيف جملة المعايير الرقابية إلى نوعين:

### أ- معايير كمية (مادية ملموسة) : Quantitative Standards

وهي تأخذ أشكال عدة مثل:

- ❖ **مقاييس كمية:** ومن أمثلتها المعروفة عملياً كل من:
- معايير قياس كفاءة استغلال طاقة الآلات؛ كعدد الوحدات التي تنتجها الآلة الواحدة خلال مدة زمنية معينة.
- معايير قياس كفاءة استغلال وقت العمل الرسمي؛ كعدد الوحدات التي تنتج فعلاً خلال ساعة العمل أو خلال المدة الزمنية المحددة.
- معايير قياس كفاءة استغلال المواد الخام؛ ككمية كل صنف من أصناف المواد الخام المستخدمة فعلاً في إنتاج الوحدة الواحدة.

### ❖ مقاييس مالية: ومن أمثلتها:

- معايير قياس كفاءة استغلال رأس المال المستثمر؛ وذلك بموجب معدل العائد على الاستثمار.
- معايير قياس كفاءة الإنفاق؛ مثل مدى كفاءة استغلال المصروفات الثابتة كالإيجار والفائدة على القروض لأقصى درجات الاستغلال (التي تعرف بالروافع التشغيلية والمالية).
- معايير قياس كفاءة سياسة التحصيل لأوراق القبض؛ وذلك من خلال قياس عدد أيام التحصيل الفعلية للمستحقات الموجودة لدى المدينين.

### ب- معايير نوعية (غير مادية): Qualitative Standards

وهي التي يصعب ترجمتها في شكل مقاييس مادية ملموسة، ومن ثم فهي معايير اجتهادية تختص بمحاولة قياس مدى كفاءة الإدارة في قيامها بأعبائها الاجتماعية والإنسانية نحو فئات المنظمة المختلفة الآتية:

- **فئة الموظفين:** حيث يمكن تقدير درجة ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها باستخدام معدل تسرب العمالة للخارج، ومعدلات الغياب والتمارض وغيرها.

- **فئة المستهلكين:** حيث يمكن تقدير درجة رضاهم عن منتجات المنظمة باستخدام معدل تكرار الشراء.

- **فئة الموردين:** حيث يمكن تقدير مدى حرصهم على التعامل مع المنظمة من خلال عدد مرات الخصم المكتسب أو الشراء الآجل.

وإذا كان أساس هذا النوع من المعايير هو استخدام أسلوب استطلاع الآراء لهذه الفئات فمن الأفضل أن يدعم هذا النوع من المعايير بواحد على الأقل من المعايير المادية السابقة بقدر الإمكان حرصاً على تحقيق الهدف المنشود بأكبر قدر من الواقعية.

## الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي:

وهذه المرحلة مرهونة بالمرحلة السابقة، فمن الصعب قياس الأداء الفعلي وتقييم مدى مناسبته دون أن يتوفر لدى المراقب " المعايير الملائمة الواجبة " السابق وضعها وإقرارها.

ولذلك حتى تتم العملية الرقابية أو الإشرافية بشكل موضوعي يجب على المراقب أن يأخذ في حسبانته أيضاً عدة اعتبارات بخلاف اعتبار "سلامة المعايير الواجبة"، والتي من أهمها:

### أ- مراعاة نطاق الإشراف:

تقضي المبادئ الإدارية بأن يكون نطاق الإشراف الذي يقع تحت مسؤولية المراقب مناسباً، وهذا الأمر بطبيعته مرهون بعوامل مختلفة مثل:

- مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه.
- مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة.
- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة التي يشغلها.
- مدى فعالية نظم الاتصال المتبعة بين المراقب والمراقب والمرؤوسين.
- مدى درجة تجانس المهام التي يؤديها المرؤوسين موضع المراقبة.

### ب- مدى تفهم المرؤوسين مقدماً لأهداف المراقبة:

إن عدم الإلمام المسبق للمرؤوسين بمبررات المراقبة على إنجازاتهم، والتفهم للكيفية التي ستتم بها، والأدوات التي سيستعين بها المراقبين في أداء إجراءاتها كل ذلك يجعل عملية المراقبة عديمة الجدوى لأنها بهذه الصورة لن تحرز الإدارة الأهداف المنشودة منها.

وهنا يظهر دور المدير المراقب حيث يقع على عاتقه مهمة تهيئة نفوس العاملين للمراقبة حتى يتقبلوا أية استفسارات أو مناقشات تثار معهم بتفاهم وارتياح.

هذا مع التأكيد للمرؤوسين أن هدف الرقابة لا يقتصر على مجرد اكتشاف سلبيات الأداء بقدر الاستفادة بها كمؤشرات واقعية تفيد في تطوير المعايير الرقابية اللاحقة، وكذلك عند إعادة التخطيط للمدد الآتية.

### ج - أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به :

من الصعب عملياً أن يؤدي الفرد أعماله المطلوبة منه بدرجة صواب ١٠٠٪ على الدوام؛ لذلك لا يعيبه أن يرتكب بعض الهفوات أو الأخطاء بشرط أن تكون في الحدود المسموح بها (وذلك من حيث عدد مرات الخطأ، ونوعيته) حرصاً على مصلحة العمل؛ لأنه بتجاوزه لهذا الحد أو ذلك الهامش ستتحول هذه الأخطاء لسلوكيات تصبح لها صفة الاعتياد المسموح به، وعندئذ قد تكتسب صفة عدم جواز المحاسبة عليها، ووسيلة المراقب في قيامه بعملية التقييم الفعلي لأداء مرؤوسيه تتم عادة من خلال كل من أسلوب:

١- **المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة:** وهذا الأسلوب يقضي بنزول المدير لمواقع العمل (الإدارة بالتجوال) حيث يبدأ المراقب يتتبع بالملاحظة أداء كل مرؤوس على حدة أو الجماعة ككل وقياس النتائج على أن يقارن ذلك بالمعايير الرقابية الواجبة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، فتتكشف له المعوقات أو الانحرافات الفعلية التي تتجاوز حدود السماح وهي التي يستحق عنها عندئذ المساءلة وتوقيع العقاب المناسب.

٢ - **المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات:** وهذا الأسلوب يتم بموجب المراقب، ولكن من مكتبه من خلال جهازه الآلي الموصل بكاميرات مركبة بمواقع العمل، ولذلك يعد هذا الأسلوب مباشراً أيضاً في المراقبة.

وهناك سمة اختلاف بين المراقبة الحية بالعين والأخرى الآلية، وهو أن الأسلوب الأول يتيح الفرصة للمراقب أن يتناقش مباشرة مع المرؤوس ويستمع إليه ويتبادلان

وجهاً النظر في نقاط الاختلاف، مما يجعل منها وسيلة جيدة للاقتناع بوجهة النظر الصحيحة في النهاية وبالتالي سرعة الاستجابة للتصحيح.

وأهم ما يعيب هذا الأسلوب هو طول المدة المستغرقة في عملية التقييم والمناقشة مع المرؤوسين مما قد يؤثر على وقت وحجم العمل المتبقي سواء للمدير أو للمرؤوس. أما الأسلوب الثاني للمراقبة، وهو ما يتم بواسطة الكاميرات فهو يعد أكثر توفيراً لكل من وقت وجهد المدير المراقب، كما أنه يتيح له فرصة الاحتفاظ بالمعلومات لديه بالحاسب ومن ثم سرعة استردادها وقت الحاجة إليها.

ولعل أهم ما يؤخذ على هذا الأسلوب افتقاده لعنصر المناقشة المباشرة بين المدير والمرؤوس عن نقاط الصعوبات التي تعترض الأداء مما يقلل من درجة حماس واستجابة المرؤوسين عند تلقي أية توجيهات أو قرارات تصدر لهم دون سابق مناقشة.

وعملية المراقبة الفعلية هنا يمكن أن تؤدي بواسطة الرئيس (أي المدير)، أو يمكن أن يخصص لها مشرفين متفرغين ومسؤولين عن متابعة التنفيذ كالمهندسين، ومشرفي العمال وغيرهم.

### ٣- المراقبة غير المباشرة: وهي تلك التي تتم من خلال:

- أ- التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه.
- ب- التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف والتي يرفعها ويبلغ بها مديره المباشر الذي يعمل تحت رئاسته.

ويعد أسلوب التقييم من خلال التقارير أفضل من كل من النوعين السابقين لأن التقييم هنا يكون متأنياً وأدق وأكثر واقعية باعتباره صادراً من المرؤوس نفسه أو من المشرفين المتخصصين.

و تعد التقارير المكتوبة أفضل من مثيلتها الشفهية؛ لأنها تعد بمثابة مصادر موثقة يمكن الاحتفاظ بها واستعادة معلوماتها الواقعية عند الحاجة.

شكل (٢ - ١٠) يعكس نتائج المرحلة الثانية للرقابة



**الخطوة الثالثة: تصويب الانحرافات:**

وترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بنتائج مخرجات القياس للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة ما تسفر عن واحدة من النتيجتين الآتيتين: بمعنى إذا ما جاءت النتائج:

- **إيجابية:** أي أن الانحرافات قد جاءت في ظل التجاوزات المسموح بها فعندئذ لا يكون هناك مبرر للقيام بالمرحلة الثالثة المسؤولة عن تصويب الانحرافات.
- **أو سلبية:** أي أن هناك انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها فإن ذلك يكون مبرراً لاستكمال إجراءات العملية الرقابية وبالتالي القيام بالمرحلة الثالثة التي هدفها الإصلاح للانحرافات لهدف إعادة سير العمل لمساره الصحيح وفقاً للخطة.

و هنا يستوجب الأمر تبعاً لمرحلة تصويب الانحرافات الالتزام باعتبارات رئيسة من أهمها:

- حصر أسباب الانحراف توصلاً للسبب الرئيس أو المشكلة الأساسية
- بالأساليب العلمية المناسبة (والتي يذكر منها في هذا الشأن نموذج تحليل عظمة السمكة fish bone diagram لصاحبها الياباني إيشكاوا الذي يفيد كثيراً في الوصول للمسببات الفرعية ومن ثم

تشخيص diagnosis للمشكلات الإدارية)، وعندئذ تكون الإدارة قد نجحت في وضع يدها على أولى خطوات العلاج بتشخيصها الصحيح للداء الرئيس المتسبب في هذه السلبيات.

- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

والموقف العلاجي للانحرافات لا ينبغي أن يقتصر على الحلول السريعة فقط بل يجب أن تلاحقها الحلول الجذرية طويلة الأجل لضمان القضاء على الانحراف في الوقت الحالي وأيضاً اللاحق.

هذا مع ملاحظة أيضاً أن الانحرافات محل التصحيح ليست بالضرورة أن تكون كلها ممن تقع في نطاق مسؤولية المرؤوس حتى تكون محل محاسبته عليها؛ لأن الكثير منها عملياً قد يكون راجعاً لإدارة نفسها مثل مبالغتها في الأهداف التي أقرتها، أو في المعايير التي فرضتها على العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها، أو بسبب عدم مناسبة المواد والإمكانات المتاحة والمرتبقة.

### الخطوة الرابعة: اقتراح الحلول البديلة:

بعد تحديد الإدارة للمشكلة الرئيسة المؤدية لهذه الانحرافات تأتي المبادرة باقتراح الحلول البديلة الممكنة بشرط وأن تتلائم وظروف وإمكانات المنظمة المادية والبشرية، على أن يفاضل بينها واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الأطول لتقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تتجم عن تكرار هذه الانحرافات.

### الخطوة الخامسة: المتابعة

بالإجراءات العلاجية التي تقرها للتأكد من كل من: والهدف من هذه الخطوة الحرص على متابعة الإدارة لتنفيذ قراراتها

- مدى التزام المرؤوسين المسؤولين بها بالقرارات العلاجية المقترحة كما ونوعاً وزمناً.
- مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانيات المتاحة.
- مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الإجراءات المستجدة.

ولذا يجب على الإدارة أن تتحلى دائماً بالنشاط والفعالية، بمعنى ألا تظل حبيسة غرفتها حتى تطفو الشكاوى والمشكلات على سطح المكتب لكي تهتم بدورها العلاجي بل يجب عليها تخصيص جزء من وقتها وعملها باستمرار نحو التحري والتتقيب والبحث عن أي بوادر لثغرات أو انحرافات يمكن أن تعتري مواردها البشرية (العاملين) أو المادية (الأصول المختلفة) أو معاملاتها التجارية المنجزة لتسارع بدراستها وتحليلها واقتراح أوجه العلاج الملائمة قبل تفشي تكرارها.

### خريطة جانت:

تسبب خريطة جانت إلى اسم هنري جانت الذي ابتكرها في عام ١٩١٧م وتعد مثلاً مناسباً يعكس مضمون العملية الرقابية، وهي من أحد الأساليب الكمية والبيانية المهمة التي تستخدم في هذا الشأن من خلال تقسيم المهام إلى:

• الأعمال الواجب أدائها بحسب طبيعة النشاط المخطط مصحوبة بوقت بداية ونهاية كل نشاط في شكل مستطيل يعكس هذا الأداء المخطط

• التسجيل الفعلي بهذه القائمة للأداء المنجز فعلاً في شكل مستطيل آخر بلون مختلف ليعكس الإحراز الفعلي.

وهكذا يسهل على المراقب متابعة أعمال الأداء كما ونوعاً والتأكد من أنه يسير وفق الجدول الزمني والخريطة الآتية تشرح كيفية استخدامها في متابعة بناء منزل.

شكل رقم (٣-١٠) خريطة جانت

المرحل	سنة ١٤٣٠هـ												
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
أساسات المبنى	[Actual]												
بناء المبنى				[Actual]									
التشطيبات النهائية للمبنى								[Actual]					

مفتاح الرسم: الأداء المخطط (الواجب)

الأداء الفعلي

## Types of Control

## أنواع الرقابة:

تُمارس أنواع عديدة من الرقابة في بيئة الأعمال، ويمكن تصنيف هذه الأنواع تبعاً لعدة معايير: كالهدف منها، ومجالها، والجهة التي تقوم بها كما يتبين من الشكل الموضح بعد.

### المعيار الأول: بحسب نوع النظام الذي يُطبق به الرقابة:

يمكن أن تؤدي العملية الرقابية في المنظمات من خلال نظامين هما:

#### أ- نظام الرقابة المغلق:

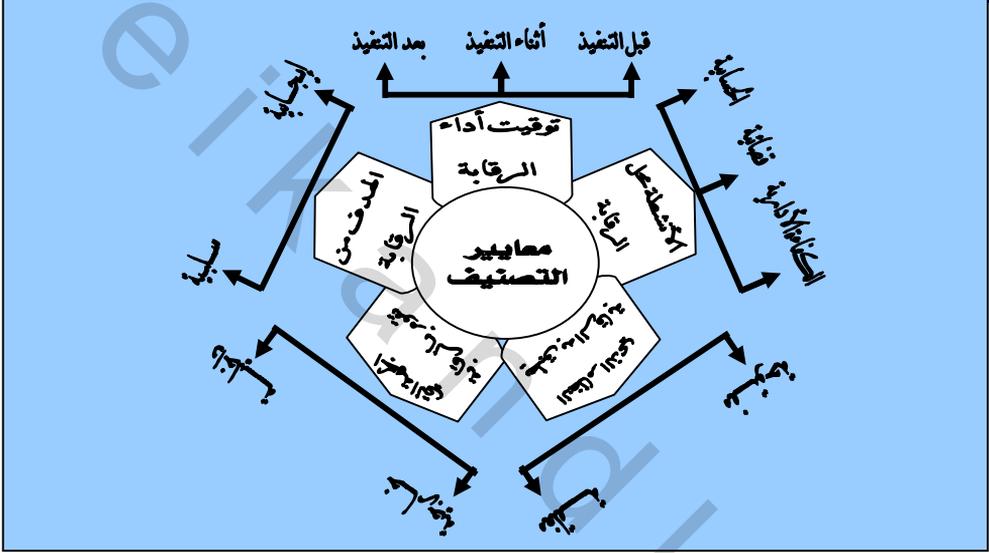
ويشير هذا النوع من الرقابة إلى أساليب الرقابة الذاتية التي تتبع في نظم الإنتاج الآلي، والتي قد زاد استخدامها الآن بشكل ملحوظ في مجال الصناعة مع زيادة التطور في استخدامات الحاسبات الآلية المتقدمة وفي ظل الطفرة الهائلة في مجال إعداد برامج التشغيل الآلية الجاهزة أو المفصلة **Software** مما قد ييسر أداء العملية الرقابية بمراحلها دون تدخل العنصر البشري في أدائها (باستثناء مجرد الضغط على زر التشغيل) لما تحتويه هذه الأنظمة على كل من: تسجيل بكل من المواصفات المطلوبة للأداء عن كل خطوة، وإمكانيات تجهيزات آلية بشأن قياس الأداء الفعلي للقائم بالتنفيذ تختص بالاكشاف للأخطاء، وتوفير التجهيزات الآلية الأخرى للقيام بالتصحيح الفوري، ولعل أهم مجالات استخدام هذه النظم مجال صناعة وتشغيل الصواريخ والطائرات.

#### ب- نظم الرقابة المفتوحة:

وهي على عكس النظم المغلقة؛ فهي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير (بالإضافة للاستعانة بالآلية أيضاً) في كل من المراحل الثلاثة اللازمة لأداء العملية الرقابية.

ويستخدم هذا النوع كثيراً في مجال تصنيع المنتجات التي لا يزال يغلب عليها طابع الأداء اليدوي كصناعة الأثاث، وأيضاً في مجال تقديم بعض الخدمات كأعمال السباكة والصيانة للآلات مثلاً؛ فمعظم هذه المجالات التي تستخدم فيها نظم الرقابة المفتوحة تُتبع بالمشروعات الفردية أو المحدودة.

الشكل (٤-١٠) أنواع الرقابة



### المعيار الثاني: بحسب الهدف من اكتشاف الأخطاء:

يمكن التمييز بين نوعين من الرقابة بحسب هدفها، هما:

#### أ - الرقابة الإيجابية:

وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات المفسرة للخطة للتأكد من أن:

- أداء العاملين يتم بالمواصفات الكمية والنوعية المحددة.

- التنفيذ للممارسات التجارية مع الأطراف الخارجية (كالحكومة والعملاء والموردين) يتم وفقاً لما هو مخطط.
  - الإنجاز للتصرفات والسلوكيات داخل المنظمة (مثل ما يتعلق بالمعاملات المالية، استغلال أوقات العمل الرسمي، هوامش الانحراف المسموح به) يتم تبعاً لما هو مخطط مسبقاً.
- كل هذه الأمور يتم تقييمها أولاً بأول للتأكد من مسيرتها للوائح والأنظمة التي تشرعها الإدارة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت وبالكيف وبالكم المحددة.
- ولذلك يمكن أن يطلق على هذا النوع من الرقابة تعبير "الرقابة الوقائية" وذلك لفعاليتها؛ حيث إمكانية الاستفادة بنتائجها في تطوير وتعديل خططها المستقبلية بقدر كبير من المرونة.

### ب - الرقابة السلبية:

وهذا النوع من الرقابة تستخدمه الإدارة أيضاً ولكن بعد انتهاء التنفيذ تبعاً لطبيعة بعض الأنشطة التي تتميز بصعوبة ممارسة الرقابة فيها في أثناء مراحل التنفيذ كما هو الوضع في حالات إجراء الجراحات؛ ففي مثل هذه الحالات يُقارن الوضع بين حالتي المريض قبل الجراحة ثم بعدها من خلال مدى درجة امتثاله للشفاء، وذلك بالطبع للصعوبة النسبية في تطبيق الرقابة على كل مرحلة من مراحل الجراحة كالتجهيز، والتطهير، والتخدير، الفتح أو الكسر، الخياطة، ثم العلاج الدوائي المتمم للجراحة.

وهنا يكون الاضطرار إلى مقارنة الأداء الفعلي الذي تم إنجازه بالمعايير المحددة مسبقاً فبتكشاف الانحرافات؛ أي يتم تصيدها والتي بناء على نوعها تتخذ الإجراءات الملائمة لتصحيحها لمنع تكرارها فيما بعد في المواقف المماثلة .

وهكذا يتبين أن معيار التمييز بين الرقابة الإيجابية والسلبية بما يأتي:

**الرقابة الإيجابية:** تقوم بمهمة ممارسة الرقابة على التنفيذ منذ بدايته وخلال مراحلها الأولى لتوجيه أنظار المسؤولين عن التنفيذ عن أية شبهة أو أخطاء قد تعتري أداءهم لنفي مسؤولياتهم عنها ولأهداف سرعة تقويمها ، لمكافحة من يحسن الأداء بالمواصفات المطلوبة ، ولهذا فإن هذا النوع من الرقابة قادر على بث روح الطمأنينة المصحوب بالاستعداد على تقبل أي توجيهات لدى العاملين دائماً.

**أما الرقابة السلبية:** فهي تعتمد على ممارسة الرقابة بعد إتمام التنفيذ والانهاء منه ، والذي بناء على نتائج قياسه يكون التوقيع للعقاب على المخالفين (أو الإثابة للأكفاء) مما قد يثير روح الخوف أو الفرع كثيرا لفئة العاملين الذين هم دون المستوى الإنتاجي الواجب مما قد يتسبب في بث الإحباط وتثبيط روح الإبداع لديهم.

### المعيار الثالث: بحسب التوقيت الزمني للرقابة:

ويمكن تقسيم الرقابة بحسب التوقيت الزمني الذي تمارس فيه إلى ما يأتي:

#### أ - الرقابة السابقة للتنفيذ:

وهذا النوع من الرقابة يرد على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة ككيان اعتباري أكثر من ورودها على العاملين.

بمعنى أن توجه عملية المتابعة أساساً للتصرفات التي تتعلق بالنواحي المالية كالإنفاق على اقتناء الأصول المطلوبة (الثابتة والمتداولة) والحصول على خدمات معينة من جهات خارجية ، وهو ما يصعب تنفيذه دون موافقة الجهة المختصة بالمنظمة كالقسم المالي فيها ، مثلاً ، وعندئذ تكون الرقابة هنا مؤداها بشكل سابق على التنفيذ لهدف منع وقوع انحرافات ، تصبح فيما بعد موضعاً للمساءلات القانونية.

ولذا يمكن أن يطلق عليها اسم "الرقابة المانعة للأخطاء".

### ب- الرقابة في أثناء التنفيذ:

وهي التي تتم خلال مراحل الأداء أولاً بأول طبقاً للمعايير المعتمدة التي قد يترتب على نتائجها الحاجة إلى التغيير الفوري في بعض أجزاء الخطة لأغراض مصلحة العمل.

### ج- الرقابة اللاحقة:

وهي التي تتم خلال الأداء للمعاملات أو التصرفات حيث يتم مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المطلوب إنجازها لأجل اكتشاف الأخطاء التي تصحح محل التشخيص لمسبباتها وبالتالي إقرار أساليب معالجتها.

وعليه تكون الرقابة هنا لاحقة حيث تتم بعد وقوع الأخطاء، وعلى الرغم من أنه قد يكون قد فات أوان علاجها في الغالب لكن المنفعة المقدره منها تكون لا زالت موجودة حيث الاستعداد والتحوط ضد الأخطاء المتشابهة الممكن وقوعها في المستقبل.

لذلك يمكن أن يطلق على هذا النوع من الرقابة اسم "الرقابة الإصلاحية للخطط المستقبلية".

### المعيار الرابع: بحسب نوع النشاط الذي تمارس من أجله الرقابة:

إن النشاطات التي تزاوّل في أي منظمة كثيرة ومتعددة، ويتطلب كل منها نوعاً مميزاً من الرقابة على أدائها. ويمكن تقسيم الرقابة لبعض الأنواع والتي منها:

### أ- الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية:

وهذا النوع من الرقابة يعد بمثابة رقابة ذاتية يقوم بها المدير لمتابعة أدائه على كل ما يقوم به من وضع خطط وسياسات، وتنظيم وتوجيه للموارد المتاحة والمرتبقة.

ومن ثم فهذه الرقابة تعد ضرورية لكل من يشغل منصب مدير لأنه من خلالها تتوافر له كل إمكانيات الاطمئنان على حسن سير كل من:

- العمل الإداري بعناصره من جهة.
- العمل التنفيذي لوظائف المشروع المختلفة من جهة أخرى.

### ب- الرقابة الحسابية:

وهي تلك التي تركز على الجوانب المالية أي بكل ما يتعلق بالإنفاق أو التحصيل، وذلك بالطبع من خلال الاستناد على المراجعة الدائمة لحركتي التدفقات النقدية الخارجية (المصروفات) أو التدفقات النقدية الداخلة (المتحصلات) تبعاً للأرقام التقديرية المعتمدة التي تعكسها كل من:

- الموازنات النقدية التقديرية (وهي التي تختص بحركتي النقدية الداخلة والخارجة لأجل قصيرة لا تزيد مدتها عن عام) مثل تحصيل أوراق القبض وسداد الضرائب السنوية.
- الموازنات الرأسمالية التقديرية (وهي تلك التي تختص بحركتي النقدية الداخلة والخارجة لأجل زمنية تزيد عن سنة) كما هو الحال بالنسبة لشراء الأصول الثابتة.

وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أن من أهم أدوات الرقابة المالية " نقطة التعادل" والتي تحظى بمكانة خاصة في هذا المجال باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية في الوقت نفسه، ولأهميتها سيتم التعرض لها بالتفصيل عند تناول الوظيفة المالية كما سيتضح بالجزء التالي من هذا الكتاب.

### ج- الرقابة القضائية:

وهذا النوع من الرقابة يستهدف ضبط سلوكيات الموارد البشرية بشكل عام (فئة الياقات البيضاء وهم المديرين، وفئة الياقات الزرقاء وهم المنفذون) للأهداف التي تتعلق بكل من:

- تحجيم سلوكيات المديرين في تصرفاتهم مع مرؤوسيه في أثناء ممارسة أعمالهم الرئاسية عليهم في ضوء ما قد أجازته التشريع بنصوصه القانونية من أحقية توقيع العقوبات المسموح بها على المرؤوسين المخالفين وإلا فإن المدير نفسه يصبح عرضة للمحاسبة القانونية للتهاون في حقوقه للعضة والاعتبار حرصاً على مصلحة العمل من التسبب والتهاون.
- تحجيم سلوكيات المرؤوسين أنفسهم من خلال الالتزام باعتباريات الاحترام والطاعة الموضوعية لتوجيهات وأوامر وقرارات رؤسائهم تبعاً لما تفرضه القواعد والإجراءات التنظيمية في هذا الشأن وعلى ألا يغفلها في علاقته مع رئيسه، وألا كان عرضة للعقاب.

ومن هنا تظهر أهمية وحدة الشؤون القانونية بمنظمات الأعمال باعتبارها الجهات المختصة بالبت وتوقيع العقوبات المناسبة بشأن المنازعات التي يمكن أن تنشأ بين المديرين والمنفذين أو بين المديرين مع بعضهم بعض أو بين المنفذين مع بعضهم بعض أو بين إحدى الجهات الداخلية والجهات الخارجية للمنظمة.

## Effective Control

## خصائص الرقابة الفعالة:

يقصد بالرقابة الفعالة تلك الرقابة التي تستطيع الإدارة من خلالها أن تتحرى بؤادر العقبات أو الأخطاء الفعلية التي تعترض الأداء بشرط أن تكون مهياًة لمواجهتها بالأساليب والأدوات والوسائل التي تكفل لها سرعة اتخاذ الإجراءات العلاجية للتصدي لها فوراً وجذرياً بأقل التكاليف.

ومن ثم فمن أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في نظم الرقابة الفعالة هي:

١. أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة؛ فعلى سبيل المثال لا يجوز أن تطبق الإدارة أساليب رقابية مستحدثة كالرقابة الآلية في حين أن نظم العمل المطبقة في المنظمة لازالت تستخدم النظم والأساليب اليدوية بدرجة كبيرة كما هو الحال في المزارع البسيطة، والعكس بالعكس.
٢. أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية بقدر الإمكان؛ فليس هناك ما يدعو لاستخدام أساليب رقابية باهظة التكاليف طالما توجد وسائل أرخص تؤدي الغرض نفسه، وذلك لتقليل التكاليف الكلية بقدر الإمكان.
٣. أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل أي تتوافر لديه المهارة الفعلية على تطبيقها وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التأهيل العلمي المناسب أو من خلال التدريب على استعمالها.
٤. أن تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية المستعملة حيث لا توجد وسيلة رقابية واحدة تصلح مع كل الأفراد أو لكل التصرفات والمعادلات أو لكل الأنشطة أو لجميع المنظمات؛ فكل طرف من هذه الأطراف ينبغي أن يكون له وسائله الملائمة له.

٥. أن تكون النظم الرقابية مرنة أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية التي تستحدث على الأداء الفعلي لتحقيق المزيد من الفاعلية سواء للمراقبين أنفسهم (اختصار الوقت والجهد المبذول)، أو الواقعين تحت المتابعة (سرعة لفت أنظارهم بالثغرات أو الأخطاء المحتمل الوقوع فيها مبكراً).
٦. أن يتم مراعاة التوازن بين كل من اعتباري الكم والنوع عند صياغة المعايير المخططة؛ فموجبات الإجابة تقضي بعدم ترجيح أحد هذين الاعتبارين على الآخر؛ فاعتبارات الكم والنوع من متمات اكتمال العمل وكفاءته.

## أمثلة تطبيقية للرقابة على وظائف المشروع الرئيسية:

تؤدي منظمات الأعمال (مهما اختلفت أحجامها أو أشكالها القانونية) ووظائفها الرئيسية المتمثلة في التمويل والأفراد والإنتاج والتسويق مما يثير تساؤلاً وهو كيف يمكن متابعة أداء هذه الوظائف للتأكد من قيامها بواجباتها في ظل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والمرتبقة!

إن ذلك يقتضي من كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف بوضع معايير أساسية مقدماً لتكون مرشداً يهتدي به في إجراء عملية التقييم الفعلي للأداء.

ومما لا شك فيه أن عملية التوصل لمعايير موحدة تصلح لكل الوظائف أمرٌ غير جائز عملياً على الإطلاق لاختلاف هذه الوظائف من حيث:

- مدخلاتها (أي متطلباتها من كل من الآلات والمعدات، والمواد).
- والتشغيل (حيث المراحل التي تؤدي بها).
- ومخرجاتها (بما تسفر عنه من إنجازات والتي تتفاوت ما بين سلع وخدمات).

### ١- الرقابة على الوظيفة المالية:

تتعلق الوظيفة المالية في المنظمات بشكل عام بالشؤون المالية من حيث تدبير الأموال للمنظمة من مصادرها المعروفة (الاستدانة، التمويل الذاتي) واستخدامها بتوجيهها لمجالات استثمارية تناسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة بتوفيرها لعناصر الأصول الثابتة من آلات ومعدات، عناصر الأصول المتداولة من مواد ومصروفات إلزامية بما يسمح في النهاية بتحقيق معدل عائد كاف لإشباع رغبات الملاك من حملة الأسهم.

وحتى تتم عملية الضبط أو الرقابة على حركتي خروج (المدفوعات) ودخول (المتحصلات) الأموال من وإلى المنظمة يقتضي الأمر من المدير المالي المسؤول التوصل لمعايير مالية تعكس مدى كفاءة تنفيذ كل من القرارات التمويلية التي تتعلق بتدبير الأموال والقرارات الاستثمارية التي تتعلق باقتناء الأصول المختلفة بما يتناسب وشقي هذه الوظيفة.

ولعل من أهم هذه المعايير التي يمكن أن نسوقها لأهداف الرقابة على بعض جوانب هذه الوظيفة هو ما يعكسه الجدول التالي:

الشكل رقم (٥-١٠) نماذج لمعايير رقابة الوظيفة المالية

معايير المالية المناظرة	مجال الرقابة
<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤشرات (*) التي يمكن الاستناد إليها في هذا الشأن:</li> <li>نسبة المديونية لإجمالي هيكل التمويل (مثلا لا تزيد عن ٥٠٪)</li> <li>نسبة التداول (٢ : ١).</li> <li>نسبة السيولة السريعة (١ : ١).</li> </ul>	تقييم كفاءة تنفيذ القرارات التمويلية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل دوران الأصول. الثابتة (٤ مرات سنويا).</li> <li>معدل دوران إجمالي الأصول (مرتان سنويا على الأقل).</li> <li>معدل دوران المخزون السلمي (بحسب النشاط الممارس)</li> </ul>	تقييم كفاءة تنفيذ القرارات الاستثمارية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل عائد الاستثمار (متوسط عائد الأنشطة المماثلة).</li> <li>معدل عائد حق الملكية (معدل العائد الذي يرضي الملاك).</li> </ul>	تقييم كفاءة القرارات المالية عامة (التمويلية والاستثمارية).

(\*) والتركيبية الحسابية لهذه المؤشرات يمكن مراجعتها من أحد مراجع الإدارة المالية المتخصصة بالجزء الذي يتعلق بالتحليل بالنسب المالية.

ومما يجدر الإشارة إليه أن نماذج المعايير المتقدمة الذكر بالجدول السابق تُعد موضوعية وسهلة نسبياً في عملياتها الحسابية عن غيرها من المعايير التي لها صفة الوصفية؛ وذلك لأن تركيبة كل مؤشر (أي معيار) مالي تنبثق من الحسابات الختامية أي من كل من قائمة المركز المالي (وهي الميزانية بما تعكسه من أصول وخصوم)، وقائمة الدخل بما تعكسه من مصروفات وإيرادات.

كذلك يلاحظ أن المعايير المالية المشار إليها في الجدول المتقدم لا تُعد معايير مثالية أو قاطعة لكل المنظمات ولكل الدول، فهي مجرد مؤشرات توصل إليها خبراء التحليل المالي كمقترحات اجتهادية يستهدف منها إلزام المنظمات على محاولة بلوغها أو الاقتراب منها لضمان متانة مراكزها المالية لما يعنيه ذلك بمدى سلامة التخطيط والتنفيذ للقرارات المالية فيها بشكل عام.

ولذلك ونظراً لأن كل منظمة تختلف في نشاطها (سواء أكان خديماً، أم تجارياً، أم صناعياً) أو في أحجامها عن غيرها من المنظمات (مشروعات ضخمة وأخرى محدودة) فإن المؤلف يؤكد على أهمية أن يكون لكل دولة بيئتها الوطنية الخاصة بها، وكذلك لكل نشاط إنتاجي فيها معاييرها المالية التي تناسبه.

### ٢- الرقابة على وظيفة شؤون العاملين:

تختص هذه الوظيفة والتي يقوم على إدارتها مدير شؤون الأفراد بتوفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً تمهيداً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أي أن هذه الوظيفة بإيجاز تُعد مسؤولة عن التخطيط والتنظيم والرقابة لكل من حركتي دخول وخروج العاملين من خلال قيامها بمهام عن كل من عمليات

الاختيار، والتعيين، والتحديد للأجور والمكافآت، والتدريب، والنقل، والترقية، والعقاب والإثابة، والمنح للإجازات، والفصل، والاستقالة، والإحالة للمعاش وغيرها مما يتعلق بشؤون الموظفين.

ووسيلة إدارة الأفراد في تحقيق كل ذلك مرهون بمدى كفاءتها في "الوصف والتحليل والتقييم والتصنيف لوظائف المنظمة المتاحة والمرتبقة"، مما يقضي بأهمية حاجتها للرقابة على كل تلك الجوانب للأطمئنان على إصابتها لهدفها الرئيس المنشود وهو: "تسكين الموظف المناسب بالعمل المناسب"، مع استمرار صلاحيته وإبداعه المتجدد لمتطلبات وظيفته مع مرور الوقت.

ومن أمثلة المعايير الرقابية التي تفيد في قياس كفاءة هذه الوظيفة لعملياتها المتعددة المتقدم ذكرها ما يوضحه الجدول التالي:

النموذج رقم (٦ - ١٠) نماذج لمعايير رقابة وظيفة شؤون الأفراد

معايير الأفراد المناظرة	مجال الرقابة
<p>أهم المؤشرات الرقابية هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل التسرب الاختياري للعاملين / مقارنة بمعدل التسرب المخطط (كعدد العاملين المقدر انتقاليهم أو إحالتهم للمعاش).</li> <li>• عدد طلبات قرارات النقل من العاملين / مقارنة بعدد الوظائف الشاغرة محل التعيين بالخطة.</li> <li>• عدد طلبات الإقالة الجبرية من الوظائف الحالية لأسباب قهرية تتعلق بالكساد الفجائي بالمنظمة أو لأسباب تنظيمية كالتخصيصية.</li> </ul>	الاختيار والتعيين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد مرات الحصول على إجازات أخرى غير الإجازات النظامية / مقارنة القانونية كالمرضية والاعتيادية والعيدية والوضع والمرافقة والوفاة والإغاثة.</li> <li>• عدد مرات تأخر العامل عن مواعيد الحضور / قياساً بالحد الأدنى المسموح به من حيث عدد المرات والزمن بكل مرة خلال المدة الزمنية المحددة كالشهر.</li> <li>• عدد مرات انصراف العامل مبكراً عن المواعيد الرسمية / قياساً بالحد المسموح به سواء من حيث عدد المرات أو الزمن بكل مرة خلال المدة الزمنية المحددة.</li> </ul>	الالتزام بقواعد لوائح العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متوسط ساعات العمل اليومية للفرد / قياساً بساعات العمل الرسمية التي تحددها لائحة العمل بالمنظمة.</li> <li>• حجم الإنتاج السليم / قياساً بالموصفات الكمية والنوعية الواجبة. خلال المدة الزمنية المقررة.</li> <li>• حجم الإنتاج المعيب / قياساً بحد الخطأ المسموح به نظامياً.</li> </ul>	كفاءة أداء الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حجم ومستوى الإنتاج بعد التدريب / مقارنة بالحجم والمستوى المفترض بعد التدريب لكل موظف.</li> <li>• معدل وقائع حوادث العمل كما ونوعاً / مقارنة بالوضع قبل التدريب.</li> <li>• عدد الشكاوى المرفوعة من المشرفين / مقارنة بالوضع قبل التدريب.</li> </ul>	مستوى الاستفادة من السدورات التدريبية التي تعقد.

### ٣- وظيفة الشراء والتخزين:

تختص هذه الوظيفة بشراء متطلبات النشاط الإنتاجي من كل من نوعي الأصول الآتية:

- الثابتة: كالتجهيزات، والأثاث، والآلات، والمعدات.
- المتداولة: كالمكونات من السلع تحت التصنيع، والمواد الخام من السلع الطبيعية سواء الصلبة أو شبه صلبة أو السائلة بحسب طبيعة النشاط التشغيلي.

وذلك كله بالمواصفات والجودة المناسبة من مصادر التوريد الملائمة، وكذلك بالأسعار وبالأحجام المناسبة.

وكفاءة أداء هذه الوظيفة مرهونة بمدى مقدرة إدارة المشتريات على تلبية احتياجات المنظمة بشكل عام ومتطلبات قسم الإنتاج بشكل خاص لاعتبارات ضمان سلامة وسلاسة أداء العمل الإنتاجي دون أدنى تعطيل.

ولهذا تقضي اعتبارات الرقابة الجيدة وجوب تقييم مدى كفاءة الرسم والتنفيذ للسياسات التي يتم بها ممارسة كل من وظيفتي الشراء والتخزين المتممة والتابعة لها (للصلة الوثيقة بينهما)، وهو ما لا يتحقق بدون توفير معايير رقابية محددة مسبقاً حتى يمكن الاستناد إليها في إجراء عملية التقييم الفعلي.

ولعل من أمثلة أهم المعايير التي تفيد في هذا الشأن ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم (٧-١٠) نماذج لمعايير رقابة وظيفة الشراء والتخزين

معايير الشراء المناظرة	مجال الرقابة
<ul style="list-style-type: none"> <li>وأهم المؤشرات التي في هذا الشأن هي:</li> <li>• عدد أوامر الشراء الفعلية / مقارنة بعدد الأوامر المخططة سنوياً.</li> </ul>	كفاءة التعاقد على صفقات الشراء.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحجم الفعلي للشراء كل مرة / مقارنة بالكمية المخططة في المرة.</li> </ul>	كفاءة عملية الشراء.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى حجم المواد بالمخازن / مقارنة بنقطة إعادة الطلب المخططة.</li> </ul>	مراعاة اعتبارات الاحتفاظ بهامش أمان من المواد الخام.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل التالف من المواد المخزنة / مقارنة بمعدل التالف المسموح به.</li> </ul>	كفاءة سياسة التخزين للمواد الخام.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل المخزون التام الصنع الذي لم يبيع / مقارنة بمعدل التالف التام الصنع الواجب تصريفه.</li> </ul>	كفاءة سياسة التخزين للإنتاج التام الصنع.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من السياسة المتبعة فعلاً في صرف المواد / مقارنة بالسياسة التي تقرها المنظمة كسياسة الوارد أولاً يصرف أخيراً مثلاً.</li> <li>• الفحص الفعلي لبعض الوحدات المنصرفة للعملاء / مقارنة بالمواصفات القياسية المحددة مقدماً.</li> <li>• الفحص الفعلي لبعض المواد المنصرفة للإنتاج / مقارنة بالمواصفات القياسية المحددة مقدماً.</li> </ul>	كفاءة السياسة المطبقة في توريد المواد من المخازن إلى أقسام الإنتاج أو الأسواق.

٤- وظيفة الإنتاج:

يتمثل عمل وظيفة الإنتاج في تحويل المواد إلى منتج نهائي قابل للتسويق إما للمستهلك الصناعي أو للمستهلك النهائي بحسب نوع المنتج وذلك من خلال مراحل أو عمليات إنتاجية معينة.

ولذلك يقع على مدير الإنتاج مسؤولية المراقبة المنتظمة على العملية الإنتاجية بداية من توفير متطلبات الإنتاج من مواد، ومعدات، وعاملين ذات مهارات معينة،

وأوقات كافية للعمل حتى مرحلة إتمام تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة بمستوى الجودة المطلوب.

ومن ثم فكل هذه المهام التي تتضمنها هذه الوظيفة تتطلب معايير رقابية خاصة تخدم الجوانب السابقة، وهو ما يوضح الجدول التالي بعضاً من الأمثلة عليها.

الشكل رقم (٨ - ١٠) نماذج لمعايير رقابة وظيفة الإنتاج

مجال الرقابة	المعايير الإنتاجية المناظرة
كفاءة الآلات والمعدات	<ul style="list-style-type: none"> <li>أهم المؤشرات هي:</li> <li>● عدد ساعات العمل الفعلية اليومية لكل آلة / مقارنة بعدد الساعات الواجبة.</li> <li>● عدد ساعات الأعطال للآلات خلال المدة الزمنية / مقارنة بعدد الساعات التقديرية.</li> <li>● معدل الطاقة الفعلي لكل ماكينة مستخدمة / مقارنة بالطاقة القصوى الممكنة لها</li> </ul>
رقابة أداء العامل	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الملاحظة (بالعين أو بالكاميرا) متوسط ساعات العمل اليومية الفعلية لكل عامل / مقارنة بساعات العمل الواجبة.</li> <li>● الملاحظة (بالعين أو بالكاميرا) متوسط إنجازات العامل الفعلية كما ونوعاً / مقارنة بالكم والنوع الواجب.</li> <li>● معدل الزمن الفعلي الذي يهدره العامل يومياً دون إنجاز / مقارنة بالزمن المسموح به للراحة في اليوم.</li> </ul>
جودة المنتج	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نسبة الإنتاج الجيد الفعلي للعامل لجملة إنتاجه / مقارنة بالنسبة الواجبة.</li> <li>● نسبة الإنتاج المعيب الفعلية للعامل لجملة إنتاجه / مقارنة بحد التجاوز المسموح به.</li> </ul>
مراحل التنفيذ للعمليات الإنتاجية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التحقق بالملاحظة (الحية أو الآلية) من الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله / مقارنة بالترتيب وخطوات العمل المخططة لكل عامل.</li> <li>● ملاحظة مدى الالتزام بوقت البداية والنهاية الفعلي لكل مرحلة / مقارنة بمواقيت البداية والنهاية المخططة (بالاستعانة بخرائط جانث أو شبكات بيرت المتخصصة).</li> </ul>

## ٥- رقابة الوظيفة التسويقية:

تحظى الوظيفة التسويقية بأهمية خاصة لدى معظم المنظمات لأنه دون هذه الوظيفة لا يكون للإنتاج النهائي أهمية أو قيمة دون التوفيق في تسويقه وتوصيله للمستهلك المناسب في المكان المناسب وبالسعر المناسب؛ فحجم إيرادات المنظمة مرهون بدرجة كبيرة بمدى كفاءة نشاطها التسويقي.

وإذا كان السوق هو حلقة الربط أو الوصل بين أطراف العملية التسويقية التي تتألف من بائعين ووسطاء ومشتريين فإن للمزيج التسويقي بآلياته الأربعة؛ المنتج Product، والسعر Price، والتوزيع Produce، والترويج Promotion (و التي يطلق عليها 4 P S باعتبار أن العناصر الأربعة المكونة للمزيج تبدأ كلها بحرف P) له أهميته في تقرير السياسة التسويقية.

ولهذا فإن تداعيات الرقابة على كفاءة أداء تلك الوظيفة تقضي بضرورة متابعة أداء آليات هذا المزيج، وهو ما يوضحه الجدول التالي من خلال بعض الأمثلة.

الشكل رقم (٩ - ١٠) معايير رقابة الوظيفة التسويقية

مجال الرقابة	المعايير المقابلة
المنتج سواء كان سلعة أو خدمة	<p>وأهم المعايير التي تفيد في هذا المجال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المستوى الفعلي لجودة المنتج المعروض بمنافذ التوزيع / مقارنة بالموصفات القياسية المخططة.</li> <li>معدل التالف الفعلي للمنتجات بمنافذ التوزيع / مقارنة بالمعدل المخطط المسموح به.</li> <li>معدل الشكاوى المرفوعة للإدارة بشأن المنتج من حيث الجودة أو العيوب سواء من العملاء أو رجال البيع أنفسهم.</li> </ul>
السعر	<p>وأهم المعايير:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مقارنة السعر الفعلي الذي يتم به البيع بالسوق / مقارنة بالسعر المخطط.</li> <li>التأكد من أن السعر المخفض لا يمتد قبل أو بعد مدة الخصم / مقارنة بمدة التخفيض المقررة.</li> <li>معدل الشكاوى بشأن السعر الذي تباع به الوحدة.</li> </ul>
مكان التوزيع	<p>أهم المؤشرات هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>معدل الإنتاج الجيد الفعلي لجملة إنتاجه / مقارنة بالمعدل الواجب.</li> <li>معدل الإنتاج المعيب الفعلي لجملة إنتاجه / مقارنة بالأعلى أو الأدنى المسموح به.</li> </ul>
الإعلان	<p>وأهم المعايير الممكنة في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>قياس حجم إيرادات المبيعات الفعلية لكل منتج بكل منفذ / مقارنة بالإيرادات المخططة لكل منتج بكل منفذ تبعا للخرائط البيانية.</li> <li>قياس حجم إيرادات المبيعات الفعلية المحققة لكل بائع / مقارنة بمتوسط حجم الإيرادات المحققة لأجل بيع الواحد.</li> </ul>
تابع السعر	<p>وأهم المعايير هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>قياس حجم الإيرادات الفعلية قبل الإعلان / مقارنة بمتوسط الإيرادات المخططة بعد الإعلان.</li> <li>قياس حجم إيرادات المبيعات الفعلية المحققة لكل بائع / مقارنة بمتوسط حجم الإيرادات المحققة لرجل بيع الواحد.</li> <li>قياس حجم الإيرادات الفعلية لرجل البيع / مقارنة بمتوسط الإيرادات المخططة للرجل الواحد باعتبار أن البيع الشخصي فيه قدر من الإعلان.</li> </ul>

مصطلحات:

CONTROL	الرقابة
CONTROL STANDARDS	المعايير الرقابية
DIRECT CONTROL	المتابعة المباشرة
INDIRECT CONTROL	المتابعة غير المباشرة
CLOSE CONTROL SYSTEMS	نظم الرقابة المغلقة
OPEN CONTROL SYSTEMS	نظم الرقابة المفتوحة
POSITIVE CONTROL	الرقابة الإيجابية
NEGATIVE CONTROL	الرقابة السلبية
FINANCIAL STANDARDS	معايير مالية
PRODUCTIVE STANDARDS	معايير إنتاجية
MARKETING STANDARDS	معايير تسويقية
PERSONAL STANDARDS	معايير أفراد

## أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: ضع علامة صح أو خطأ أمام العبارات الآتية، مع التعليل:

١- ( ) تعد الرقابة بمثابة المهمة الأولى للنشاط الإداري الذي يمارسه المدير.

٢- ( ) تتم الرقابة فقط بواسطة الجهات الداخلية المختصة في المنظمة.

٣- ( ) تتم الرقابة لأداء المنظمة بواسطة الجهات الخارجية المختصة.

٤- ( ) الرقابة الجيدة هي تلك التي تتم بعد انتهاء العمل واكتماله.

٥- ( ) تمارس الرقابة التاريخية عادة مع أولى مراحل التنفيذ للأعمال.

٦- ( ) تفضل الرقابة الفورية دائماً عن الرقابة التاريخية.

٧- ( ) للرقابة فوائد كثيرة ومتعددة.

٨- ( ) يستفيد العاملون في منظمات الأعمال من الرقابة على أدائهم.

٩- ( ) من أولى مراحل العملية الرقابية إتقان صياغة المعايير التقديرية.

١٠- ( ) تصنف المقاييس الزمنية ضمن المعايير الكمية.

١١- ( ) المتابعة المباشرة هي تلك التي تتم بالملاحظة.

١٢- ( ) يعد أسلوب عظمة السمكة من الأساليب الفعالة في مجال التنظيم الإداري.

١٣- ( ) نظم الرقابة المغلقة هي التي تتم من خلال الاعتماد على العنصر البشري أساسا.

١٤- ( ) نظم الرقابة المفتوحة هي التي تتم بالاعتماد على العنصر البشري.

١٥- ( ) الرقابة الحسائية هي التي تركز على تصرفات العاملين.

١٦- ( ) ليس هناك أهمية للرقابة القضائية في منظمات الأعمال.

١٧- ( ) يمكن استنباط المعايير المالية بسهولة من سجلات الوارد والمنصرف للمواد.

١٨- ( ) هناك صعوبة في صياغة معايير لقياس كفاءة التدريب الذي يحصل عليه العاملون.

١٩- ( ) تعد خريطة جانث هي الأداة الوحيدة للرقابة على الوظيفة الإنتاجية.

٢٠- ( ) هناك معايير رقابية متعددة لقياس كفاءة المزيج التسويقي.

### ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: "تعد الرقابة من المهام الإدارية التي لا تقل أهمية عن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه".

علق على هذه العبارة، ثم أجب على الأسئلة الآتية:

- مفهومك للرقابة.
- أهم الفوائد التي تحققها الرقابة لكل من الإدارة والعاملين.
- الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان لتصويب الأخطاء التي تسفر عنها نتائج المراقبة.

س٢: "على الرغم من تعدد أنواع الرقابة، إلا أنه لا يمكن وصفها بأنها بدائل متاحة أما الإدارة يمكنها أن تستخدم منها ما تشاء".

ناقش هذه العبارة موضعاً ما يأتي:

- أهم المعايير الممكنة لتصنيف الرقابة مستعيناً بالرسم.
- أهم أنواع الرقابة، مدعماً إجابتك بالمجالات التي يصلح لها كل نوع من هذه الأنواع.

س٣: "لا غنى عن كل من المعايير الكمية والأخرى غير الكمية في مراقبة أدائهم".

ما الفرق بين كل من هذين النوعين من المعايير، مؤيداً إجابتك بأمثلة توضيحية؟

س٤: وضع أهم الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند صياغة المعايير الرقابية بشكل عام.

س٥: "هناك معايير مالية تفيد في مجال تقييم أداء الوظيفة المالية". أذكر أمثلة منها.

س٦: كيف يمكن تقييم كفاءة سياستي الشراء والتخزين بأحد المزارع؟

س٧: "تتطلب الرقابة الفعالة خصائص معينة". اشرح تلك العبارة موضعاً هذه الخصائص.

س٨: هل تعتقد أنك قد استمدت من دراستك لموضوع الرقابة الإدارية في حياتك الشخصية؟ وهل سيكون لها تأثير على حياتك الوظيفية بعد التخرج؟

### ثالثاً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org):

(١) الحالة رقم (١) مصنع السجاد.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.



عثمان أحمد عثمان

رواد الأعمال

من مواليد ١٩١٧ بمحافظة الإسماعيلية بمصر، وهو أحد رواد التشييد والبناء في مصر ومؤسس قلعة المقاولون العرب، عمل وزيراً للإسكان والتعمير عام ١٩٧٣ ونائباً لرئيس الوزراء للتنمية الشعبية، وهو صاحب إنجاز بناء السد العالي العظيم وأخذ على عاتقه بناء قواعد الصواريخ ودشم الطائرات تحت لهيب القنابل في أثناء حرب الاستنزاف.

وكذلك قاد معركة تعمير مدن قناة السويس بعد حرب أكتوبر المجيدة. فهو خليفة طلعت حرب في النصف الثاني من القرن العشرين.

عاش أحمد عثمان يتيماً وهو في سن الثالثة من عمره وتولى أخوه الأكبر تربيته ومسؤولية الأسرة. كبر عثمان وسط جو مفعم بالحماس والتضحية والمعاناة، ومع ذلك تفوق في دراسته ودخل كلية الهندسة، وكان يمشي من بيت أخته في القاهرة إلى كلية الهندسة بجامعة القاهرة يومياً على قدميه، لكن بعقليته وموهبته استطاع أن يرتب له دراجة من مخلفات محل البيع وتأجير الدراجات، وبعد أن حصل على بكالوريوس الهندسة في عام ١٩٣٥م أهدى المهندس عثمان أحمد عثمان دراجته إلى بواب الكلية فرحاً بالإنجاح. هذا وتعد شركة المقاولون العرب من أكبر شركات المقاولات والتشييد والبناء في مصر والعالم العربي.

فرانكلين سي. أشبي

علماء الإدارة

هو العالم د. فرانكلين سي. أشبي، أبداع في مجال الإدارة والأعمال. أضاف إليها كماً هائلاً من المعلومات الإدارية وفنونها كما له عدة مؤلفات في كيفية القيادة الرائدة للشركات والمؤسسات مثل كتاب (تبنى التفوق). أضاف إلى الإدارة طابعاً خاصاً وأساليب متميزة وله فيها بصمات رائعة تدل على حرفيته.

ولد د. بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو مشارك في تأسيس مجموعة (رأس مال القيادة) في بريستون بنوجيرسي، وهي مجموعة متخصصة في تنمية المهارات القيادية وتطوير الأساليب الإدارية ونقل وترقية المدراء التنفيذيين. وكان له منصباً كبيراً لمسؤولي التعليم في مؤسسة (ديل كارنيجي وشركاه) وهذه المؤسسة أكبر منظمة في العالم لتعليم الراشدين، كما عمل د. أشبي خلال حياته المهنية نائباً لرئيس مؤسسة (مانشستر بارتنرز انترناشونال). كما يحظى د. أشبي بشهرة واسعة على مستوى أمريكا باعتباره مؤلفاً مهماً ومحاضراً. ومن مؤلفاته:

Revitalize your corporate culture.

Effective Leadership programs

أضاف إلى الإدارة نظاماً مبدعاً كان نصيب الشركات العظمى الأخذ به وهو نظام MRI الذي يبحث في أعماق الشخصية والشركة لكشف الجوانب الثقافية وما يؤدي إلى معرفة الموظف وإخلاصه لشركته، كما أن للدكتور فرانكلين نصيباً في معالجة الجوانب الفنية السيئة للحصول على المعلومات المؤكدة والتي تمارس بكثرة في الغرب اليوم، وكان د. أشبي يؤكد على مقولة ويدعو للعمل بها وهي (الموظف الصحيح في المكان الصحيح).