

الإدارة

تأليف

دكتور: محمد عبد الستار

دكتور: حسام أحمد حنفى

دكتوراه إدارة الأعمال- كلية التجارة

جامعة القاهرة

الفصل الاول
مفهوم إدارة الأعمال

مفهوم الادارة

الإدارة هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربعة وظائف أساسية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) باستخدام الموارد البشرية. ومن خلال هذا المفهوم نجد ان الادارة تقوم بـ

- ١ - بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ٢ - ممارسة أربعة وظائف إدارية أساسية.
- ٣ - تحقق النتائج عن طريق الآخرين.
- ٤ - تحتاج الإدارة لتحقيق الأهداف إلى الموارد البشرية والموارد المادية.

هل الادارة ضرورة ؟

- طالما أن هناك أهداف مطلوب تحقيقها فإن وجود الإدارة يصبح ضرورة ملحة وذلك لعدة اسباب:
- بدون وجود الإدارة قد تتحقق الأهداف ولكن يكون ذلك محضاً للصدفة واحتمالات عدم تحقيق الأهداف تفوق كثيراً احتمالات تحقيقها. وقد تتحقق الاهداف بعد فترة طويلة وبتكلفة مرتفعة. أي أن الهدف لم يتحقق بأعلى كفاءة ممكنة .
 - بدون وجود ادارة قد يدرك كل فرد الهدف بطريقة خاصة تختلف عن إدراك الآخرين ويتطلب الأمر وجود الإدارة التي تقود الأفراد ، توجه الأفراد نحو الهدف وتعمل عل المحافظة على توجيه الجهود باستمرار نحو الأهداف.

ماذا تفعل الإدارة ؟

من التعريف السابق للإدارة يتضح أن هناك أربع وظائف أساسية تمارسها الإدارة ويطلق عليها العملية الإدارية وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة وسوف نقوم بالعرض لها باختصار في هذا المجال على أن نفرّد لكل منها جزءاً مستقلاً في هذا الكتاب.

أولاً: التخطيط

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الإدارية حيث أنها تضع الأساس والإطار لبقية مكونات العملية الإدارية . وتقوم وظيفة التخطيط بما يلي:-

- ١ - تحديد الأهداف الممكنة.
- ٢ - تحديد البدائل التي يلتزم بها الأفراد.
- ٣ - تحديد خطوات التنفيذ لمدد زمنية مقبلة.
- ٤ - تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية.
- ٥ - تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقق.

أي أن وظيفة التخطيط تختص بـ

- تحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف والتأكد من أن هذه الأعمال كلها أساسية لتحقيق الأهداف وهناك مبرر لقيام بها وأنه ليس هناك أي أعمال تم تحديدها ولها مساهمة محدودة في تحقيق الأهداف وكذلك ليس هناك أعمال لها تأثير في تحقيق الأهداف ولم يتم إدراجها أو بمعنى آخر تم إغفالها.
 - تحديد كيفية أداء هذه الأنشطة حيث أن أداء أي عمل يمكن أن يتم بعدة طرق أي أنه هناك بدائل لأداء هذا العمل ومن ثم يتطلب الأمر اختيار.
 - تحديد الأزمنة المستقبلية التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها وهنا يوجد نوعين من التخطيط:
- ✓ تخطيط قصير الاجل: هو التخطيط المتعلق بتنفيذ الأعمال على فترات زمنية قريبة .
- ✓ تخطيط طويل الاجل: هو التخطيط المتعلق بتنفيذ الأعمال على فترات زمنية بعيدة .

ثانياً: التنظيم

تختص وظيفة التنظيم بـ :

- ١- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ٢- تحديد المسؤوليات أو توزيع الأعمال التي تم تحديدها بواسطة التخطيط على القوة البشرية.
- ٣- تحديد العلاقات بين القوة البشرية.. أي من مسئول أمام من ؟ من يرأس من ؟ من يراقب عمل من ؟ من يوجه من ؟
- ٤- تحديد السلطة اللازمة لكل فرد حتى يمكنه ممارسة وتأدية الأعمال التي تم تخصيصها له في شكل مسئولية محددة. والسلطة قد تكون:

○ القدرة على التصرف المالي.

○ الحق في إصدار أوامر وتعليمات للغير.

أي أن وظيفة التنظيم تختص بإيجاد إجابة وافية عن:

- من الذي سيؤدي عملاً معيناً ؟
- من الذي له حق إصدار الأوامر ؟
- من الذي سيتكلم باسمنا ؟
- من الذي سيرأس من ؟
- من الذي له حق الإنفاق المالي ؟
- من الذي يوقع أو يرفع الجزاء ؟

ثالثاً: التوجيه

تختص وظيفة التوجيه بتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف. حيث تقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف.

وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي محتويات وظيفة التوجيه (الاتصالات، القيادة، التحفيز)

الاتصالات

تهتم وظيفة الاتصالات بـ

- ✓ تبليغ القوة البشرية بما هو مطلوب منهم.
- ✓ تعريفهم بالأعمال والمسؤوليات والواجبات وكذلك سلطاته وبشكل عام بما هو متوقع منهم.
- ✓ كذلك يتطلب الأمر التعرف على ردود الفعل ، مشاعرهم ، مشاكلهم ، آرائهم قبل وأثناء القيام بما هو مطلوب منهم ويتم ذلك عن طريق الاتصالات.

عن طريق الاتصالات بين المدير والقوة البشرية يتحقق الوضوح ومشاركة المعلومات والرؤية الموحدة للأمور فبدون الاتصالات الفعالة قد يرى أكثر من فرد نفس الشيء بطرق مختلفة وذلك لأن كل فرد يدرك الموضوع من زاوية مختلفة طبقاً لاهتماماته وتكوينه النفسي وخصائص شخصيته.

القيادة

تعمل القيادة على التأثير في الآخرين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بالطريقة التي يرغبها المدير وبدون أي ضرر بل على العكس يتولد لديهم الإحساس بالمتعة والسعادة والسرور أثناء تأديتهم لما هو مطلوب منهم.

ولكي يمكن للمدير أن يؤثر في الطاقة البشرية فإنه يحتاج إلي أن تكون لديه قوة التأثير وهناك مصادر عديدة يكن للمدير أن يستمد منها هذه القوة .. وبالتالي هناك عدة أنواع وأشكال لهذه القوة وهي:

- **قوة التخويف** والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي فيه يدرك الفرد أنه في حالة عدم التزامه بتعليمات المدير فإنه سيتعرض للعقاب المادي أو المعنوي . المادي في شكل جزاء مادي والمعنوي في شكل التوبيخ مثلاً.
 - **قوة المكافأة** والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي فيه يدرك الفرد أنه في حالة التزامه بتعليمات المدير فإنه سيحقق الحصول على مكافأة والتي قد تكون في شكل مكافأة مادية أو مكافأة معنوية.
 - **قوة الخبرة** والتي فيها يؤثر المدير على الآخرين من واقع الخبرة والمعلومات والمهنية التي تتوافر لديه . ففي حالة قوة الخبرة يكون لدى الأفراد مصلحة في اتباع التعليمات وذلك لثقتهم في الخبرة والمعلومات التي تتوافر لدى المدير ولا تتوافر لديهم.
- فمثلاً** عندما يذهب المريض للطبيب يكون المريض لديه مصلحة لحاجته لخبرة ومعلومات الطبيب فإذا قام الطبيب بكتابة روصة للعلاج بما فيها من أدوية ليس لها طعم أو مرارتها عالية وكذلك الامتناع عن الأطعمة الشهية فإن المريض يقوم باتباع التعليمات بدقة لأنه يعلم أن له مصلحة في ذلك وهي **الشفاء**.
- **قوة الشخصية** والتي فيه يؤثر المدير على الآخرين وذلك لما لديه من شخصية قوية ، فنظراً لأن المدير يتمتع بمجموعة من السمات (سمات الشخصية) التي تولد المودة والإخلاص بين المدير والأفراد مما يحقق العلاقة الوطيدة بين المدير والأفراد وبالتالي يتبع الأفراد التعليمات من هذا المنطلق.

التحفيز

يُعد التحفيز الإطار الذي يستخدمه المدير في الاتصالات مع الأفراد وفي محاولة التأثير فيهم لكي يضمن توجيههم بكل طاقاتهم نحو الأهداف المحددة.

هناك أنواع متعددة من المحفزات كل منها يلائم ويتمشى مع طبيعة بشرية معينة:

- ✓ فهناك من الأفراد تتركز اهتماماته في الماديات يسعى دائماً وراء المادة والمال وكلما تحقق لديه ما يريد يقول " هل من مزيد."
- ✓ وهناك طائفة من الأفراد يكون الجانب المعنوي لديها أكبر ويفوق الجانب المادي فإذا كان الجانب المعنوي هو المسيطر فإن المدير يلجأ إلي أساليب التحفيز المعنوي

رابعاً: الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل العملية الإدارية أو السلسلة الإدارية . يأتي في نهاية السلسلة الإدارية حلقة لازمة لربط مكونات السلسلة وهي الرقابة حيث يرغب المدير من خلال الرقابة في :

- ✓ التأكد من أن الأهداف المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها.
 - ✓ التأكد من أن المعايير المحددة سلفاً للأداء قد تم تطبيقها.
 - ✓ التأكد من أن الأعمال التي تم تخصيصها لكل فرد تم تأديتها وأن المسؤوليات قد نُفذت بالشكل المطلوب ، بالجودة المطلوبة ، في الوقت المطلوب ، وبالتكلفة والمجهود المناسب.
- حيث لا فائدة من تحقيق الأعمال المطلوبة ولكن بمستوى جودة متدن أو في أزمنة طويلة ، أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير أي أن الرقابة هي عملية المقارنة بين كل من:

- ١- الأهداف المحددة مسبقاً.
- ٢- الإنجاز الذي تحقق فعلاً.
- ٣- ثم تحديد الانحرافات سواء كانت بالسلب أو بالإيجاب ومعرفة أسباب الانحرافات.

وينتج عن وظيفة الرقابة (التغذية المرتدة)

■ تطوير عملية التخطيط

قد يتضح من الرقابة:

- أن الأهداف المحددة أهداف غير واقعية مُغالى فيها ، وبالتالي فإنه عند التخطيط للمرحلة التالية يؤخذ ذلك في الحسبان. أو العكس أن الأهداف المحددة أقل من اللازم وبالتالي يمكن وضع أهداف أعلى.

■ تطوير عملية التنظيم

قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف هو:

- عدم توافر الجهود البشرية المطلوبة والمادية أي " نقص في التنظيم"
- أو أن المسؤوليات لم تكن محددة بشكل واضح وأن السلطات المخولة للأفراد لم تكن كافية لهم لتمكينهم من ممارسة أعمالهم على الوجه الأكمل.

■ تطوير عملية التوجيه

قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلى:

- عدم توافر المعلومات لدى المدير عن ماذا يتوقع الآخرون منه. وكذلك عدم توافر المعلومات لدى الأفراد عن ما هو مطلوب منهم وماذا يتوقع المدير منهم وبالتالي يحتاج الأمر إلى تطوير خطوط الاتصالات.

- عدم توافر القيادة التي تحقق التأثير في الآخرين وضمان توجيه جهودهم نحو الهدف وبالتالي فإن الأمر يستلزم توفير القيادة اللازمة.
- عدم توافر الدافعية والحفز لدى الأفراد وذلك لعدم نجاح المدير في تحفيزه للآخرين أو أنه قام باستخدام أساليب تحفيز غير مناسبة ولا تتماشى مع اهتمامات ورغبات وحاجات الأفراد وبالتالي يتطلب الأمر تزويد المدير بأساليب التحفيز المناسبة.

من الذي يمارس الإدارة ؟

لا وجود للإدارة أو للمدير إلا إذا تحقق:

✓ وجود أكثر من فرد.

✓ يسعون لتحقيق هدف معين.

✓ ولديهم النية والرغبة على العمل معاً من خلال إطار تعاوني منظم.

أما إذا كان هناك مجموعة من الأفراد لهم هدف واحد ولكن ليس لديهم النية أو الرغبة للعمل معاً من خلال إطار تعاوني منظم فليس هناك حاجة لا للإدارة أو للمدير.

في حالة المجموعة الصغيرة التي يمكن استخدام أصابع اليد في حصرها فإن الأمر يحتاج إلى إدارة بسيطة وبالتالي مدير واحد قد يكون كافياً . ولكن إذا زاد عدد الجماعة وتباينت خبراتهم وتعدد نشاطهم فإن الأمر يحتاج إلى إدارة أكثر تعقيداً وبالتالي يتعدد المديرون أو يظهر ما يسمى طبقة الإدارة أو طبقة المديرين.

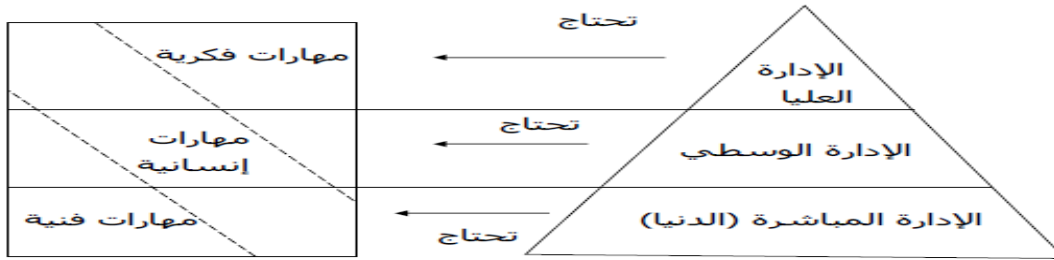
- السؤال الذي يتبادر إلى الذهن الآن:

هل هؤلاء المديرون سواسية من حيث المركز والمسئوليات والسلطات أو أن هناك فروق بينهم ؟ المقصود هنا الفروق الإدارية فقط .

نجد أن هناك عموماً ثلاثة أنواع من المديرين في داخل أى منظمة:

- المديرون الذين يطلق عليهم طبقة الإدارة العليا.

- وآخرون يطلق عليهم طبقة الإدارة الوسطى.
- وكذلك ممن يطلق عليهم طبقة الإدارة المباشرة .. كما يتضح من الشكل التالي:



السؤال الآن : ماهو الفرق بين المديرين؟

١- من حيث المستويات الإدارية المختلفة

من هم المدبرون الذين يحتلون قمة الهرم الإدارية والذين يطلقون عليهم طبقة الإدارة العليا؟

إنهم " مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة ونواب الرئيس . " وهم مسئولون عن التخطيط الاستراتيجي والذي يتضمن الجوانب التالية:

- تحديد استراتيجية الشركة.
- تحديد الرؤية المستقبلية للشركة.
- وأهداف الشركة ككل.
- ووضع السياسات العامة.
- ووضع تنظيم شامل للشركة.

وفي ضوء هذا التخطيط الاستراتيجي سيقوم المدبرون في طبقة الإدارة الوسطى:

- بوضع الخطوط التنفيذية في شكل خطط وبرامج عمل تنفيذية متخصصة ليست لها درجة عمومية وشمولية كتلك التي وضعها المدبرون في طبقة الإدارة العليا.

يقوم المدبرون في طبقة الإدارة المباشرة (الإدارة الإشرافية)

- بإعداد الجداول التفصيلية للتشغيل والأوامر التنظيمية اليومية في ضوء وحدود الخطط والبرامج التنفيذية التي وضعتها وحددتها الإدارة التنفيذية.

٢- من حيث الممارسات المختلفة للأنواع المختلفة للمديرين .

ماذا يمارس هؤلاء المدبرون هل يمارسون نفس الشيء هل ممارستهم موحدة أو متنوعة ؟.

جميع المديرين مهما اختلفت المسميات الإدارية لهم أو المستويات الإدارية التي يشغلونها فهم يقومون بممارسة الإدارة – العلمية الإدارية بمكوناتها الأربعة – ولكن ما هو الفرق الإداري بين هذه الطبقات من حيث الممارسة العملية الإدارية ؟ هل يتساوى هؤلاء المدبرون في اهتمامهم بهذه الوظائف الأربعة ؟ هل يعطى هؤلاء المدبرون نفس القدر من المجهود لهذه الوظائف الأربعة ؟ ، هل يوزع هؤلاء المدبرون وقتهم الإداري بنفس الكيفية بين هذه الوظائف الأربعة.

يلاحظ بالرغم من أن هؤلاء المدبرون يمارسون نفس الوظائف وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة إلا أن هناك اختلافات في هذه الممارسات من حيث:

▪ درجة التركيز على وظائف الإدارة

الإدارة العليا

تخصص وقتاً أكبر ، مجهوداً أكبر وكذلك اهتماماً أكبر **للتخطيط**. وبالتالي فإن وظيفة التخطيط تحتل جزءاً كبيراً من وقت ومجهود واهتمام الرؤساء يفوق ما يخصصه كل من المديرين في طبقة الإدارة الوسطى وكذلك الإدارة المباشرة.

الإدارة الوسطى

الإدارة الوسطى تعطى وقتاً ، مجهوداً ، اهتماماً أكبر لوظيفة **التنظيم** بالمقارنة بممارستها للوظائف الإدارية الأخرى.

الإدارة المباشرة

الإدارة المباشرة هي أقرب إلي خطوط التنفيذ وبالتالي فإنها تعطى لوظيفة التوجيه وقتاً أكبر ، اهتماماً أكبر وكذلك مجهوداً أكبر يفوق المخصص للوظائف الإدارية الأخرى.

نظراً لدور الرقابة الحيوي في تحديد مدى تحقيق الأهداف وكذلك الانحرافات وجمع المعلومات الأساسية التي تمكن المدير من ممارسة وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه فإن **جميع المستويات الإدارية تتساوى في كمية الوقت المخصص لوظيفة الرقابة.**

■ درجة الشمول في هذه الممارسات

هل يختلف نطاق تأثير الوظيفة الإدارية باختلاف المستوى الإداري للمدير ؟

التخطيط

✓ في مستوى الإدارة العليا فإنه يضع أهدافاً عامة وخططاً عامة تؤثر في جميع نواحي العمل داخل الشركة وتشمل الجوانب العمومية للشركة.

✓ في مستوى الإدارة الوسطى يضع برامج يقل نطاق تأثيرها عن نطاق تأثير خطط وقرارات الإدارة العليا . فهي تؤثر فقط على الإدارة المتخصصة أو القسم الذي يشرف عليه هذا المدير ، بالإضافة إلي أن الخطة تصبح أكثر تخصصاً وتقل عموميتها وكذلك تزداد تفصيلاتها وتصبح قريبة من التنفيذ.

✓ في مستوى الإدارة المباشرة فإن **جداول التنفيذ** التي يضعها يكون نطاق تأثيرها محدوداً وأكثر تخصصاً في حدود القسم أو الوحدة التي يشرف عليها ونفس المنطق ينسحب على ممارسات وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة.

كلما صعدنا إلي أعلى وصولاً لقمة الهرم الإداري فإن نطاق تأثير قرارات وممارسات المدير يزداد العمومية في هذه الممارسات وكذلك عندما نقترّب من قاعدة الهرم الإداري الملاصق لخطوط التنفيذ نجد زيادة درجة التخصص والتفصيل للممارسات المختلفة للتخطيط والتنظيم والرقابة وكذلك يقل نطاق تأثير هذه الممارسات فتأخذ صفة التخصصية ، والتفصيل و محدودية نطاق التأثير.

مما سبق يتضح أن هناك فروقاً إدارية بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة .

ويمكن تلخيصها في هذا الجدول :

المستوى الإداري الوظائف الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة المباشرة
درجة التركيز على وظائف الإدارة المختلفة	<ul style="list-style-type: none"> تركيز أعلى على التخطيط. تركيز متساو على الرقابة 	<ul style="list-style-type: none"> تركيز أعلى على التنظيم تركيز متساو على الرقابة 	<ul style="list-style-type: none"> تركيز أعلى على التوجيه تركيز متساو على الرقابة
التوجيه المستقبلي	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على المستقبل البعيد 	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على المستقبل القريب 	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على مدد شهرية ، أسبوعية بل يومية
نطاق تأثير الممارسات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> نطاق عام وشامل 	<ul style="list-style-type: none"> نطاق أقل عمومية وشمولاً 	<ul style="list-style-type: none"> نطاق محدود
درجة تفصيل الممارسات	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بالإطار العام 	<ul style="list-style-type: none"> أكثر تفصيلاً 	<ul style="list-style-type: none"> الدخول في أدق التفاصيل

أين تمارس الإدارة ؟

تمارس الإدارة في أي موقف يتوافر فيه عدة شروط:

- ١- أن يكون هناك أكثر من فرد.
- ٢- يسعى هؤلاء الأفراد لتحقيق هدف معين.
- ٣- أن يتوافر لدى هؤلاء الأفراد النية والرغبة في العمل معا لتحقيق الهدف بشكل جماعي تعاوني.

يطلق لفظ منظمة على أي مجموعة الأفراد التي تعمل بشكل منظم تعاوني تجاه هدف ما . ويوجد في أي مجتمع عدد لا نهائي من المنظمات . يمكن أن نسرّد الأنواع المختلفة للمنظمات التي يرتبط بها بشكل أو بآخر في الجدول التالي:

أنظر فيما تقدم من أنواع المنظمات المتعددة التي يرتبط بها الفرد خلال حياته ونشأته . من استعراض هذه المنظمات نجد أن هناك أنواعاً متعددة من المنظمات كما يلي :

نوع المنظمة	أمثلة
اجتماعية	الأسرة ، النادي
تعليمية	المدرسة والجامع
دينية	الجامع والكنيسة
رياضية	النادي
عسكرية	الوحدات العسكرية
ثقافية	السينما ، المسرح
حكومية	مصلحة المرور - مصلحة الشهر العقاري
اقتصادية	بنك - شركة مصر حلوان لإنتاج الحرير الصناعي
غير رسمية	جماعة الأصدقاء

تتشابه جميع هذه المنظمات في:

- ✓ أن لكل منها هدفاً قد تهدف المنظمة إلي تحقيق الربح أو قد يكون للمنظمة هدف تقديم خدمات للمواطنين. وقد تكون المنظمة رسمية أو غير رسمية.
- ✓ أيضاً تتشابه جميع المنظمات في أن المنظمة تتكون من عدد من الأفراد وبالتالي فإن شخصاً بمفرده لا يكون منظمة.
- ✓ وهناك وجه آخر للتشابه بين المنظمات وهي أن أفراد المنظمة يسعون للوصول إلى الهدف عن طريق مجهودات جماعية تعاونية ، أي أن هناك إطاراً يعمل على التنسيق والترتيب بين مجهودات الأفراد نحو الهدف .

فمثلاً مجموعة أفراد يقفون على محطة الأتوبيس . هنا يتوافر الشرط الأول والثاني لتواجد المنظمة . هؤلاء الأفراد لهم هدف وهو الانتقال من مكان إلي آخر وعددهم يزيد عن فرد واحد ولكن لا يوجد بينهم علاقات تعاونية أو أنشطة مشتركة من خلالها يصلون للهدف بل على العكس يوجد بينهم علاقات تنافسية خصوصاً إذا جاء الأتوبيس مزدهماً . ولا يوجد إلا عدد محدود من الأماكن يفوق عدد الأفراد المنتظرين فإنه في هذه الحالة تحقيق هدف أحد الأفراد يكون على حساب تحقيق أهداف الآخرين.

وفي هذه الحالة لا يمكن أن نطلق على مجموعة الأفراد أمام محطة الأتوبيس بأنها منظمة.

ولكن إذا حدث وتأخر الأتوبيس وبدأت مجموعة الأفراد:

- ✓ ينظرون إلي بعضهم البعض (أي حدث بينهم اتصال)
- ✓ ثم بدءوا في تجاذب أطراف الحديث وكل منهم يقدم توقعاته بالنسبة لموعد وصول الأتوبيس.
- ✓ ثم يظهر من بينهم فرد يقترح بأن يتجمع كل ٥ أشخاص سوياً ويستخدمون التاكسي بدلاً من الأتوبيس ، وقد يقوم بجمع مساهمات من كل فرد ثم تقوم المجموعة بتكليف أحد

أفرادها للذهاب إلى موقف التاكسي لاستدعاء سيارات تكفي لأعضاء الجماعة) هنا أصبحت الجماعة منظمة)

✓ ثم بدأت الجماعة تضع مجموعة من القواعد ، السماح للسيدات والأطفال بألوية استخدام السيارات وهكذا ، فهنا تحولت الجماعة غير المنظمة من مجرد تجمع بشري عفوي إلى منظمة هذه المنظمة مؤقتة تنتهي بانتهاء توفير مكان لآخر فرد على محط الأوتوبيس في إحدى سيارات التاكسي.

انواع المنظمات المنظمات الرسمية

عندما ينضم أحد طلاب كلية التجارة إلى إحدى أسر الكلية فإنه في هذه الحالة ينضم إلى أسرة رسمية حيث هذه الأسرة أو الجمعية تنشأ بقرار إداري- من عميد الكلية – وتقوم باتباع تعليمات اتحاد الكلية في شأن انتخاب مجلس إدارة الأسرة وكذلك تعتمد أنشطتها المختلفة من رائد اتحاد الكلية .

المنظمات الغير رسمية

في مثال الأوتوبيس تعد هذه المنظمة غير رسمية كذلك إذا قامت مجموعة من الطلاب بالتفكير في عمل جماعي منظم يتيح لهم تبادل المحاضرات الجامعية والكتب الجامعية وكذلك يتجمعون مرتين أسبوعياً لمراجعة دروسهم ثم الذهاب إلى السينما فهنا في هذه الحالة قاموا بتكوين منظمة غير رسمية.

الفرق بين الفاعلية والكفاءة

○ الفاعلية Effectiveness

تشير إلى حسن اختيار الاهداف الصحيحة فالمدبر الذي يختار هدف غير مناسب (تقديم منتج غير مرغوب من العملاء)يعتبر مدير غير فعال كما أن تحقيق الأهداف يرتبط بالتوازن في تحقيق الرضا لأصحاب المصالح بما يحقق الفاعلية.

○ الكفاءة Efficiency

تشير إلى حسن استخدام الموارد المتاحة للشركة، المدير الكفاء هو ذلك الشخص الذي يستطيع تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة في الحصول على تلك المخرجات . بالتالي فالكفاءة عبارة عن مقياس يقيس العلاقة بين مدخلات ومخرجات المنظمة.

وبناء على ذلك يمكن القول أن الكفاءة هي أداء الأشياء بشكل صحيح بينما الفاعلية هي أداء الأشياء الصحيحة وتحقيق الرضا المتوازن لأصحاب المصالح .

الكفاءة		جودة	الوقت
مرتفعة	منخفضة		
كفاءة مرتفعة وفاعلية مرتفعة يختار المدير الهدف الصحيح و يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة جيدة مما يؤدي لاستخدام موارد المنظمة بطريقة جيدة النتيجة: منتج يرغب فيه المستهلكين و يستطيعون شراؤه نتيجة لان سعر بيعه مناسب لهم	كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة يختار المدير الهدف الصحيح ولكن يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة غير جيدة مما يؤدي لاهدار موارد المنظمة النتيجة: منتج يرغب فيه المستهلكين ولكن لا يستطيعون شراؤه نتيجة لارتفاع سعره	مرتفعة	منخفضة
كفاءة مرتفعة وفاعلية منخفضة يختار المدير الهدف غير الصحيح ولكن يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة جيدة مما يؤدي لاستخدام موارد المنظمة بطريقة جيدة النتيجة: منتج بجودة جيدة وسعر جيد ولكن لا يشتره المستهلكين لانهم لا يرغبون به	كفاءة منخفضة وفاعلية منخفضة يختار المدير الهدف غير الصحيح وكما يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة غير جيدة مما يؤدي لاهدار موارد المنظمة النتيجة: منتج منخفض الجودة ومرتفع السعر ولا يرغب فيه المستهلكين		

وهذا لا يجعلنا نندهش من أن الإدارة تعتبر علماً من العلوم الاجتماعية؛ حيث إن الإدارة لها صفة **العمومية** أي أنها مطلوبة في جميع المنظمات وأنها تمارس في جميع المنظمات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، دائمة أو مؤقتة ، اجتماعية ، ثقافية ، سياسية ، اقتصادية ، تهدف للربح أو لا تهدف للربح ، دولية ، إقليمية ، محلية ، صغيرة ، متوسطة أو كبيرة الحجم وهكذا . فهناك العديد من المنظمات التي يصعب حصرها . كذلك لأن الإدارة مسئولة عن تقدم المجتمع ، رفاهيته ، ورفاهية أفرادها .

متى ظهرت الإدارة ؟

عندما يتبادر إلى ذهن هذا التساؤل فإنه يجب تقديم الإجابة على مرحلتين:

أولاً: متى ظهرت الإدارة كممارسة

والمقصود هنا متى بدأت عملية تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين ؟

مما سبق تبين أنه إذا وجدت مجموعة من الأفراد يرغبون في تحقيق هدف معين من خلال تعاونهم معاً فإنه لابد وأن:

✓ تظهر الحاجة للإدارة .

✓ تظهر الحاجة للقيادة التي توجه الجهود وتقود الأفراد نحو الهدف .

✓ تظهر الحاجة إلى ممارسة عمليات التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

وبالتالي فقد تمت ممارسة الإدارة منذ وجدت الخليقة على سطح الأرض فمنذ أن وجد الفرد على سطح الأرض وهو يسعى لكي يشبع احتياجاته المختلفة من مأكلاً ومشرب وملبس ومأوى ، وأيضاً احتياجات الأمان ضد الوحوش البرية ، وهكذا تجمع الأفراد في جماعات منظمة وظهرت القيادة في هذه المجموعات التي قامت بتحديد المهام المطلوب القيام بها (التخطيط) وتوزيع المسئوليات على الأفراد (التنظيم) وتبليغ الأفراد بالمهام وكيفية التنفيذ ومواعيد التنفيذ (الاتصالات- التوجيه) وقيادة الأفراد نحو الهدف (قيادة - التوجيه) والمقارنة بين الإنجاز المطلوب تحقيقه والإنجاز الذي تم فعلاً وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها (الرقابة) .

أي أن الإدارة كممارسة وكتطبيق فإنها قديمة قدم وجود البشرية على سطح الأرض ، وقناة السويس العظيمة تقدم دليلاً قاطعاً على عظمة الإدارة المصرية ، وفي عصور ما قبل التاريخ هناك الأهرامات المصرية والتي نشك كثيراً في أن الإدارة المعاصرة يمكنها تحقيق مثل هذا الإنجاز العظيم ، أيضاً يعود بنا التاريخ إلى الفتوحات الإسلامية العظيمة وسيطرة الإسلام على قارة أفريقيا وآسيا وأوروبا مما يدل على أن إدارة الجيوش الإسلامية في ذلك الوقت تعد إدارة من الطراز الأول الراقي .

ثانياً: متى ظهرت الإدارة كعلم ؟

بدأ الاهتمام بالإدارة كعلم فقط في بداية القرن التاسع عشر أي أن العمر الزمني للإدارة كعلم يعد أقل من مائة عام بينما عمرها كممارسة ومهنة وحرفة فإنها قديمة قدم وجود البشرية وظهور الجماعات والقبائل .

بدأ الاهتمام بالإدارة كعلم يدرس في المعاهد العلمية وكذلك كمنهج تدريبي يدرّب عليه الأفراد وأيضاً كمادة علمية يخصص لها المراجع العلمية منذ أقل من عقد كما سيرد فيما بعد عند دراسته في الفكر الإداري .

الفصل الثاني
التطور التاريخي للفكر الإداري

مقدمة

يعد ظهور الإدارة كحقل للدراسة حديثاً نسبياً ،حيث بدأت الكتابات الأولى بواسطة مديريين محترفين ممارسين وذلك بوصف خبراتهم وتجاربهم الناجحة كمديرين ممارسين. وتعد هذه المحاولات بمثابة المساهمات من طوائف متعددة من العلماء الذين يهتمون بظاهرة الإدارة.

اهتم علماء الاجتماع (Sociology) بالإدارة لما لهم من اهتمامات في دراسة المجتمع ، ولما كانت الإدارة تمارس في منظمات ، والمنظمة في عرف علم الاجتماع ما هي إلا مجتمع يتكون من مجموعة من الجماعات الصغيرة المتداخلة المتفاعلة.

اهتم أيضاً بالمنظمة علماء النفس الاجتماعي (Social Psychology) على أساس أن المنظمة تتكون من عدد من الجماعات الصغيرة التي تتكون طبقاً لطبيعة العمل الذي تؤديه الجماعة وهذه تسمى Working Groups جماعات العمل أو **الجماعات الرسمية** أهتم علماء النفس الاجتماعي **بكيفية تكوين الجماعات** وماهية تصرفات الجماعات المختلفة وكيف تتعامل الإدارة مع الجماعات المختلفة.

اهتم أيضاً علماء النفس بالإدارة حيث أن الإدارة هي تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين ، أهتم علماء النفس بشخصية الفرد وأثرها على تصرفاته داخل العمل.

اهتم أيضاً علماء الاقتصاد بالإدارة من خلال تحقيق أهداف علم الاقتصاد وهو رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

اهتم علماء السياسة بالإدارة على أساس أن المنظمة تتكون من جماعات قد يتولد بينها التنافس والصراع على موارد المنظمة المادية وعلى كيف يمكن للإدارة استخدام الأساليب السياسية المختلفة في الإقناع والقضاء على الصراعات التي قد تقلل من الإنتاجية.

وعموماً يمكن تقسيم الفكر الإداري إلى ثلاثة أقسام وهما:

١- **الفكر الكلاسيكي** Classical.

٢- **الفكر السلوكي** Behavioural.

٣- **وفكر علم الإدارة** Management Science.

ومن هذه الأقسام الثلاثة الفكرية ، تولدت **نظرية النظم Systems** في الإدارة ونظرية الإدارة **الموقفية** Contingency.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

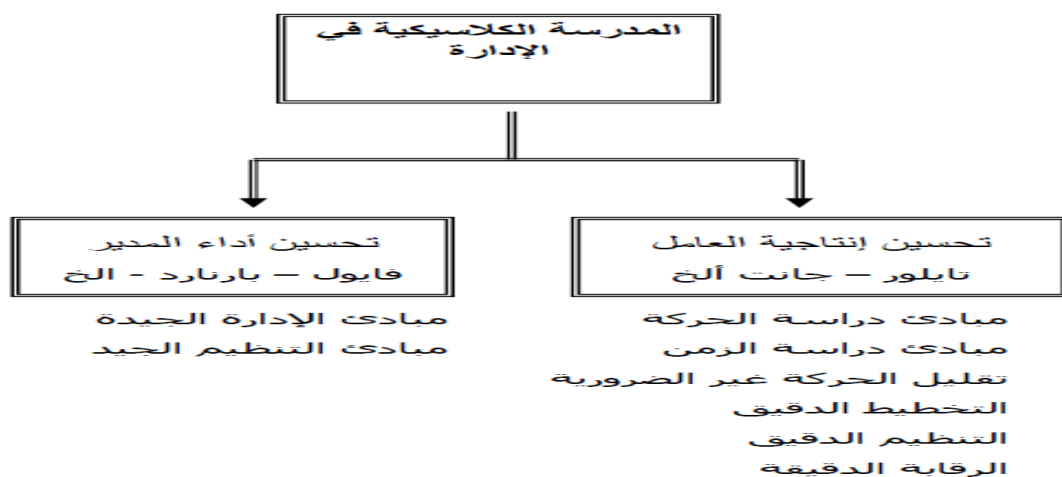
تعد أول محاولة لتوثيق الظاهرة الإدارية وبدأت مع ظهور الثورة الصناعية في إنجلترا واستخدام الآلات التي تعمل بقوة البخار وتركيز العمال في مكان واحد. هذه العوامل أدت إلى الحاجة إلى نوع جديد من الإدارة لم يكن مطلوباً قبل ظهور الثورة الصناعية.

واتسم التفكير الكلاسيكي للإدارة بما يلي:

- ١- البحث عن كيفية زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة.
- ٢- الاعتماد على المنطق والرشد في دراسة مشكلات العمل.
- ٣- التركيز على إدارة العمل.
- ٤- استخدام دراسة الحركة ودراسة الزمن كأدوات إدارية.
- ٥- البحث عن مبادئ جيدة للإدارة ، مبادئ جيدة للتنظيم.
- ٦- تبني فكرة أن زيادة الإنتاجية تأتي عن طريق تقسيم العمل والتخصص وتدريب العمال فقط.
- ٧- افتراض أن احتياجات العمال بسيطة ومحددة فقط في الأجر المادي.
- ٨- الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة الدقيقة كمعادلة أساسية لزيادة الإنتاجية.

٩- أوصى أصحاب الفكر الكلاسيكي بأن يقوم المدير بتطبيق ما توصلوا إليه في جميع المواقف الإدارية في جميع الأزمنة أي أن أفكارهم الإدارية صالحة للتطبيق باستمرار.
نتعرض فيما يلي للعلماء الأساسيين في الفكر الكلاسيكي للإدارة.

العلماء	التوصيات
فريدريك تايلور (1856)	<ul style="list-style-type: none"> • أهتم بإدارة العمل وكان شغله الشاغل هو البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن. • في رأيه أن أفضل طريقة لأداء العمل هي أسرع طريقة فكانت السرعة هي المعيار الوحيد لديه للحكم على الأداء. • <u>وتتلخص أفكار تايلور فيما يلي:</u> ✓ تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن وإلغاء الحركات غير الضرورية. ✓ الاختيار الجيد للعمال والتدريب الجيد . ✓ تنفيذ العمل طبقاً للنظام المحدد بواسطة الإدارة . ✓ تقسيم العمل بأن تتولى الإدارة وظيفة التخطيط وتتفرد بها ويقوم العمال بالتنفيذ. وقد صيغت هذه الأفكار تحت عنوان <u>المدرسة العلمية في الإدارة</u> .
هنري جانت	<ul style="list-style-type: none"> ○ أنشغل بالإنتاجية على مستوى العامل واعتقد أن جدول الإنتاج تحدد للعامل الهدف المطلوب منه تحقيقه وكذلك مراقبة العامل وتحديد أسباب القصور في تحقيق الأهداف. ○ قام جانت بتصميم خريطة تسمى <u>خريطة جانت</u> مازالت تستخدم حتى الآن تبين العلاقة وذلك للاستفادة من Work Scheduling بين العمل المخطط والزمن منها في التخطيط وفي الرقابة الممثلان قلب التفكير الكلاسيكي في الإدارة.
هنري فايول (1929)	<ul style="list-style-type: none"> • يعد أول عالم في الإدارة يهتم بالإدارة في المستويات الإدارية العليا بتحديد <u>خمس وظائف للإدارة وهي:</u> التخطيط . التنظيم . الأمر Commanding . التوجيه . الرقابة . • وساهم أيضاً في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي: 1- تقسيم العمل . 2- السلطة والمسئولية . 3- النظام والطاعة . 4- وحدة الأمر . 5- وحدة الاتجاه . 6- خضوع اهتمامات الفرد لاهتمامات المنظمة . 7- أجر عادل . 8- المركزية . 9- خط السلطة . 10- الأوامر الإدارية . 11- المساواة والعدالة . 12- ولاء الأفراد للمنظمة . 13- المبادأة . 14- تشجيع الأفراد .



ثانياً: المدرسة السلوكية في الإدارة

يعد **روبرت أون في 1813** أول مفكر في الإدارة يتكلم عن دور وأهمية الفرد في محيط العمل ولا يعطي الاهتمام الأكبر للآلة بل يعطي اهتمام للبشر يفوق الآلية المادية ، ويعد هذا النوع من التفكير في ذلك الوقت سابقاً لأوانه بفترة زمنية طويلة.

وبالرغم من أفكار روبرت أون التي ظهرت مبكراً إلا أن التفكير والدراسات الإنسانية والسلوكية في الإدارة قد بدأت بشكل جدي مركز **بعد أن أدى تطبيق مبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى مشكلات إدارية أدت إلى عدم تحقيق الكفاية الكلية في العمل** وأن توقعات أصحاب الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالإنتاجية وسلوك وتصرفات العمال لم تتحقق ولم تتطابق مع ما تقوله النظرية الكلاسيكية.

من هنا بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة **أي أن التفكير الأولى لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ.**

بدأت هذه المحاولات في **مصانع هاوثرن** الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة **التون مايو** الذي فكر في **اختيار نظم للإضاءة وكذلك نظم للراحة خلال العمل** مما يساعد على تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي لتحقيق الكفاية الكلية للمنشأة .

وفي عام ١٩٢٤ بدأ مايو في إجراء أربعة أنواع من التجارب .. هي:

- ١- تجارب لدراسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية.
- ٢- تجارب لدراسة اثر التغير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية.
- ٣- دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين ومشاعرهم.
- ٤- تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة.

ولإجراء هذه التجارب تم اختيار مجموعة من العاملات وعزلهم في مكان مخصص لقياس الإنتاجية قبل إدخال المتغيرات التجريبية و**بعد** إدخال المتغيرات التجريبية. أظهرت نتائج هذه التجارب عدم صحة فروض الدراسة فقد كانت فروض الدراسة **تبين على:**

- ✓ أن التغير في نظم الإضاءة من إضاءة ضعيفة إلى قوية ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- ✓ وأن زيادة فترات الراحة ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

ولكن أظهرت التجارب أن الإنتاجية تزداد نتيجة تأثير **عوامل أخرى** تختلف عن نظم الإضاءة أو نظم فترات الراحة فمثلاً تم قياس الإنتاجية قبل إجراء التغير في نظم الإضاءة وتم قياسها بعد إدخال نظام الإضاءة الجديد ثم تم تغيير نظام الإضاءة والعودة إلى النظام الأصلي قبل إجراء التجربة. **وقد كان من المتوقع أن الإنتاجية سوف تنخفض عند نظام الإضاءة الأصلي إلا أن ذلك لم يتحقق؛ كذلك في حالة نظام فترات الراحة.**

ومن هنا اتجهت أنظار الباحثين إلى أن هناك عوامل أخرى تدخلت في التجربة وهي السبب المباشر لزيادة الإنتاجية وقد أطلق على هذا العامل في ذلك الوقت **العامل الخفي.**

لاحظ الباحثون تولد نوع من **العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين المجموعة التجريبية** وقد أمكن تولد وظهور هذه العلاقات بسبب صغر حجم المجموعة ، فبعد أن كانت العاملة عضواً في جماعة قوامها 500 مفردة أصبحت عضو في جماعة صغيرة قوامها 50 مفردة **ومن هنا توصل الباحثون إلى أن العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين أعضاء الجماعة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد ومن ثم تتحقق الكفاءة الإنتاجية.**

وتعد هذه الأفكار الشرارة الأولى الحقيقية لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة حيث لفتت أنظار العلماء إلى أهمية الفرد في محيط العمل وأن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط (كما تدعى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة) وإنما له احتياجات اجتماعية ويرغب في إشباع هذه الاحتياجات داخل العمل ، وأن الفرد ليس نموذج بسيط الدراسة.

وإذا كانت المساهمات للفكر الكلاسيكي في الإدارة قد جاءت من مهندسين ممارسين للإدارة فإن المساهمات الخاصة بالفكر السلوكي في الإدارة كانت وليدة تجارب ودراسات متخصصة في العلاقات الإنسانية مثل التون مايو وكذلك من علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي وعلماء النفس التنظيمي وكذلك علماء الاجناس.

يهتم علم النفس بدراسة سلوك الأفراد ومسببات هذا السلوك ويرجعها الى شخصية الفرد وبالتالي تحتاج الادارة إلى معرفة شخصية الفرد لتحديد احتياجاته التي تؤثر عليه وبالتالي تحاول أن تخصص له أعمالاً تتفق طبيعتها مع شخصيته:

- هناك من يرغب في إثبات ذاته في العمل ويرغب في أن تتاح له الفرصة للمبادأة والمبادرة.
- وهناك من يرغب في تلقي أوامر محددة وواضحة.
- وطبيعي أن يسند للنوع الأول من الأفراد أعمال تختلف طبيعتها عما يسند للنوع الثاني من الأفراد وذلك لتحقيق التواءم بين شخصية الفرد وطبيعة العمل الذي يؤديه حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية.

أما علم النفس الاجتماعي فإنه يهتم بأسباب تكوين الجماعات غير الرسمية وديناميكية العمل الجماعي وبحث عن شخصية الجماعة وكذلك تصرفات وسلوك الجماعة وطبيعي أن هذا يهتم الإدارة حتى يمكنها تكوين جماعات العمل على أساس سليم وكذلك كيفية التعامل مع المجموعات غير الرسمية والأنماط المختلفة التي يمكن أن يلعبها الفرد في جماعة العمل.

أما علم النفس التنظيمي Organizational Psychology فإنه يركز على سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم داخل المنظمات ومسببات هذا السلوك.

أما علم الاجتماع فإنه يهتم بدراسة سلوك الأفراد في الجماعات الكبيرة ودراسة المنظمات الرسمية من حيث العلاقات وانسياب السلطة في الهيكلية ومصادر السلطة والقوة جميع أرجاء المنظمة وكيفية خلق التنظيم البيروقراطي بقواعده وإجراءاته المحددة التي تعمل على تحقيق السلوك المرغوب.

ويبحث علم الأجناس في دراسة أصول الإنسان المختلفة وتأثير الحضارات Culture المختلفة على السلوك ، على حاجات البشر ، وكذلك وسائل إشباع هذه الحاجات.

ملاحظات على المدرسة الكلاسيكية والسلوكية في الادارة

- ركزت الأفكار الكلاسيكية على الجانب المادي الفني للعمل (تخطيط - تنظيم - رقابة) على حساب العنصر البشري ، هذه الحدة في الإدارة ولدت مشكلات إنتاجية على عكس ما توقع المفكرون في ذلك الوقت.
- يركز الفكر الكلاسيكي على بيئة العمل المادية ، على التخطيط والتنظيم والرقابة ، على دراسة الحركة والزمن وربط الأجر بالإنتاج وذلك لتحقيق الإنتاجية.
- يتصور التفكير الكلاسيكي أن الفرد بسيط واحتياجاته مادية فقط.
- لذا جاءت الأفكار السلوكية لتسد نقصاً في التفكير الكلاسيكي ولتتقدم نظرية الإدارة خطوة إضافية بالتركيز على العامل كفرد ، كعضو في جماعة صغيرة ، كعضو في جماعة كبيرة له احتياجات متعددة (وليست مادية فقط كما يعتقد المفكرون الكلاسيكي) يرغب في إشباعها داخل

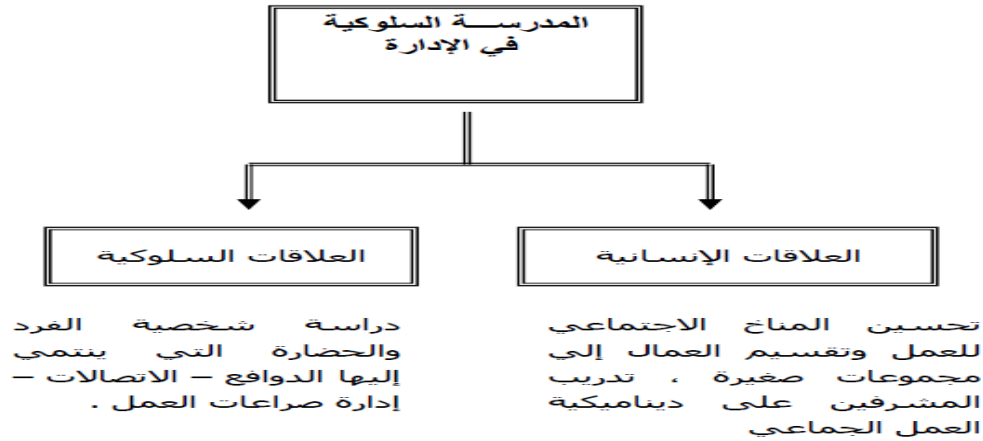
- المنظمة ، ومن هنا بدأ الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للعمل وأثرها على الإنتاج وظهور مفاهيم المدرسة السلوكية الخاصة بالدافعية ، والاتصالات، والقيادة ، الخ.
- **يركز الفكر السلوكي** على رفع الروح المعنوية للعامل عن طريق إشباع احتياجاته المختلفة والمتعددة داخل المنظمة حتى تتحقق الإنتاجية المنشودة.
 - بينما **يفترض التفكير السلوكي** أن الفرد له احتياجات متعددة.

وبالرغم من هذه الاختلافات فإن الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يتفقان فيما يلي:

- ١- السعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعمل.
- ٢- السعى إلى البحث عن المبادئ الإدارية المثلى التي تصلح للتطبيق في جميع الأحوال والظروف.

فبالرغم من اختلاف خلفية الباحث في الفكر التقليدي والفكر السلوكي واختلاف المبادئ الإدارية لكل منهم إلا أنهم جميعاً يتفقون في أنهم يقررون أن نظرياتهم لها صفة **العمومية** في التطبيق حتى أننا يمكن أن ندمجهم تحت إطار **النظرية العامة في الإدارة** .

فمثلاً الفكر الكلاسيكي ينادي بتطبيق مبادئهم في جميع الظروف وكذلك أصحاب الفكر السلوكي ينادون أيضاً بأن مبادئهم صالحة للتطبيق في جميع الظروف.



مقارنة بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية في الإدارة

المدرسة السلوكية في الإدارة	المدرسة الكلاسيكية في الإدارة	
مايو ، أون ، ماكجريجور ، علماء في العلاقات الإنسانية وعلم النفس وعلم الاجتماع	تايلور ، فايول ، جانت ، مهندسون ممارسين للإدارة خبرات وتجارب وذكريات ومذكرات إدارية	المؤسسون
مناخ العمل - الدافعية - الاتصالات . (الجانب الإنساني للعمل)	تصميم مكان العمل - تصميم الوظيفة - جداول العمل . (الجانب المادي للعمل)	الاهتمامات
على الجانب الإنساني للعامل	على الآلة وعلى الجانب الفني للعامل	التركيز
القيادة - التحفيز - الاتصالات .	التخطيط - التنظيم - الرقابة	وظائف الإدارة

ثالثاً: النظرية الخاصة في الإدارة

في عام 1958 قامت وودوارد Wood Ward باختبار لكلا من النظرية التقليدية في الإدارة في التطبيق العملي . في ذلك الوقت اتسع انتشار الأفكار السلوكية في الإدارة التي ترى أن طريق تحقيق الإنتاجية هو **الاهتمام بالعنصر البشري** ودراسة احتياجاته المتعددة والعمل على إشباعها عن طريق:

- ✓ تصميم نظم للدوافع.
- ✓ تصميم الوظيفة لإشباع رغباته العليا.
- ✓ تدريب المشرفين على الإشراف عن بُعد.
- ✓ والإدارة عن طريق فرق العمل الجماعي ... الخ ،

وأكثر من ذلك قد نادى المفكرون تحت مظلة هذه النظرية بعدم تطبيق المبادئ الكلاسيكية في الإدارة بعدم وضع تخطيط تفصيلي للأعمال التي يقوم بها العمال ، بإتاحة الحرية التنظيمية وإتاحة الفرصة للعامل لأن يراقب نفسه بنفسه.

أي في ذلك الوقت – فترة الخمسينيات – وجدت وودوارد أن هناك فكراً إدارياً (تخطيط دقيق – تنظيم مفصل – رقابة مباشرة) وهذا الفكر Hard management وسمته **بالإدارة المتشددة**.

الذي رفضه مفكروا النظرية السلوكية في الإدارة واستبدلوا الإدارة المتشددة بنوع آخر من الإدارة التي تركز على اهتمامات العامل وترك الحرية له تخطيطاً وتنظيماً ومراقبة وسمى هذا **بالإدارة الناعمة** Soft management .

أرادت وودوارد أن ترى إلي أي حد ما هو مذكور في المكتبة الإدارية مطبق عملي فإذا كانت الأفكار الإدارية السائدة في ذلك الوقت صحيحة أي:

- ١- الفكر الكلاسيكي يؤدي إلي انخفاض الإنتاجية.
- ٢- الفكر السلوكي يؤدي إلي زيادة الإنتاجية.

فإننا نتوقع أن:

- 1- المنظمات التي تطبق الفكر الكلاسيكي منظمات **غير ناجحة**.
- 2- المنظمات التي تطبق الفكر السلوكي منظمات **ناجحة**.

قامت وودوارد باختبار مائة شركة صناعية لكي تقوم بإثبات صحة ما جاء في المكتبة الإدارية وبالتحديد الفروض التي ذكرت أعلاه.

لقد توصلت الدارسة إلى نتائج غير متوقعة :

- ليس جميع المنظمات الناجحة تطبق الفكر السلوكي في الإدارة ، فقد وجد أن هناك بعض المنظمات الناجحة تقوم بتطبيق الأفكار التقليدية في الإدارة.
- كذلك ليس كل المنظمات غير الناجحة تطبق الفكر التقليدي في الإدارة ، فقد وجد أن هناك بعض المنظمات غير الناجحة تقوم بتطبيق الأفكار السلوكية في الإدارة.

ولأول مرة في الفكر الإداري – بشكل علمي – تظهر أفكار إدارية تهدم ما جاء في النظرية العامة للإدارة وتنص على أن **ليس هناك أسلوباً مثالي للإدارة يطبق في جميع الظروف**

والأحوال.

بل أن هناك عدة أساليب في الإدارة كل منها تناسب ظروفًا معينة وأن الأسلوب الذي يعطي نتيجة إيجابية في موقف معين لا يعطي هذه النتيجة في موقف آخر بل أنه إذا تغيرت الظروف لا بد من تغيير أسلوب الإدارة.

بدأت تتجه أنظار المفكرين في الإدارة إلي ما هي العوامل والمتغيرات التي بناء عليها يتم اختيار أسلوب الإدارة المناسب حيث أنه لا يوجد أسلوب مثالي لجميع المواقف وإنما لكل موقف متطلبات .

ولقد قام المؤلف بتسمية هذا الفكر الإداري الذي هدم فكرة وجود نظام مثالي في جميع المواقف **بالنظرية الخاصة في الإدارة** التي لا تنادي بتطبيق فكر إداري معين في جميع الظروف وأنه أمام المدير عدة طرق وأساليب إدارية ، عليه أن يختار من بينها ما يتلائم مع الموقف وإذا حدث تغير في الموقف فإن المدير يجب أن يراجع الطرق الإدارية لكي يتأكد أنها مازالت ملائمة.

وليس هناك أي غبار في تغيير الطرق الإدارية في حالة حدوث أي تغير في ظروف الموقف وقد أطلقت على هذه الأفكار ، **المدرسية الموقفية في الإدارة Contingency** أو **المدرسة الشرطية Conditional** في الإدارة وكل هذه المسميات تعكس أنه ليست هناك نظريات عامة وإنما لكل موقف نظرية تتلائم وتتمشى معه وإذا تغير هذا الموقف يجب أن يعاد النظر في الفكر الإداري أو الطرق الإدارية المطبقة.

بدأت جهود المفكرين في الإدارة تتجه إلى البحث عن العوامل التي تجعل المدير يتبنى فكراً إدارياً معيناً ويطبق طرقاً وأساليب إدارية معينة ، ويمكن حصر هذه الأفكار في مجموعتين رئيسيتين :
○ هناك جانب من الفكر الإداري يرى أن **التكنولوجيا** (طبيعة ونوع الماكينات والمعدات التي تستخدم في الإنتاج) هي الأساس الحاكم في اختيار تطبيق فكر إداري معين.
○ بينما هناك جانب آخر من الفكر الإداري يرى أن **طبيعة البيئة** التي تعمل فيها المنظمة من حيث درجة التغير أو الثبات هي الفيصل في اختيار طريقة الإدارة .. ونتعرض فيما يلي إلى نبذة مختصرة عن هذه الأفكار.

أثر التكنولوجيا في اختيار أسلوب الإدارة

لكي تفسر وودوارد Wood Ward النتائج غير المتوقعة – في دراستها للمائة شركة صناعية السابق الإشارة إليها – وجدت نتائج ذات معنى عندما قسمت هذه المائة شركة إلي ثلاث مجموعات طبقاً لطبيعة التكنولوجيا المطبقة طبيعة الماكينات والعدد والآلات المستخدمة في الإنتاج.

١- المجموعة التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم **نظام الإنتاج الكبير Mass Production**

٢- المجموعة الثانية التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم **نظام الإنتاج المتغير Unit System**

٣- المجموعة الثالثة التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم **نظام الإنتاج حسب العمليات Processing.**

وجدت وودوارد أن الشركات التي تستخدم نظام الإنتاج الكبير وتقوم بتطبيق نظام الإدارة التقليدية تعد **شركات ناجحة** بينما تلك التي تقوم بتطبيق نظام الإدارة السلوكية هي شركات غير ناجحة.

والعكس تماماً في نظم الإنتاج الأخرى التي تتسم بالتغير سواء في عمليات الصنع أو المنتجات النهائية التي تقوم بإنتاجها. فقد وجدت أن ما يطبق منها الفكر التقليدي في الإدارة تعد شركات غير ناجحة وتلك التي تطبق الفكر السلوكي في الإدارة هي شركات ناجحة.

وبالتالي خرجت وودوارد بنظرية جديدة في الإدارة تنادي بعدم وجود فكر إداري له صلاحية التطبيق في جميع الظروف والأحوال . بل إن الفكر الإداري يتوقف على طبيعة العدد والآلات التي تستخدمها الشركة (طبيعة التكنولوجيا).

فإذا اتسمت **التكنولوجيا** بالثبات والاستقرار في الآلات والماكينات وبالتالي في عمليات الصنع وبالتالي في المنتجات النهائية فإن أصلح نظام لإدارة هذا الموقف هو **الفكر التقليدي** في الإدارة الذي ينادي بالتخطيط الدقيق والتنظيم الدقيق وكذلك الرقابة الدقيقة .

وفي حالات الآلات والماكينات عامة الغرض وكذلك تغير عمليات الصنع وبالتالي تغير المنتجات النهائية أي عندما تتسم التكنولوجيا المطبقة بالتغير وعدم الاستقرار فإن أصلح نظام لإدارة هذا الموقف هو **الفكر السلوكي** في الإدارة الذي ينادي بسيطرة العمال على عمليات التخطيط إلى حد ما ، عدم التحديد الدقيق للمسئوليات والاختصاصات للأفراد ، الإشراف العام من قبل الرؤساء ، المراقبة العامة على النتائج وليس على الوسائل والأساليب.

أثر البيئة في اختيار أسلوب الإدارة

قام الباحثان **بيرنز وستوكر Burns & Stalker** بدراستهما الإدارية في اسكتلندا بإنجلترا في بداية فترة الستينيات وتوصلا إلى أن درجة التغير أو الاستقرار البيئي للمنشأة هي التي تحدد الأسلوب الأمثل للإدارة.

لقد وجد بيرنز وزميله أن هناك اختلافات في النظم الإدارية المطبقة في الشركات التي تعمل في **صناعة الغزل والنسيج** وتلك المطبقة في شركات تعمل في مجال **صناعة الإلكترونيات**.

لقد وجدنا - إلى حد كبير - أن **شركات الغزل والنسيج** تقوم بتطبيق تنظيم إداري وطرق إدارية تتماشى مع **الفكر التقليدي** للإدارة . من حيث **نطاق إشراف ضيق** (عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين) من حيث درجة تحديد وتفصيل الاختصاصات المحددة لفرد معين ، من حيث نظم الاتصالات ... الخ.

بينما تقوم **شركات إنتاج الإلكترونيات** بتطبيق تنظيم إداري وطرق إدارية تتوافق - إلى حد كبير - مع **الأفكار السلوكية** في الإدارة من حيث **نطاق إشراف واسع** ، تحديد الأعمال والاختصاصات بشكل عام ، عدم وجود أي قيود على اتصالات أي فرد في المنظمة طالما أن ذلك يساعده على تحقيق أهداف وظيفته الخ.

أطلق بيرنز وزميله على نظام الإدارة الذي يتمشى مع **الفكر التقليدي** في الإدارة **النظام الميكانيكي Mechanistic** أي النظام الثابت ، الجامد الذي يتصف بأقل حد من المرونة . بينما أطلقا لفظ **النظام العضوي Organismic** على الفكر الإداري الذي يتسق مع **الأفكار السلوكية** في الإدارة أي التنظيم المتغير المرن.

وجد بيرنز وزميله أن سر نجاح التنظيم الميكانيكي في شركات الغزل والنسيج وكذلك نجاح التنظيم العضوي في شركات إنتاج الإلكترونيات يكمن في طبيعة البيئة لهذه الشركات .

✓ وجدنا أن بيئة شركات الغزل والنسيج تتسم بالثبات والاستقرار وتوافر أقل قدر ممكن من عوامل عدم التأكد سواء في السوق الذي تتعامل معه الشركة أو النواحي الفنية البيئية للشركة ، أو النواحي الخاصة بالتطوير والبحوث البيئية للشركة.

✓ أما عن طبيعة البيئة التي تتعامل معها المنشأة التي تعمل في مجال السلع الإلكترونية فهي بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار وعدم الثبات وتوافر قدر كبير من عوامل عدم التأكد سواء في السوق الذي تتعامل معه الشركة ، درجة التغير في المنتجات من سنة لأخرى ، وعدم توافر المعلومات السوقية ، وعدم القدرة على التنبؤ بالسوق لفترات زمنية طويلة ، ويستطيع كل منا بمشاهداته البسيطة اليومية أن يلاحظ التطور الهائل اليومي في مجال المنتجات الإلكترونية وما يحدثه ذلك من تقادم مستمر لمنتجات المنشأة التي لا تستطيع أن تواكب التطور باستمرار.

- خروج بيرنز وزميله بفكر إداري جديد يدور حول أثر البيئة في الإدارة وبشكل محدد:
- ١- يعد التنظيم الميكانيكي وطرق الإدارة التقليدية أكثر مناسبة للمنشآت التي تتعامل مع بيئة تتسم بالثبات والوضوح والاستقرار.
 - ٢- يعد التنظيم العضوي وطرق الإدارة السلوكية أكثر مناسبة للمنشآت التي تتعامل مع بيئة تتسم بالتغير والغموض وعدم الاستقرار .

قام لورنس ولورش **Lawrence & Lorsch** بدراسة أثر البيئة على المنظمة انصبت الدراسة على شركات إنتاج الأطعمة وشركات إنتاج مواد التعبئة والتغليف وشركات إنتاج السلع الإلكترونية وقد توصلوا إلى أن أجزاء المنظمة قد تستخدم أنظمة إدارية مختلفة وذلك إذا كانت هذه الأجزاء تتعامل مع بيئات ليست من طبيعة واحدة.

وبشكل محدد قام لورنس وزميله بتقسيم المنظمة إلى ثلاثة أجزاء هما:

- ١- الجزء التسويقي الذي يتولى تسويق المنتجات وتقديم أفكار تسويقية لتطوير المنتجات.
- ٢- الجزء الإنتاجي الذي يتولى إنتاج السلع.
- ٣- قطاع البحوث والتطوير الذي يتولى إعداد البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية اللازمة لتطوير طرق الصنع ووسائل الإنتاج وكذلك المنتجات الخاصة بالمنشأة.

قام لورنس وزميله بالتوصية:

- باتباع نظام إداري ميكانيكي في إدارة قطاع الإنتاج داخل المنشأة لأنه يتعامل مع بيئة فنية تتسم بالثبات والاستقرار وتوافر قدر كبير من عوامل التأكد .
- وعلى النحو الآخر اتباع نظام إداري عضوي في إدارة قطاع البحوث والتطوير داخل المنشأة لأنه يتعامل مع بيئة بحثية تتسم بالتغير وعدم الاستقرار وتوافر عوامل كثيرة من عدم التأكد .
- ولما كان قطاع التسويق يتعامل مع بيئة تتسم بتوافر عوامل التأكد وعوامل عدم التأكد في نفس الوقت فقد أوصيا باتباع نظام إداري يتسم بالمرونة إلى حد ما.

الخلاصة

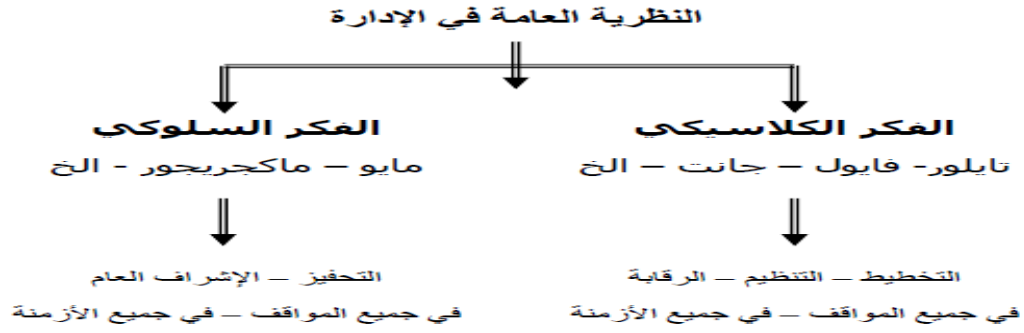
أصبحنا الآن أمام نوعين من أنماط التفكير الإداري :

١- النمط الأول للتفكير كان توجهه بالبحث عن نظم مثالية في الإدارة صالحة للتطبيق في جميع الظروف والأحوال ، أطلق المؤلف على هذا النمط من التفكير النظرية العامة في الإدارة.

يأتي تحت مظلة النظرية العامة في الإدارة كل من – بالرغم من الاختلافات الجوهرية بينهم الفكر الكلاسيكي في الإدارة وكذلك الفكر السلوكي في الإدارة . لقد لوحظ اختلاف واضح وجذري بين الأفكار الكلاسيكية والأفكار السلوكية.

- ✓ "في الفكر الكلاسيكي يجب تحديد الأعمال وخطوات العمل تفصيلاً .
- ✓ في الفكر السلوكي يجب تحديد الأعمال وخطوات العمل بشكل عام .
- ✓ في الفكر الكلاسيكي ينفرد المدير بالتخطيط وينصرف الأفراد للتنفيذ.
- ✓ في الفكر السلوكي يجب أن يشترك الأفراد في التخطيط وعدم انفراد المدير بالتخطيط بأي حال من الأحوال.

ولكن بالرغم من هذه الاختلافات فإنهما **يتفقان** في نمط التفكير . كل منهما يبحث عن حلول عامة ، مبادئ إدارية لها **صفة العمومية** وتصلح للتطبيق مهما اختلف الموقف أو المكان أو الزمان وهذه أطلق عليها المؤلف النظرية العامة في الإدارة **وتتضح كما يلي:**

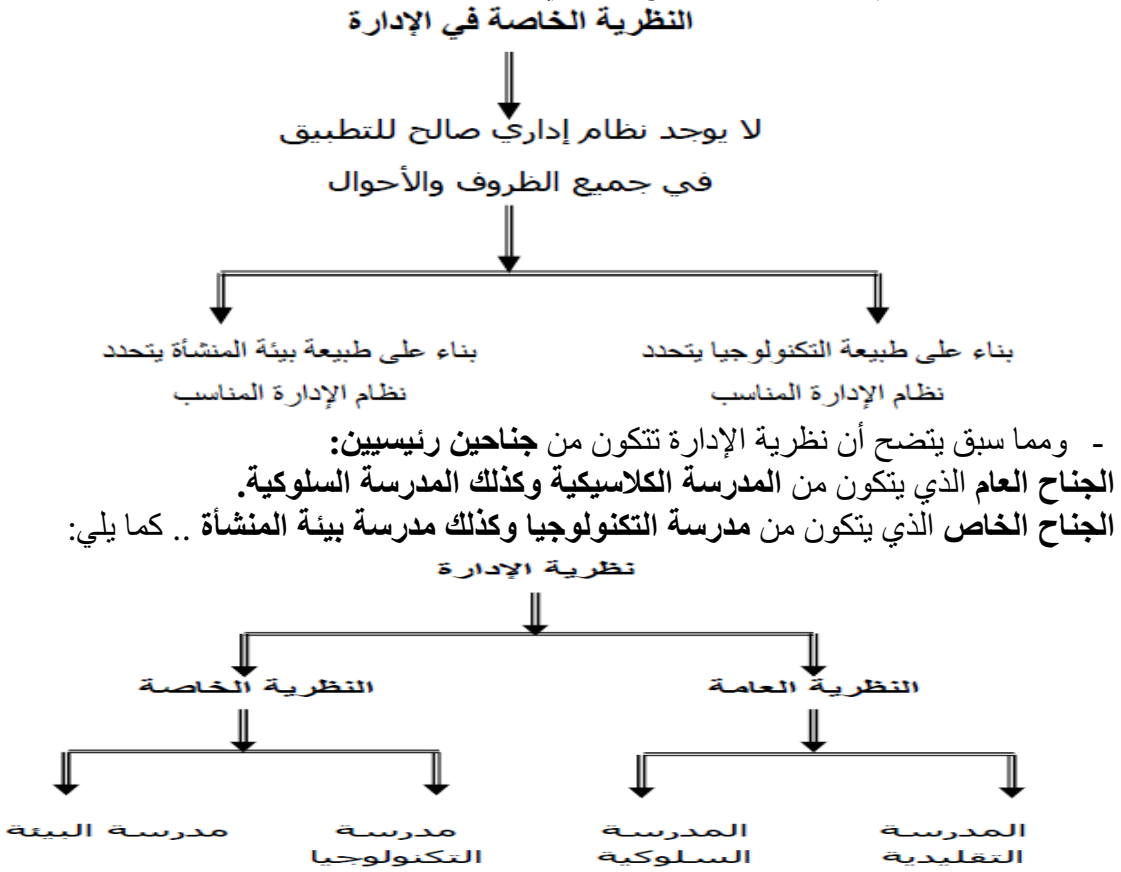


٢- النمط الثاني للتفكير فقد كان توجهه بالبحث عن العوامل التي بناء عليها يتم تبني نظام إداري دون آخر

لم يرفض هذا النمط من الفكر الإداري ، الفكر الكلاسيكي ، وأيضاً لم يتبنى للأبد الفكر السلوكي لم ينصح مثل النظرية العامة للإدارة المشروحة أعلاه المديرين باعتناق الفكر السلوكي في جميع المواقف ورفض الفكر التقليدي للأبد

- بل نادى بتطبيق الفكر التقليدي حيثما تتوافر ظروف وشروط معينة وأيضاً عدم تطبيق الفكر السلوكي حينما تتوافر ظروف وشروط معينة . أي أن هنا العوامل الخاصة بالموقف أو شروط الموقف هي الأساس في الاختيار والمفاضلة بين نظم وطرق الإدارة . أطلق المؤلف على هذا النمط من التفكير الإداري الذي يبحث عن نظم خاصة وليست نظاماً عامة **بالنظرية الخاصة في الإدارة**.

- يأتي تحت مظلة هذه النظرية الأفكار الإدارية التي تنادي بأن نظام الإدارة يعتمد على عوامل معينة تأتي الأفكار التي تحدد نظام التكنولوجيا المتبع في تحويل مدخلات الإنتاج إلى منتجات كأساس لاختيار نظام الإدارة ، أيضاً تأتي الأفكار التي تبرز أثر طبيعة بيئة المنشأة على اختيار نظام الإدارة ، كما يتضح مما يلي:



الفصل الثالث

مبادئ التخطيط

مقدمة

تعد وظيفة التخطيط الوظيفية الأولى للمدير حيث تمثل الأساس الذي بناء عليه يمكن للمدير البدء في وظيفة التنظيم والتوجيه والرقابة. ولا نقصد بذلك أنها أهم الوظائف حيث أن جميع وظائف المدير هامة وعدم إتقان أي وظيفة من الوظائف الأربعة (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) يؤدي إلى انخفاض كفاءة أداء المدير ولكن نقصد هنا أن إتقان وظيفة التخطيط يعطى الإرشاد والتوجيه الكامل لبدء ممارسة الوظائف الأخرى للمدير.

التخطيط إذن له نظرة مستقبلية يعتمد على بناء رؤية مستقبلية عن الظروف وذلك لتحديد ماذا يجب عمله وأيضاً كيف يمكن الوصول للهدف.

فوائد التخطيط

١- يساعد التخطيط على التنبؤ بالمشكلات التي قد تصادف عملية التنفيذ ووضع الحلول لها حتى لا تتعطل عملية التنفيذ للبحث عن هذه الحلول في حالة بدء التنفيذ بدون تخطيط.

فمثلاً إذا بدأ تشغيل الآلة بدون التخطيط ، بدون التفكير في المشكلات التي قد تصادف تشغيل الآلة ، فقد يحدث أن تتعطل الآلة بسبب الحاجة إلى قطع غيار فيتوقف التنفيذ إلي أن يقوم قسم المشتريات بالحصول على قطع الغيار اللازمة ، وقد ينقضي وقت طويل إلي أن يتم الحصول فيه على قطع الغيار مما يؤدي إلي تعطيل الآلة وعدم الوفاء باحتياجات العملاء فضلاً عن الاستخدام الفعال للمال المستثمر في الآلة.

٢- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف والمهام اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف ، ومن المعروف أن تحديد الأهداف بدقة وبناء على دراسة متأنية للظروف والإمكانيات المتاحة للمنشأة فتصبح الأهداف أهدافاً واقعية يمكن تحقيقها ، أما إذا تم تحديد الأهداف بدون تخطيط وبالتالي بدون دراسة للظروف الخارجية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة والإمكانيات المتاحة للمنشأة فإن الأهداف ستكون غير واقعية وبالتالي يصعب تحقيقها حيث أن الهدف المحدد تحديداً دقيقاً هو هدف نصف محقق.

٣- يساعد التخطيط على تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل ، وهذا معناه الاستثمار الأمثل للجهود وضمان عدم القيام بأي أعمال دون وجود ارتباط مباشر لها بالأهداف وبدون التحقق من أن هذه الطرق هي الطرق المثلى وأنه تم دراسة جميع السبل الممكنة لتحقيق الهدف وتم اختيار البديل الأمثل.

٤- يحدد التخطيط لكل قسم بل لكل فرد داخل المنظمة ما هو مطلوب منه ؟ ماذا تتوقع الإدارة منه ؟ ما هي الأعمال التي يجب عليه أن ينجزها ؟ وبالتالي لا يترك الحرية للقسم أو للفرد القيام بأعمال كما يراها أو كما يدركها وبالتالي يصبح تدخل العنصر البشري ، في الأداء أقل مما يمكن خصوصاً إذا كان هذا التدخل غير ضروري.

٥- يؤدي التخطيط إلى توضيح الأمور بين الرئيس والمرعوس ، حيث يعرف المرعوس توقعات رئيسه فبدون التخطيط لا يعرف المرعوس توقعات رئيسه الحالي وبالتالي يبذل مجهوداً كبيراً لمحاولة اكتشاف هذه التوقعات وقد يدرك هذه التوقعات بشكل خاطئ من خلال تصرفات الرئيس وأفعاله وأقواله ، فوجود التخطيط يقلل من اللبس والغموض في العلاقة بين الرئيس والمرعوس.

٦- يحقق التخطيط التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة وكذلك التنسيق بين الأقسام على نفس المستوى الإداري ، عندما تضع الإدارة العليا خططها فإن ذلك يعتبر مرشداً للإدارة الوسطى تعتبر مرشداً للجداول والإجراءات التي تضعها الإدارة المباشرة ومن هنا يتم التنسيق بين الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية المختلفة.

٧- يساعد التخطيط على تدبير الموارد والإمكانيات سواء كانت البشرية أو المادية قبل بدء التنسيق مما يضمن استمرار التنفيذ بأقل مشكلات ممكنة فيما يتعلق بالموارد.

٨- يضع التخطيط الأساس الذي بناء عليه يمكن القيام بوظيفة التنظيم ، ممارسة وظيفة التوجيه (مثلا الاتصالات ، فمثلا ماذا سيشرحه المدير للأفراد إذا لم يكن قد قام بوظيفة التخطيط وتحديد ما هو مطلوب منهم مقدماً) وهل يمكن ممارسة الرقابة دون أن يكون هناك تخطيط مسبق ؟ على أي أساس يتم مقارنة الإنجاز الفعلي إذا لم يكن هناك تخطيط ؟

٩- يساعد التخطيط على بقاء المنظمة ونموها واستمرارها ، لما كان التخطيط يركز على المستقبل والتنبؤ بالظروف المستقبلية فإنه يمكن عمل تغييرات في المنظمة مما يمكنها أن تتمشى مع الظروف المستقبلية وبالتالي تضمن بقاء واستمرار ونمو المنظمة.

فمثلاً قد يتنبأ التخطيط بانخفاض الطلب على منتج معين وتحويله إلي منتجات أخرى ، فهنا تستفيد من هذه المعلومات أقسام الإنتاج التي تقوم بإدخال تطوير في المنتج مما يضمن استمرار الطلب على منتجات المنظمة.

من الذي يمارس وظيفة التخطيط

سبق أن أوضحنا أن جميع المديرين يقومون بمزاولة وظيفة التخطيط سواء كان هؤلاء المديرون على مستوى الإدارة العليا أو مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة المباشرة .

■ ممارسة الإدارة العليا لوظيفة التخطيط

- ١- تحديد رسالة المنظمة والمقصود برسالة المنظمة مجموعة من الجمل والعبارات التي تبين أسباب وجودها فمثلاً : رسالة شركة فولكس فاجن للسيارات في ألمانيا في الستينيات كان "سيارة صغيرة لكل عائلة ألمانية . "رسالة شركة مكدونالدز عندما فتحت فروعاً لها في ألمانيا الغربية كانت " تعليم الألمان نظام وجبات الأكل السريعة " .
- ٢- تحديد الأهداف العامة للمنظمة ، ماذا تحقق المنظمة ومن أمثلة هذه الأهداف " تحقيق عائد على الاستثمار بمقدار " 10 % توفير الخدمة الطبية لكل من يحتاجها " في حالة المستشفى و "تحقيق أمن وأمان المواطنين " في حالة وزارة الداخلية.
- ٣- تحديد سياسات المنظمة ، والسياسات هي الخطوط العامة التي ترشد الأقسام المختلفة عند تعاملهم مع المشكلات وعند اتخاذهم قرارات معينة. ومن أمثلة السياسات العامة قد تكون:

- عدم الحصول على قروض من البنوك .
- عدم منح خصومات للعملاء .
- عدم تعيين عمالة أجنبية.

■ ممارسة الإدارة الوسطى لوظيفة التخطيط:

تقوم الإدارة الوسطى بتحويل الأهداف العامة المحددة بواسطة الإدارة العليا إلي أهداف محددة للأقسام التي يشرفون عليها وبالتالي فإن الإدارة الوسطى تهتم بتحديد الأهداف في المجالات الوظيفية المختلفة مثل الإنتاج والتسويق والتمويل.

■ ممارسة الإدارة المباشرة لوظيفة التخطيط:

تقوم الإدارة المباشرة في ضوء الخطط التنفيذية المحددة بواسطة الإدارة الوسطى بإعداد الجداول والإجراءات اللازمة لوضع الخطط التنفيذية موضع التنفيذ فهنا تهتم الإدارة المباشرة بكيف وبالوقت الحاضر.

ومن الطبيعي أن يكون هناك تكامل وتوافق وانسجام في ممارسة وظيفة التخطيط بواسطة المستويات الإدارية المختلفة حيث يجب أن تحقق خطط الإدارة الوسطى خطط الإدارة العليا وتتكامل معها وكذلك يجب وضع خطط الإدارة المباشرة في ضوء الخطط المحددة بواسطة الإدارة الوسطى.

ولكى يتحقق التكامل فإن نظام التخطيط على المستويات الإدارية يأخذ الإتجاه الآتى:

- ١- تقوم الإدارة العليا بتحديد الرسالة والأهداف العامة للمنشأة.
- ٢- تحصل الإدارة الوسطى على رسالة وأهداف المنشأة كما حددتها الإدارة العليا . تقوم الإدارة الوسطى بإعداد الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ٣- تقوم الإدارة العليا بمراجعة اعتماد الخطط المعدة بواسطة الإدارة الوسطى.
- ٤- تقوم الإدارة الوسطى بتحديد الخطط التفصيلية التنفيذية لتنفيذ الخطط المعتمدة من الإدارة العليا.
- ٥- تحصل الإدارة المباشرة على الخطط المحددة بواسطة الإدارة الوسطى. تقوم الإدارة المباشرة بإعداد البدائل المختلفة لكيفية تنفيذ خطط الإدارة الوسطى وتقديم التوصيات بشأنها للإدارة الوسطى.
- ٦- تختار الإدارة الوسطى أفضل البدائل المحددة بواسطة الإدارة المباشرة وترفعها للإدارة العليا للاعتماد.
- ٧- توافق أو لا توافق الإدارة على التوصيات المتعلقة بكيفية التنفيذ .

السياسة ، الإجراء ، البرنامج ، القواعد

السياسة

- هي عبارة عن موجه عام للتصرف أو للتنفيذ.
- وقد تكون السياسة على مستوى الدولة فمثلاً اتجهت الدول العربية إلى سياسات إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية ويطلق عليها سياسة (التمصير) في ج . م . ع ، وسياسة (السعودة) في المملكة العربية السعودية ، سياسة (التمعين) في سلطنة عمان ، سياسة (التكويث) في دولة الكويت.
- وقد تكون السياسة عامة على مستوى المنظمة ككل أو قد تكون على مستوى قسم معين فهناك سياسات التسويق ، سياسات الإنتاج ، سياسات الأفراد ، سياسات التمويل وهكذا ويلاحظ أن السياسة لا تحدد ماذا يؤدي؟ أو كيف؟.

الإجراء

هو عبارة عن الخطوات اللازمة لأداء مهمة معينة فمثلاً هناك إجراءات استخراج رخصة القيادة من مصلحة المرور ، هناك إجراءات علاج مواطن على نفقة الدولة في الخارج ، هناك إجراءات صرف شيك من البنك ، هناك إجراءات تعيين موظف وهكذا....

مثال : إجراءات صرف نفقات إنتاج

- ✓ ملء الاستمارة المخصصة لهذا الغرض .
- ✓ توقيع الرئيس المباشر على الاستمارة والإيصالات .
- ✓ مراجعة الاستمارة بواسطة قسم الحسابات .
- ✓ إعداد الشيك .
- إرفاق الإيصالات بالاستمارة .
- تقديم الاستمارة لقسم الحسابات .
- اعتماد رئيس الحسابات .
- إرسال الشيك لمن يستحقه .
- التوقيع باستلام الشيك .

البرنامج

يحدد البرنامج الأعمال التي سيتم تنفيذها من سيقوم بتنفيذ كل عملية؟ أين يتم التنفيذ؟ متى يتم التنفيذ؟ كيف سيتم التنفيذ؟.

القاعدة

تحدد القاعدة ماذا يجب القيام به؟ وماذا يجب الامتناع عن تأديته؟ وبالتالي تحدد القاعدة نوع السلوك أو التصرف المقبول وذلك غير المقبول ومن أمثلة القواعد:

- ✓ ممنوع التدخين .
- ✓ ممنوع استخدام التليفون للأغراض الشخصية .
- ✓ الحضور بالملابس الكاملة .
- ارتداء الزي المدرسي.

وفيما يلي نوضح مزايا توافر سياسات وبرامج وإجراءات وقواعد لدى المنظمة :

السياسة	البرنامج	الإجراءات	القواعد
<ul style="list-style-type: none"> - تحقق النمطية في السلوك في الأقسام المتباعدة . - توفير الوقت اللازم لاتخاذ القرارات لوجود مرشد عام في شكل سياسة - تحديد الإطار والأسلوب العام للتصرف والتنفيذ - تمثل قيودا على حرية وتصرفات الإدارة - تحقق الفاعلية للمدير حيث تساعده على وضع خطط جيدة 	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم خطة للعمليات شاملة جميع الأبعاد - تحديد الأفراد وواجباتهم . - تحقيق التنسيق في أداء مهمة معينة تحتاج إلي خبرات متنوعة 	<ul style="list-style-type: none"> - تبين تفاصيل الأداء الواجب المرور به لتحقيق الهدف - تحقيق التنبيط في أداء المهام في الأقسام المختلفة . - توفير وقت الأداء - تساعد على تدريب الفرد على الأداء - تساعد على تأمين العمليات - تحقق الفاعلية والكفاءة على التنفيذ 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقق الأمان والسلامة في العمل . - تشجع السلوك المقبول - تحقيق الأمن - تضع معايير للتقييم . - توفير الوقت في التنفيذ - تحقيق الانضباط

ولكي تحقق السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد والمزايا والفوائد المذكورة في الجدول السابق **فهناك عدة شروط يجب توافرها لكي يمكن تحقيق هذه المزايا .. كما تظهر في الجدول الآتي :**

السياسة	البرنامج	الإجراءات	القواعد
<ul style="list-style-type: none"> - أن تكون مكتوبة - شرحها لمن يطبقها - أن تكون مرنة - أن تكون متسقة مع أهداف المنشأة - تساند رسالة المنشأة - يعاد النظر فيها من فترة لأخرى . 	<ul style="list-style-type: none"> - أن يكون مكتوب في شكل نموذج Format - أن يحدد ماذا ؟ من ؟ أين ؟ متى ؟ كيف ؟ - له هدف واضح وزمن محدد - شرحه لمن سيقوم بالاشتراك في تنفيذه 	<ul style="list-style-type: none"> - أن تكون مكتوبة . - أن تكون مفصلة . - تراجع باستمرار - توصيلها وشرحها لمن سينفذها 	<ul style="list-style-type: none"> - أن تكون مكتوبة . - توصيلها وشرحها لمن سيطبقها . - مراجعتها بشكل دوري - يكون لها أهداف واضحة .

مراحل التخطيط

١- تحديد الأهداف

من الطبيعي أن تكون أول مرحلة في التخطيط هي تحديد الأهداف حيث أن الأهداف هي التي تتوجه إليها الجهود وتخصص لها الموارد. يتم استنباط أهداف المنظمة من أغراضها وكذلك من رسالتها كما أوضحنا فيما سبق.

تختلف أهداف المنظمة كما أن أهداف نفس المنظمة قد تختلف حسب الظروف الاقتصادية السائدة
فنجذ ان:

✓ ففي أوقات الرخاء الاقتصادي يكون الهدف الرئيسي للمنظمة هو تحقيق النمو .

✓ أما في أوقات الركود والكساد فتصبح أهداف المنظمة هي تحقيق البقاء.

أيضاً تختلف أهداف المنظمة باختلاف اتجاهات وفلسفة طبقة المديرين فنجذ ان:

✓ فهناك بعض المديرين الذين لديهم درجة عالية من المخاطرة . هؤلاء المديرون يرغبون في تحقيق مركز القيادة في السوق .

✓ بينما في حالة المديرين الذين ليست لديهم القدرة على تحمل المخاطرة فإنهم يفضلون أن يكونوا في مركز التبعية في السوق.

مجالات الأهداف

هناك على الأقل ثمانية مجالات للأهداف:

- 1- أهداف تسويقية.
- 2- أهداف التطوير والتجديد.
- 3- أهداف إنتاجية.
- 4- أهداف تمويلية.
- 5- أهداف تتعلق بالربحية.
- 6- أهداف تتعلق بأداء المديرين.
- 7- أهداف تتعلق بأداء العمال واتجاهاتهم.
- 8- أهداف تتعلق بالمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة.

وفيما يلي تفصيل بعض هذه الأهداف:

الهدف	المحتوى
أهداف الربحية	١- نسبة الربح للمبيعات. ٢- نسبة الربح إلي إجمالي الأصول. ٣- نسبة الربح إلي قيمة رأس المال.
أهداف التسويق	١- الحصة السوقية. ٢- حجم المبيعات. ٣- عدد المنتجات الجديدة.
الأهداف المالية	1-نسبة التداول. 2-معدل دوران رأس المال. 3-نسبة السيولة السريعة. 4-نسبة الديون إلي حقوق الملكية ز 5-معدل دوران أوراق القبض. 6-معدل دوران المخزون السلعي.

وقد يكون للمنظمة أكثر من هدف في نفس الوقت ، لذا يتطلب ترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية- كذلك قد يكون هناك تعارض بين الأهداف لذا يجب على الإدارة أن تقوم باختيار الأهداف الأكثر ملاءمة للظروف والإمكانات الداخلية للمنظمة وهنا أمثلة لهذه الأهداف

المتعارضة:

١- تحقيق أرباح في الأجل القصير أو تحقيق معدلات نمو في الأجل الطويل.

٢- تحقيق هامش ربح مرتفع أو تحقيق مركز تنافسي قوي.

٣- التوسع في المبيعات أو التركيز على تنمية السوق.

٤- التغلغل في الأسواق الحالية أو تنمية وفتح أسواق جديدة.

٥- تحقيق معدلات نمو في ميادين الأعمال الحالية أو تحقيق معدلات نمو في ميادين أعمال جديدة.

٦- تحقيق أرباح مرتفعة أو تحقيق أهداف اجتماعية.

٧- النمو أو تحقيق الاستقرار.

٨- العمل في ميادين أعمال ذات مخاطرة عالية أو العمل في ميادين أعمال لا توجد فيها أية مخاطرة.

وأخيراً يجب أن يتوافر في الهدف بعض الشروط ليكون مفيداً للتخطيط والرقابة:

١- أن يكون الهدف **واقعيًا** أي يكون نابعاً من إمكانيات وظروف المنظمة.

٢- أن يكون الهدف **قابلاً للتحقيق** حيث أنه ليس من المفيد تحديد أهداف مغالى فيها ولا يوجد لدى المنشأة الإمكانيات المطلوبة لتحقيقه أو أن الهدف ليس له أهمية أو لا تقابله فرصة في السوق.

٣- يجب أن يكون الهدف **محددًا**.

٤- يجب ألا يتم استخدام الشعارات أو الألفاظ التي ليس لها معنى إلي في الخيال . **مثلاً:**

✓ تحقيق إنتاجية مرتفعة.

✓ تحسين سمعة المنشأة لدى الغير.

بل يجب التعبير عن الهدف كلما أمكن في شكل كمي ، " تحقيق إنتاجية تفوق بمقدار 10 % عن العام الماضي " وكلما كان الهدف محدد وكمياً كلما كان له معنى واحد ومحدد لدى الأقسام المختلفة ويمكن بذلك التغلب على مشكلة إدراك الغير للهدف بطرق مختلفة ومتباينة.

٥- أن تكون أهداف المنظمة **متكاملة** وكل منها يؤدي إلي تحقيق الآخر وليست متعارضة.

٢- تحليل وتقييم الظروف البيئية

أ- تحليل الظروف البيئية الخارجية

سواء كانت (الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، القانونية ، الفنية ، الثقافية ، الخ) وتحديد الظروف التي تؤثر في تحقيق الأهداف بالسلب وتلك التي تؤثر بالإيجاب ، يتم تحديد في هذه المرحلة **الفرص** التي يكمن استغلالها من الظروف البيئية وأيضاً تحديد **التحديات** والمعوقات التي تفرضها الظروف البيئية سواء كانت المحلية ، القومية ، الدولية.

ب- تحليل ظروف المنظمة الداخلية

متمثلة في إمكانيات وسياسات وقدرات في مجال الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الأفراد الخ ومن هذا التحليل يمكن تحديد عناصر **القوة** وكذلك عناصر **الضعف**.

ثم تبدأ الإدارة في تحديد الاستراتيجية التي تمكن من الاستفادة من الفرص البيئية وكذلك التغلب على التحديات البيئية.

بيئة المنظمة الخارجية	إمكانيات المنظمة الداخلية
فرص	نقط قوة
تهديدات	نقط ضعف

٣- تحديد البدائل

والمقصود بذلك تحديد الطرق الممكن اتباعها لتحقيق الأهداف وكلما كان لدى الإدارة عدد كبير من البدائل كلما دل ذلك على جودة التخطيط وجودة التفكير الخلاق لدى المدير.

وتعد مرحلة حصر البدائل من الأهمية بمكان حيث عدم أدائها بشكل جيد قد يؤدي إلى تجاهل بعض البدائل – التي لم يتم حصرها – ويثبت أن هذه كانت هي أفضل البدائل.

وتعتمد هذه المرحلة على أن تحقيق الهدف يمكن أن يتم بعدة طرق ، فمثلاً إذا كانت المنظمة تهدف أن يكون لديها أكفأ المعدات فهذا يتحقق عن طريق:

١- شراء أكفأ آلات في السوق.

٢- تأجير أكفأ آلات في السوق.

٣- الشراء التأجيري للآلات.

كل من هذه الطرق تحقق الهدف . . ولكن المطلوب هو تحديد أفضل هذه الطرق ؟

٤- تقييم البدائل

لتحديد أفضل الطرق يتطلب الأمر:

☒ تحديد المزايا والعيوب لكل بديل.

☒ المنافع والتكاليف لكل بديل.

ويتطلب الأمر تحديد مجموعة العوامل التي بناء عليها يتم تقييم البدائل في شكل عوامل مالية ، عوامل خاصة بالقوة العاملة ، عوامل خاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وهكذا.

٥- اختيار البديل الأمثل

حيث يتم اختيار البديل الذي يحمل المنظمة أقل أعباء ، تكاليف ومشكلات ويحقق أعلى وفورات ممكنة ، وفي حالة عدم وجود بديل أمثل يمكن عمل توليفة من عدة بدائل لاستنباط البديل الأمثل.

٦- تقييم النتائج والتعديل

بعد أن يتاح تطبيق البديل الأمثل فإنه يتم جمع بيانات عن مدى تحقيق هذا البديل للأهداف المحددة وعما إذا كان الأمر يتطلب إجراء بعض التعديلات فيه حتى يمكن التغلب على المشكلات التي صاحبت تطبيق هذا البديل.

الفصل الرابع مبادئ التنظيم

مقدمة

يمكن النظر لكلمة تنظيم من منظور واسع:

- ١- (كاسم) يطلق علي مجموعة من الأفراد تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال إطار تعاوني مشترك ، وهذا ما أسميناه فيما سبق بالمنظمة.
- ٢- (كفعل) وتطلق هذه الكلمة على وظيفة من وظائف الإدارة أي أن كلمة تنظيم قد تعني المنظمة التي تمارس فيها الإدارة أو أنها تعني وظيفة من وظائف الإدارة يتم ممارستها داخل منظمة معينة.

تهدف وظيفة التنظيم إلى تنسيق الجهود من خلال إعداد وتصميم هيكل أو إطار من العلاقات الوظيفية وذلك لتقليل اجتهادات أعضاء التنظيم فيما يتعلق بأداء الأدوار المطلوبة منهم.

وتمثل قلب عملية التنظيم ثلاثة أبعاد أساسية:

- ١- تقسيم الوظيفة الأساسية للمنظمة إلى عدة وظائف.
- ٢- تجميع هذه الوظائف في أقسام أو وحدات.
- ٣- تفويض السلطة للأقسام ، للوحدات.

تتضمن عملية تقسيم الوظائف نطاق ومحتوى كل وظيفة على حدة ، تتضمن عملية تجميع الوظائف في أقسام العدد الأمثل للوظائف التي يجب أن يضمها قسم معين ، وأخيراً تفويض السلطة يشمل توزيع الحق المخصص لاتخاذ القرارات لكل وظيفة على حدة.

عملية تقسيم الوظائف يمكن أن تتم بعدة طرق فمثلاً يمكن أن تكون الوظائف متخصصة جداً أو متخصصة إلى حد ما أو يتوافر فيها الحدود الدنيا للتخصص. وكذلك هناك عدة أسس لتجميع الوظائف في أقسام. وأخيراً يمكن للسلطة أن تكون مركزة في المستويات الإدارية العليا أو قد تكون موزعة بالتساوي في جميع أرجاء المنظمة لذلك سوف نجد أن التنظيمات ستختلف فيما بينها اختلافاً بيناً حسب:

- ١- درجة التخصص في تكوين الوظائف.
- ٢- أسس تجميع الوظائف في أقسام أو وحدات.
- ٣- أسلوب توزيع السلطة.

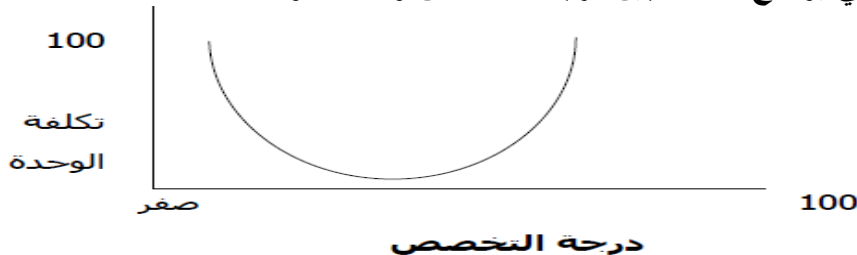
أولاً: تقسيم الوظائف

تكوين الوظائف

عند تقسيم الوظيفة العامة للمنظمة وبالتالي تكوين الوظائف ، فهنا يأتي معيار هام جداً وهو درجة التخصص.

مزايا التخصص

- التخصص له انعكاسات اقتصادية حيث ان التخصص سوف يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإتقان في الأداء أي ستزداد الإنتاجية وتتحقق إنتاجية إضافية نتيجة للتخصص وتقسيم العمل.
- تقسيم العمل والتخصص سيؤدي إلى زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة العمالة المطلوبة وكذلك زيادة رأس المال المستثمر في المعدات والآلات حتى يمكن أداء الوظائف المتخصصة العديدة. والشكل الآتي يوضح العلاقة بين درجة التخصص وتكلفة الوحدة:



الشكل يبين أن هناك حدوداً للاستفادة من التخصص وتقسيم العمل وهناك نقطة بعدها يصبح التخصص وتقسيم العمل مكلفاً.

من الشكل السابق يتضح:

- أن تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض كلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل وذلك بسبب أن التخصص يحقق الإتقان وزيادة الإنتاجية.
- ولكن عند حد معين نجد أن الوضع سينقلب حيث أن:
 - ✓ زيادة التخصص وتقسيم العمل سيؤدي إلى زيادة تكلفة الوحدة المنتجة بسبب زيادة العمالة وزيادة رأس المال المستثمر في المعدات نتيجة لتفتيت الوظائف إلى وظائف دقيقة جداً.
 - ✓ بالإضافة إلى أنه من الناحية النفسية يتحول ما يؤديه الفرد إلى حركة واحدة متكررة تؤدي إلى السقم والملل نتيجة الرتابة وعدم وجود أي تجديد فيما يؤديه.
 - ✓ كذلك تفتيت الوظيفة إلى دقائقها وإسناد إحدى هذه الدقائق لكل فرد يحتاج إلى مجهود تنسيقي ضخم حتى يمكن إعادة التكامل بين مكونات الوظيفة الواحدة مرة ثانية.

ويمكن وصف الوظيفة الفردية من حيث:

■ الحركات التي تؤدي للقيام بالوظيفة وهذا ما ركزت عليه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة من حيث:

- ١ - استخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد الحركات المثلى لأداء وظيفة ما.
 - ٢ - تقليل الحركات وتبسيطها إلى أقل عدد ممكن من الحركات.
 - ٣ - استبعاد أي حركات زائدة غير ضرورية.
- عمق الوظيفة ويتعلق عمق الوظيفة بمقدار الحرية المتاحة لشاغلها في اختيار طرق الأداء ، أساليب الأداء ، اتخاذ قرارات ... الخ -
- فإذا قارنا عمق وظيفة المدير العام مع عمق وظيفة أحد العمال على خط الإنتاج ، فنجد أن وظيفة المدير العام أكثر عمقاً ، وكذلك قد يختلف عمق الوظيفة بين عدة وظائف على نفس المستوى ، فمثلاً عمق وظيفة عام الصيانة أكبر بكثير من عمق وظيفة عامل الإنتاج مع أن كليهما يقعان في نفس المستوى.
- وصف الوظيفة (مدى الوظيفة) وهي تشير إلى طول الزمن اللازم لأداء الوظيفة ، وكلما زاد درجة التخصص للوظيفة كلما قل الزمن اللازم لأدائها.

ثانياً: تجميع الوظائف

بعد تقسيم الوظيفة العامة إلى عدة وظائف ، فإن الأمر يتطلب تجميع هذه الوظائف إلى أقسام أو وحدات مرة أخرى ، فنجد أن هناك طريقتان لتجميع الوظائف:

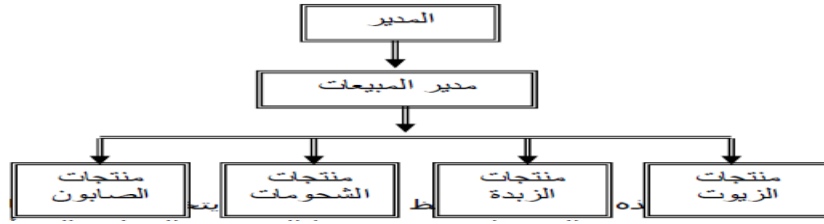
الأولى : التجميع طبقاً للمنتج.

الثانية : طبقاً للعمليات.

١ - تجميع الوظائف طبقاً للمنتج هناك ثلاثة طرق شائعة لتجميع الوظائف:

أ - تجميع الوظائف طبقاً للمنتج

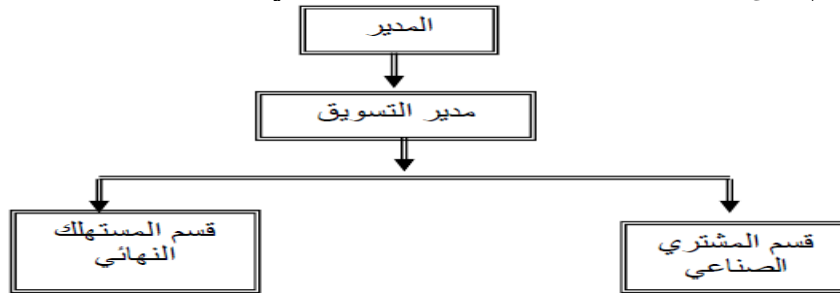
وطبقاً لذلك يتم تجميع المنتجات والأنشطة والوظائف اللازمة لتصنيع منتج معين أو مجموعة من المنتجات التي تنتمي لعائلة واحدة أو لخط منتجات واحد ، هذا التجمع يسمح باستخدام الخبرات المتخصصة لإنتاج معين وفيما يلي الخريطة التنظيمية التي تبين ذلك:



وفي هذه الخريطة يلاحظ أن كل قسم يتخصص في إنتاج وبيع نوع معين من المنتجات ، يؤدي هذا النوع من التنظيم إلي أن يتخصص القسم أو الإدارة في إنتاج وبيع نوع معين من المنتجات وبالتالي تتحقق الكفاءة والإتقان من هذا التخصص بالإضافة إلى أن كل منتج من هذه المنتجات قد يحتاج إلي خبرات خاصة في التصنيع ، معدات وآلات خاصة ، وكذلك منافذ خاصة للبيع تختلف عن المنتجات الأخرى مما يبرر إتباع هذا التنظيم.

ب- تجميع الوظائف طبقاً للعميل

وطبقاً لذلك يتم تجميع الأعمال والأنشطة والوظائف اللازمة لخدمة عميل معين أو مجموعة متجانسة من العملاء فمثلاً إذا كانت المنشأة تتعامل مع عدة أنواع من العملاء ولكل نوع معين من العملاء خصائص خاصة متميزة عن الأنواع الأخرى للعملاء وبالتالي يتطلب الأمر أساليب مختلفة للتعامل والبيع وخبرات متخصصة في البيع حسب نوع العميل فإنه من المفضل استخدام التنظيم على أساس العملاء كما يبدو من الشكل التالي:



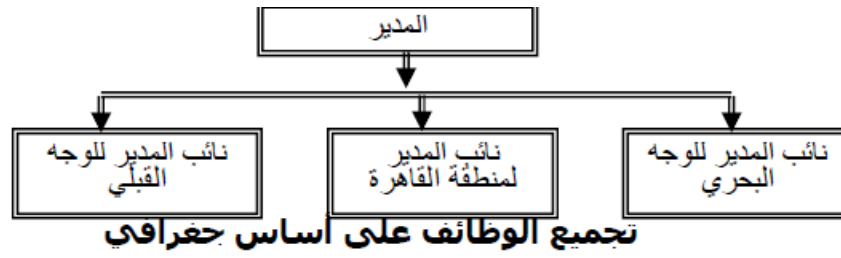
ففي الشكل السابق نجد أن للمنشأة نوعين من العملاء:

- أ- المستهلك النهائي الذي يقوم بالشراء لاستخدام المنتج لأغراضه الشخصية.
- ب- المشتري الصناعي الذي يقوم بالشراء لاستخدام المنتج لإنتاج منتجات أخرى.

المشتري الصناعي له دوافع للشراء وعادات للشراء تختلف عن المستهلك النهائي ، وطبقاً لذلك يجب أن يتم تخصيص قوة عمل بيعية للتعامل مع المشتري الصناعي ، وقوة عمل بيعية أخرى للتعامل مع المستهلك النهائي ، وذلك لاختلاف الأساليب البيعية ، طرق البيع ، شروط البيع ... الخ للتعامل مع المشتري الصناعي عن تلك اللازمة للتعامل مع المستهلك النهائي.

ت- تجميع الوظائف جغرافياً

وفقاً لذلك يتم تجميع الأعمال ، والأنشطة ، والوظائف طبقاً للمناطق الجغرافية ، يلائم هذا التجميع المنشأة التي تتعامل مع عدة مناطق جغرافية وكل منطقة جغرافية لها خصائص ومميزات خاصة مما يتطلب توافر فريق العمل الذي يتخصص في أعمال منطقة جغرافية كما أن ذلك يسمح بإعطاء المناطق الجغرافية درجة من الحرية والاستقلال في اتخاذ القرارات مما يحقق المرونة والسرعة في الأداء . فيما يلي الشكل الذي يوضح ذلك:



وطبقاً لهذا التجميع فإن كل نائب مدير يكون مسؤولاً عن عمليات الإنتاج والتسويق الخاصة بمنطقة جغرافية معينة.

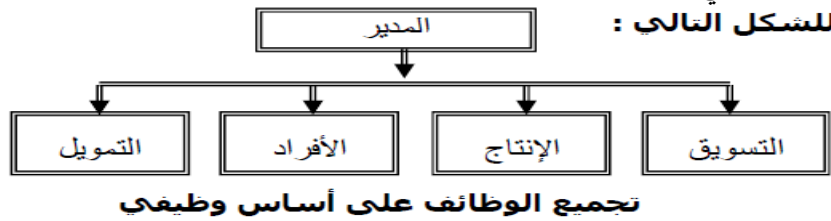
٢- تجميع الوظائف طبقاً للعمليات

لاحظنا فيما سبق أن التوجه في تجميع الأعمال والوظائف طبقاً لشيء خارجي ، لعوامل خارجية عن المنشأة وعن عملياتها . طبقاً للمنتج ، طبقاً للعميل ، طبقاً للمنطقة الجغرافية ، كل هذه عوامل خارجية في السوق.

ولكن التوجه الآخر في تجميع الأعمال والوظائف فإنه يتم طبقاً للعمليات الداخلية وطبقاً لذلك هناك طريقتان شائعتان لتجميع الأعمال وهما:

أ- التجميع الوظيفي

وفقاً لهذا التنظيم يتم تخصيص كل قسم من أقسام المنشأة لوظيفة معينة من الوظائف التي تؤديها المنشأة طبقاً للشكل التالي:

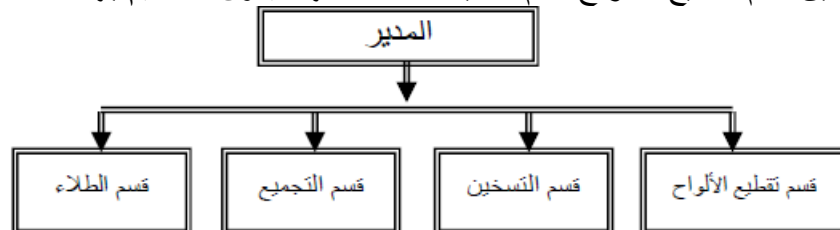


وبلاحظ انتشار هذا التنظيم في البنوك والمنشآت الصناعية ، يتم تجميع كل الأنشطة الخاصة بالتسويق لجميع المنتجات ، لكل العملاء ، لجميع المناطق الجغرافية في قسم واحد ، وبالنسبة للإنتاج أيضاً يتم تجميع كل الأنشطة الخاصة بإنتاج جميع المنتجات في قسم هكذا.

ويتيح هذا النوع من التنظيم التخصص في الأداء ، فبدلاً من وجود خبرات متعددة في التسويق يتم توزيعها على المناطق المختلفة أو لتسويق نوع من المنتجات أو لخدمة نوع معين من العملاء وبالتالي لا تستطيع المنشأة الحصول على خبرات ذات مستوى عال في التسويق لإمكانية توفير العدد المطلوب من الخبراء فإنها بتجميع الخبراء المتخصصين في التسويق في قسم واحد يمكنها تخفيض عددهم وبالتالي يمكنها من توفير خبرات ذات مستوى عال.

ب- التجميع طبقاً للعمليات

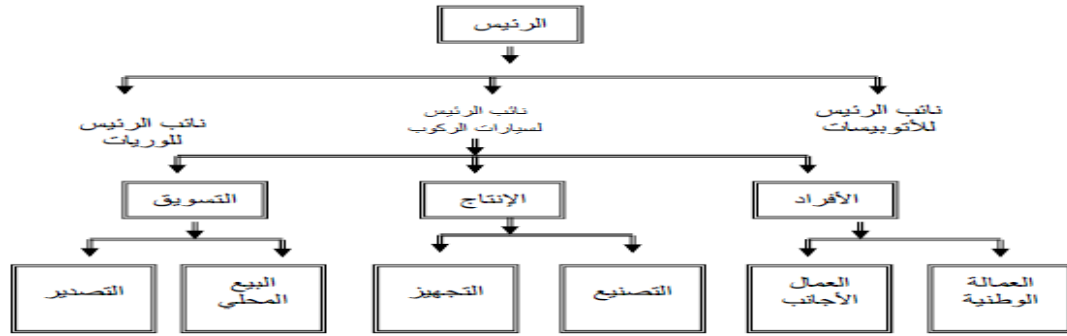
طبقاً لهذا التنظيم يتم تخصيص كل قسم من أقسام المنشأة لعملية فنية من العمليات الصناعية التي تقوم بها المنشأة ، فمثلاً في المنشأة الصناعية التي تكون عملياتها: تقطيع ألواح الصلب ثم معالجة الألواح بالتسخين ، تم تجميع الألواح ، ثم عمليات الطلاء فهنا يكون التنظيم بهذا الشكل:



وفي نفس الشيء في المنشآت غير الصناعية ، يمكن استخدام هذا التنظيم ، ففي أحد المكاتب الإدارية يمكن أن تخصص مجموعة من الموظفين للكتابة على الآلة الكاتبة ، مجموعة أخرى للتصوير ، مجموعة ثالثة لإرسال البريد ، مجموعة رابعة للرد على التليفون وهكذا.

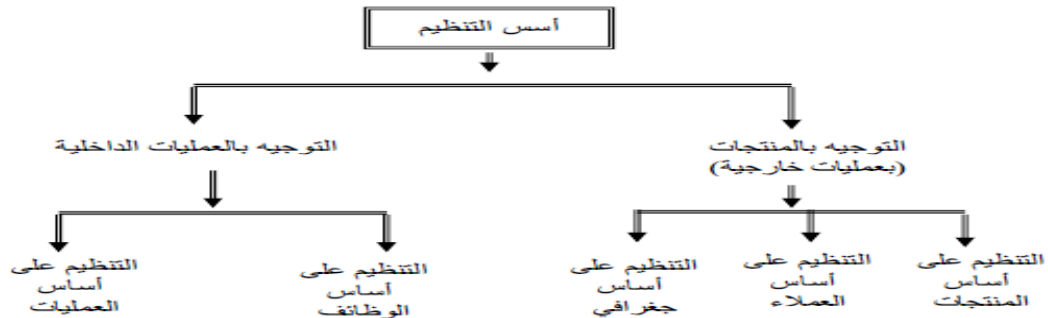
٣- التجميع على أسس متعددة

جرت العادة أنه من النادر أن تستخدم منشأة معينة أساساً واحداً لتجميع الوظائف ، بل تقوم معظم المنشآت باستخدام عدة أسس لذلك ، فمثلاً شركة جنرال موتورز وجنرال إلكتريك تقومان باستخدام المنتج كأساس لتجميع الوظائف على مستوى الأقسام أي على مستوى الإدارة العليا ثم تقومان باستخدام (الوظيفة) كأساس لتجميع الأعمال على المستوى التالي ثم تقومان باستخدام الأساس الجغرافي أو العميل كأساس لتجميع الأعمال على المستوى الإداري الذي يليه أي:



مما سبق يتضح أن المنشأة قامت بالآتي:

- 1- استخدام أساس المنتجات لتجميع أوجه النشاط حيث خصصت نائب الرئيس للتوريدات ، نائب الرئيس لسيارات الركوب ، نائب الرئيس للأتوبيسات.
 - 2- على المستوى التالي (مستوى الأقسام) تم استخدام الأساس الوظيفي للتنظيم ، فظهرت أقسام الأفراد ، الإنتاج ، التسويق.
 - 3- على المستوى الثالث للتنظيم تم استخدام أساس العملاء لتنظيم قطاع الأفراد فهناك قسم العمالة الوطنية وقسم آخر للعمال الأجانب.
- ولتنظيم قطاع الإنتاج تم استخدام أساس العمليات الصناعية فظهر لدينا قسم للتصنيع وقسم للتجهيز النهائي.
- ولتنظيم قطاع التسويق تم استخدام أساس المناطق الجغرافية فظهر لدينا قسم للبيع المحلي وقسم للبيع الخارجي.
- وبالتالي تم استخدام جميع الأسس الخاصة بتجميع الوظائف في نفس التنظيم وذلك لملائمة كل أساس لجانب معين من جوانب العمل الداخلي للمنشأة وفيما يلي نوضح أسس التنظيم المتاحة لتنظيم المنشأة.



**والسؤال الذي يظهر الآن : ما هي العوامل التي تؤيد استخدام تنظيم دون آخر ؟
هناك ثلاثة عوامل محددة وهي:**

١ - اختيار الأسلوب الذي يحقق تعظيم استخدام الخبرات الفنية المتخصصة

فمثلاً التنظيم على أساس العملاء يتيح تخصيص خبرات متخصصة في أعمال البيع لكل نوع معين من عملاء المنشأة أما التنظيم الوظيفي فإنه لا يتيح ذلك حيث لن يتحقق التخصص فيما لو كان هناك جهاز متخصص تسويقي لكل نوع معين من العملاء.

٢ - اختيار الأسلوب الذي يحقق الاستخدام الفعال للمعدات والماكينات

فمثلاً التنظيم على أساس المنتجات قد يؤدي إلي وجود أقسام إنتاجية متعددة ، كل قسم لخدمة منتج معين وبالتالي قد تتكرر الأعمال ، مثلاً كل قسم إنتاجي لديه حاسب آلي . آلة التغليف وقد يثبت أن الطاقة القصوى للحاسب الآلي أو الطاقة الإنتاجية للآلات غير مستغلة بالكامل ومثلاً تنظيم شؤون الطلاب حسب العملاء ، إدارة للدراسات العليا وإدارة أخرى لمرحلة البكالوريوس ويوجد لكل إدارة قسم للآلة الكاتبة فقد يتضح أن هناك تكلفة إضافية نتيجة لهذا التنظيم في شكل رأس المال المستثمر في الأجهزة وأيضاً وجود طاقة فائضة غير مستغلة في كل إدارة من هذه الإدارات.

٣ - الأسلوب الذي يحقق السيطرة الرقابية والتنسيق المطلوب بأقل مجهود ممكن.

فمثلاً في حالة التنظيم الجغرافي حيث تتكرر بعض الإدارات مثل الأفراد ، الحسابات ، الشؤون القانونية ويجب أن يكون هناك تنسيق بين هذه الإدارات لتحقيق درجة عالية من النمطية بين الأداء في المناطق الجغرافية المختلفة المتباعدة ، فليس من المنطق أن تكون ممارسات الأفراد من حيث التعيين ، الأجور ، الحوافز ، الفصل ، ... الخ تختلف من منطقة لأخرى ، لذا قد يحتاج الأمر إلى أن تتبع هذه الإدارات الفرعية إدارة مركزية للأفراد حتى تحقق هذا التتميط في أداء الوظائف المتعلقة بالأفراد.

عدد الوظائف المخصصة لقسم معين

يسمى عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين **بنطاق الإشراف** فإذا كان المدير يشرف على 10 أفراد فإن نطاق إشرافه يكون أوسع من نطاق الإشراف لذلك المدير الذي يشرف فقط على 4 أفراد يكون أبسط من الإشراف على 10 أفراد.

أيضاً نطاق الإشراف يؤثر على الشكل الذي يتخذه التنظيم ، كلما قل عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس واحد ، كلما قل نطاق الإشراف ، كلما زاد عدد المديرين ، كلما زاد عدد المستويات الإدارية وبالتالي يأخذ التنظيم الشكل الهرمي.

أما إذا زاد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس واحد كلما زاد نطاق الإشراف ، كلما قل عدد المديرين ، كلما قل عدد المستويات الإدارية وبالتالي يأخذ **التنظيم الشكل المسطح**.

ما هو نطاق الإشراف الأمثل

تتادي المدرسة الكلاسيكية في الإدارة بتخفيض نطاق الإشراف حتى يمكن للمشرف أن يشرف إشرافاً فعالاً على أعمال المرءوسين ويمارس الرقابة الدقيقة التفصيلية حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية ومن ثم زيادة الإنتاج ، لذا نادى هذه المدرسة بأن يكون نطاق الإشراف في حدود 4 مرءوسين فقط.

وعندما جاءت المدرسة السلوكية في بداية الأربعينات فإنها نادى بالإشراف العام وإتاحة الفرصة للفرد لكي يعمل مستقلاً وأن الفرد إذا أُتيحت له الفرصة للعمل بحرية سوف تتولد لديه الدافعية ومن ثم تزداد إنتاجيته لذا فإنها نادى **بنطاق إشراف أوسع**.

وعندما ظهرت النظرية الخاصة في الإدارة فإنها توصلت إلى أن نطاق الإشراف المحدود قد يكون مناسباً لطبيعة عمل معين وأن نطاق الإشراف العام أو الواسع فإنه قد لا يتناسب مع طبيعة العمل.

- أي أن تحديد نطاق الإشراف يتوقف على الموقف وعلى توافر مجموعة من الاعتبارات

خاصة بالمشرف ، طبيعة العمل الذي يؤديه المروؤوس ، نمط شخصية وقدرات المروؤوس:

✓ قد يتوافر لدى الرئيس أو المشرف قدرات ذهنية ومعرفية وبدنية التي تمكنه من استيعاب المشكلات والعلاقات العديدة التي تتولد من وجود عدد كبير من المروؤوسين أي نطاق إشراف واسع.

✓ وبالنسبة لطبيعة عمل المروؤوسين:

○ فإذا كان العمل روتينياً بسيطاً متكرراً متوقعاً فإن المدير يمكنه أن يشرف على عدد كبير من المروؤوسين.

○ إذا كان العمل متغيراً ، متجديداً ، معقداً غير متوقع فإن المدير لكي يحقق الإشراف الفعال يجب أن يشرف على عدد محدود من المروؤوسين أي يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً.

✓ وبالنسبة لنمط شخصية المروؤوس :

○ فقد يتمتع المروؤوس بالشخصية التابعة الذي يرغب دائماً في الحصول على توجيهات محددة وقاطعة من الرئيس المباشر فهنا في هذه الحالة يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً.

○ إذا كان المروؤوس يتمتع بالشخصية الاستقلالية فإنه يرغب أن يعمل بشكل مستقل وأن تتاح له الفرصة للعمل بعيداً عن الإشراف الدقيق التفصيلي ، فهنا تجد أن نطاق الإشراف يجب أن يكون نطاق إشراف واسع.

وبالتالي فإن نطاق الإشراف قد يختلف ليس فقط من منظمة إلى أخرى بل أنه قد يختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر ، فمثلاً نطاق الإشراف لرئيس المنظمة قد يختلف عن نطاق الإشراف الخاص بالمدير العام ، وأيضاً قد يختلف نطاق الإشراف من مدير إلى آخر في نفس المستوى الإداري فمثلاً نطاق إشراف مدير الإنتاج يختلف عن نطاق إشراف لمدير التسويق لما يلي:

١- مستوى الكفاءة الخاصة بالمدير والمروؤوسين:

كلما زادت كفاءة المدير أو كفاءة المروؤوسين كلما زاد نطاق الإشراف حيث:

✓ عندما تزداد كفاءة المدير فإن قدرته على الإشراف على عدد كبير من المروؤوسين سوف تزداد.

✓ عندما تزداد كفاءة المروؤوسين فإنه يحتاج إلى توجيه وإشراف أقل وبالتالي تزداد قدرة المدير على الإشراف على عدد أكبر من المروؤوسين وبالتالي يزداد نطاق الإشراف.

٢- كلما قل حجم المسؤوليات الإدارية المخصصة للمدير كلما زاد نطاق الإشراف:

حيث أن مقدار ونوع والإشراف المطلوب منه سوف يقل وبالتالي يمكنه الإشراف على عدد أكبر من المروؤوسين.

٣- كلما زادت درجة التشابه والتماثل في الوظائف التي يشرف عليها المدير كلما أمكنه

الإشراف على عدد أكبر من المروؤوسين:

وبالتالي يزداد نطاق الإشراف فمثلاً يمكن لرئيس قسم الآلة الكاتبة الإشراف على 40 كاتباً على الآلة الكاتبة وذلك لتماثل وتطابق الأعمال التي يؤديها هؤلاء الكتبة ولكن لا يمكن لرئيس قسم الصيانة العاجلة الإشراف على 10 أفراد وذلك لتباين الأعمال والمهام التي يؤديها كل منهم.

ثالثاً: تفويض السلطة

السلطة هي الحق الشرعي (القانوني/ التنظيمي) لاتخاذ قرار معين دون الحاجة إلي اعتماده أو إقراره بواسطة مستوى إداري أعلى. عند تحديد السلطة لكل مستوى إداري يظهر مفهوم المركزية واللامركزية في السلطة:

■ **مركزية السلطة** تعني أن اتخاذ القرارات يتم في المستويات الإدارية العليا وكلما تدرجنا إلي أسفل تقل بل تنعدم السلطة المخولة للمديرين وبالتالي عندما تظهر مشكلة في المستويات الإدارية الدنيا والأمر يحتاج إلي قرار فإن المشكلة يتم تصعيدها للمستويات الإدارية العليا لاتخاذ القرار.

■ **اللامركزية في السلطة** فإن المستويات الإدارية الدنيا يكون لها الحق في اتخاذ قرارات دون الرجوع لمستويات إدارية أعلى أو الحاجة لاعتماد وإقرار هذه القرارات من مستويات إدارية أخرى.

مزايا اللامركزية

١- إتاحة الفرصة **للتعليم والتدريب** سيكون ذلك دافعاً وحافزاً للمدير لكي ينمي قدراته الإدارية الخاصة باتخاذ القرارات مما يحقق له إفادة مرتدة يتعلم فيها ويستفيد في اتخاذ القرارات وبالتالي يتعلم من أخطائه ويحاول تفاديها في القرارات المستقبلية.

٢- **خلق صف ثان من المديرين** ومن ثم يمكن اكتشاف هذا الصف الثاني الذي يتم تدريبه وبالتالي يحل محل المديرين في حالة غيابهم أو تركهم المنظمة ومن ثم لا تظهر مشكلة من يرأس الجهاز.

٣- **تفويض السلطة يعتبر حافزاً قوياً للمرءوسين** على استخدام كل طاقاتهم وقدراتهم على العمل الخلاق وبالتالي تصبح وظائفهم أهدافاً لهم في حد ذاتها بدلاً من أن تكون الوظيفة فقط أداة لتحقيق أهدافهم ويتحقق الولاء الكامل للمنظمة فقط في الحالة الأولى.

٤- **تفويض السلطة يؤدي إلى إتاحة وقت حر أو فائض للمديرين** حيث أن معظم المشاكل سيتم التقرير بشأنها في المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي يتفرغون لدراسة القرارات الهامة وتطوير المنظمة.

٥- **تفويض السلطة يحقق السرعة في الأداء** حيث عندما تظهر مشكلة معينة فإن المستوى الإداري يمكن أن يتعامل معها ويتخذ القرار المناسب للعلاج.

٦- **تفويض السلطة يحقق قيام المستوى الإداري القريب باتخاذ القرار المناسب للمشكلة** أو للموضوع وطبيعي أن المستوى الإداري الملاصق للمشكلة هو أقدر على معرفة جميع ملابسات الموقف وبالتالي فإن القرار الذي يتخذه سيكون قراراً **عملياً واقعياً** متمشياً مع ظروف التنفيذ ، أما تصعيد الموضوع لأعلى وشرحه لمستويات إدارية أعلى ، وهنا قد تتدخل مشكلة الإدراك ، مما يؤدي إلي صدور قرار لا يتمشى مع ظروف وملابسات التنفيذ.

٧- **تفويض السلطة يحقق للمستويات الإدارية المعنية بالمشكلة أو بالموضوع اتخاذ القرار** وبالتالي فإنها تشعر أن القرار ليس مفروضاً عليها من مستويات إدارية أعلى لذا يهتمها إنجاح هذا القرار في التنفيذ.

ولكن لا يمكن تطبيق مبدأ تفويض السلطة بدون مجموعة من الضوابط وهي:

١- تدريب المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات وقد يؤدي ذلك إلى زيادة

تكلفة التدريب

حيث أنه عادة ما يتم فقط تدريب المرشحين للوظائف القيادية أو حتى عندما يبدأون فعلاً في ممارسة الوظائف القيادية.

٢- يتطلب تفويض السلطة (اللامركزية) نظاماً محكماً للتخطيط والمعلومات

حيث أن تفويض السلطة ليس معناه تفويض المسؤولية وبالتالي فإن المدير مازال مسؤولاً عن استخدام سلطاته بواسطة الغير ومن هنا يجب أن يكون لديه نظام للتخطيط لكي يضمن أن سلطاته تستخدم في الطريق الصحيح وكذلك نظام للمعلومات يمكنه من معرفة نتائج التفويض باستمرار.

٣- يتطلب تفويض السلطة إقناع المديرين في المستويات الإدارية العليا بالتنازل عن جزء من

سلطاتهم للمستويات الإدارية الأدنى

وهذا يتطلب تدريبهم لإقناعهم بأهمية وضرورة التفويض.

شروط أو مبادئ استخدام أسلوب التفويض:

١- اختيار الشخص الذي تفوض له السلطة

يجب أن يبذل المدير جهداً في ذلك ، يجب أن يكون الشخص المفوض إليه قادراً أولاً على القيام بالعمل ، لديه الإمكانيات والقدرات الذهنية والمهنية والشخصية على ذلك ، وثانياً يجب أن يكون الشخص لديه الحافز والرغبة على القيام بهذا العمل.

٢- تدريب الفرد المفوض إليه السلطة : على العمل المطلوب تنفيذه.

٣- التأكد من تفهم المفوض إليه السلطة: تماماً طبيعة وجزئيات ومحازير العمل الذي سيقوم بتنفيذه.

٤- تزويد المفوض إليه بكافة الصلاحيات: والإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنه من إنجاز المهام الموكلة إليه.

٥- أن يتفق مع المفوض إليه على تقديم تقارير في مواعيد معينة حتى لا يشعر المفوض إليه أنه أصبح مستقلاً منفرداً في استخدام السلطة.

٦- أن يستخدم المدير منح التفويض وسحب التفويض كعامل أساسي لتحفيز ومكافأة المرعوسين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم فكلما نجح المرؤوس تفوض له صلاحيات أوسع.

سلسلة الأمر

نتيجة تطبيع مبدأ تفويض السلطة تظهر سلسلة الأمر أو السلطة التي تبدأ من أعلى مستوى إداري في المنظمة ثم تسلسل تدريجياً إلى أسفل حتى أدنى مستوى إداري كما تظهر في الشكل التالي:



وطبقاً لهذا المبدأ فإن أي مرعوس يحصل فقط على التوجيهات والأوامر والتعليمات من مصدر واحد فقط من رئيس واحد حيث أنه من الطبيعي أن حصول الفرد على أوامر من أكثر من جهة يؤدي إلى حدوث اللبس خصوصاً إذا ما تعرضت التعليمات أو حتى التفسيرات وذلك يؤدي إلى التوتر والاضطراب النفسي للفرد مما لا يضمن تحقيق الأهداف.

وطبقاً لمبدأ وحدة الأمر أيضاً فإنه لا يتم تعدي مستوى إداري للاتصال بمستوى إداري أعلى أو أدنى.

أنواع السلطة

١ - السلطة التنفيذية

تمثل السلطة التنفيذية علاقة إشرافية مباشرة حيث تنساب السلطة التنفيذية من أعلى إلى أسفل من الرئيس إلى المستويات الإدارية الأدنى ، يسمى المديرون الذين يشرفون على أقسام إنتاجية بالمديرين التنفيذيين تنشأ هذه الإدارات التنفيذية لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. ويعد هذا النوع من التنظيم أبسط أنواع التنظيمات وفيه يتضح جلياً تطبيع مبدأ وحدة الأمر.

٢ - السلطة الاستشارية

السلطة استشارية لها طبيعة النصح والإرشاد فقط ليس لهم أي سلطة مباشرة على الأقسام الأخرى.

العلاقة بين الأقسام التنفيذية والاستشارية كما يلي:

تقوم الأقسام الاستشارية وهي أقسام متخصصة في مجالات البحوث أو الشؤون القانونية بالدراسات ، الأبحاث المختلفة ثم تصل إلى توصيات ترى أنها قد تكون مفيدة للأقسام التنفيذية ، تقوم الأقسام الاستشارية برفع التوصيات للرئيس – الذي إذا رأى أن هذه التوصيات مفيدة – يقوم بتحويلها إلى قرارات ترسل إلى الأقسام التنفيذية من خلال خط السلطة التنفيذية.

ولكن ما يحدث في الواقع العملي أن الأقسام الاستشارية تعد دراستها ثم ترسل التوصيات مباشرة للأقسام التنفيذية التي إذا اقتنعت بالفكرة فإنها تقوم بتطبيقها حيث أن الأقسام التنفيذية هي وحدها المسؤولة عن النتائج النهائية.

وهنا يتوقف تطبيق واستخدام توصيات الأقسام الاستشارية على قدرتها على بيع الفكرة للأقسام التنفيذية لذا فإن السلطة التي تتمتع بها الأقسام الاستشارية ما هي إلا سلطة الفكرة والإقناع حيث ليس لديها أي سلطة مباشرة على الأقسام التنفيذية.

٣ - السلطة الوظيفية

تعد السلطة الوظيفية السلطة الممنوحة لقسم معين على أداء الأقسام الأخرى لوظيفة معينة ، فمثلاً قسم الأفراد يكون له سلطة وظيفية على جميع الأقسام الأخرى في المنظمة فيما يتعلق بممارستهم لأعمال الاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

أي أن الأقسام المختلفة تقوم باتباع تعليمات إدارة الأفراد فيما يتعلق بسياسة وإجراءات الأفراد ، هنا تظهر مخالفة لمبدأ وحدة الأمر ، فإن مسئول الأفراد في قسم التصنيع مثلاً يتلقى تعليمات من مدير الإنتاج وكذلك تعليمات من مدير الأفراد وفي هذا خرق لمبدأ وحدة الأمر.

ولكن تم هذا الخرق لغرض تنظيمي وهو تجويد أداء الأعمال ، وبالتالي فإن مبدأ وحدة الأمر لا يجب أن ننظر إليه على أنه شيء لا يمكن مخالفته فعندما تكبر أعمال المنظمة يصعب على المدير التنفيذي القيام بجميع الأعمال الرئيسية المرتبطة بالهدف ارتباطاً مباشراً وكذلك بالأعمال المساندة التي ترتبط بالهدف ارتباطاً غير مباشر وبالتالي يتم الاستعانة بالمدير الوظيفي الذي يمارس وظيفة معينة مثل الأفراد ، العلاقات العامة ، الشؤون القانونية ، الأبحاث والتطوير ، الشؤون المالية ، الشؤون الإدارية.

المبادئ الواجب توافرها في التنظيم السليم

١. أن يحتوى التنظيم على الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
٢. أن تندرج الوظائف المرتبطة والتي بينها اتصال وعلاقات وثيقة تحت رئاسة تنظيمية واحدة.
٣. أن يكون نطاق الإشراف لأي وظيفة إشرافية مناسباً ليس بالواسع جداً ولا بالضيق جداً.
٤. أن لا يكون لأي مروض أكثر من رئيس واحد.
٥. التحديد الواضح للاختصاصات والمسئوليات.
٦. التحديد الواضح للسلطات المخولة للوظيفة.
٧. وضوح خطوط الاتصالات.
٨. وضوح إجراءات العمل وتبسيطها.
٩. احتواء الوظيفة الواحدة على مجموعة من الأعمال المترابطة والمتشابهة والتي تحتاج إلي نوع معين من الخبرات وتؤدي في مكان واحد.
١٠. أن يتسم التنظيم بالمرونة بحيث يمكن إدخال بعض التعديلات عندما تتغير ظروف المنظمة بمجهود بسيط ولا يحتاج الأمر إلي عمل تعديلات جذرية حتى يتطابق التنظيم مع الظروف الجديدة.
١١. يؤدي التنظيم إلى تدفق العمل بسهولة ويسر وألا يتسبب في وجود الاختناقات التنظيمية.
١٢. يؤدي التنظيم إلى عدم وجود صراعات أو خلافات أو منازعات على اختصاصات أو مسئوليات أو واجبات أو صلاحيات أو سلطات.
١٣. يؤدي التنظيم إلى تدفق المعلومات وتوافرها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالجودة المناسبة حتى يمكن اتخاذ قرارات سليمة.
١٤. توزيع السلطة بين القطاعات التنظيمية المختلفة بشكل عادل بحيث لا تمنح سلطات دون أن يقابلها مسئوليات وكذلك عدم وجود واجبات أو مسئوليات وليس لها سلطات أو صلاحيات كافية.

الفصل الخامس

الاتصالات

تعريف الاتصالات

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات ، الأفكار ، الحقائق ، المشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق فهم موحدة وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصالات.

بل أكثر من ذلك فإننا نرى أن من القدرات الواجب توافرها في المدير أن يكون على قدر كبير من التواصل حيث أن ممارسته لجميع وظائفه تعتمد على ذلك :

■ عند قيامه **بالتخطيط** يحتاج إلى معلومات من خارج المنظمة ، ومن داخل المنظمة وبالتالي يجب أن يكون لديه نظام للاتصالات يضمن له توفير هذه المعلومات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المطلوب .

■ عند قيامه **بالتنظيم** يحتاج إلى التعرف على قدرات ورغبات وإمكانيات المرءوسين حتى يمكن توزيع الاختصاصات المناسبة للمرؤوس المناسب وهذا يتم عن طريق الاتصالات .

■ عند ممارسته لوظيفة **التوجيه** تبليغ التعليمات ، قيادة الفريق ، التحفيز ، كل هذا يتم عن طريق الاتصالات.

■ وأخيراً لكي يمارس وظيفة **الرقابة** فإنه يحتاج إلى بيانات عن التنفيذ الفعلي لكي يطابقها مع الأهداف المخططة حتى يتمكن من تحديد الانحرافات وهذا ما يتم عن طريق الاتصالات . وأن إعادة التخطيط وإعادة التنظيم .. الخ تتم عن طريق المعلومات التي يتم توفيرها بواسطة نظام الاتصالات.

لذلك يمكن القول أن الاتصالات تمثل قلب العملية الإدارية لأنها تقوم بتوزيع المعلومات على الأعضاء المختلفة للمنظمة كما يقوم تماماً القلب بتوزيع الدم على الأعضاء المختلفة لجسم الإنسان وفي حالة ارتفاع أو انخفاض الدم أو عدم وصوله لعضو معين معناه موت هذا العضو . فإن نظام الاتصالات أيضاً يقوم بتوزيع المعلومات على جميع أعضاء المنظمة وعدم وصول المعلومات لجزء معين من المنظمة معناه شل فاعلية هذا الجزء.

عملية الاتصالات تتكون من:

- ١- المرسل.
- ٢- المستقبل.
- ٣- الرسالة.
- ٤- الوسيلة.
- ٥- التعبير.
- ٦- فك الرموز.
- ٧- التغذية المرتدة.
- ٨- المؤثرات الخارجية.

١- المرسل

هي تلك الجهة التي تشعر أنها ترغب في إرسال معلومات ، أفكار ، حقائق ، مشاعر لجهة أخرى.

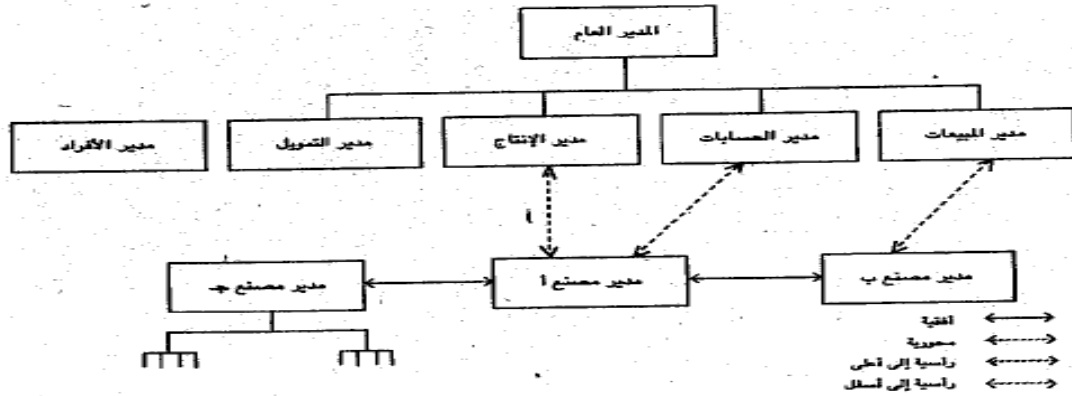
٢- المستقبل

هي تلك الجهة المطلوب تزويدها بالأفكار والمعلومات والحقائق والمشاعر.

على هذا يوجد هناك أربعة مواقف لذلك

الموقف	(1)	(2)	(3)	(4)
المرسل المستقبل	فرد واحد فرد واحد	فرد واحد جماعة	جماعة فرد واحد	جماعة جماعة
	An individual to An individual	An individual to a group	A Group to an individual	A Group to a group
أمثلة العمليات والاتصالات في المواقف المختلفة	- مقابلة بين رئيس ومروؤوس - توضيح التعليمات ، - تقييم الأداء ، - لمراجعة أعماله - مقابلة بين مروؤوس ورئيس - لابتداء رأي معين أو تبليغه بشكوى معينة	- مقابلة بين رئيس عمال ومجموعة عمال - لتوزيع العمل عليه ، - لشرح طريقة العمل - مقابلة بين مجموعة ورئيس عمل	- مقابلة مجموعة من المديرين - لاختيار موظف جديد للشركة	- اجتماع بين ممثلي إدارة الإنتاج مع إدارة المبيعات

وفي داخل المنظمة تأخذ الاتصالات بين المرسل والمستقبل أربعة اتجاهات أساسية كما يوضحها الشكل التالي:



ويتضح من الشكل السابق

■ **الاتصالات الأفقية** وهي الاتصالات التي تتم بين الزملاء على نفس المستوى الإداري أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري . فمثلاً بين قسم الإنتاج وقسم المبيعات وهي ضرورية للتنسيق بين الأعمال الخاصة بالإنتاج والبيع حيث لا فائدة من إنتاج منتج معين ولا يمكن بيعه بسهولة.

■ **الاتصالات الرأسية** وهي تظهر في الشكل السابق بالخط المتقطع وهي تأخذ اتجاهين:

✓ **من أعلى إلى أسفل** حيث تمثل الاتصالات التعليمات والسياسات والإجراءات واللوائح ونظم العمل التي يقوم المدير الأعلى على مستوى إدارة أعلى بتبليغها إلي المديرين الذين يقعون على مستويات إدارية أدنى.

✓ **من أسفل إلى أعلى** وتمثل هذه الاتصالات محتويات صناديق الاقتراحات ، صندوق الشكاوى ، اجتماعات التطوير التي تتم في أدنى المستويات الإدارية وترفع نتائجها إلي

الإدارة العليا ، مطالب العمال ، وفي حالة عدم وجود نظم للاتصالات من أسفل إلى أعلى فإن المستويات الإدارية تلجأ إلى نظم أخرى غير رسمية التي تكون غير كافية أو غير مناسبة لتوصيل الآراء والرغبات والاهتمامات والمشاكل إلى الإدارة العليا.

تحقق نظم الاتصالات من أسفل إلى أعلى ليس فقط شعور المستويات الإدارية الأدنى بأن لهم دور في إعداد السياسات والنظم وأنها ليست مفروضة عليهم فرضاً بل أكثر من ذلك فإن كثيراً من الأفكار الخاصة بتقديم منتجات جديدة في السوق إنما جاءت من المستويات الإدارية الدنيا.

■ أما عن الاتصالات المحورية فإنها تتم مثلاً بين المدير المالي (على مستوى إداري أعلى) مع مدير مصنع على مستوى إداري أدنى ولكن لا يقع على نفس خط السلطة الخاص بالمدير المالي . هنا الهدف قد يكون تبليغ المصنع بالتعليمات المالية الواجب اتباعها عند تصريف الشؤون المالية للمصنع.

٣- الرسالة

هي المعلومات التي يرغب في أن يرسلها المرسل إلى المستقبل والتي تهدف التأثير على سلوك المستقبل؛ تزويده بمعلومات؛ تغيير اتجاهاته.

وهنا يتطلب الأمر صياغة الرسالة بدقة ووضوح واختيار الكلمات التي تتماشى مع المستقبل وزرع في الرسالة المشوقات والمؤثرات التي تجذب انتباه المستقبل وتأسر اهتمامه بحث يرى ما يراه المرسل ويدرك ما يدركه المرسل تماماً بل أكثر من ذلك طبع صورة طبق الأصل مما يدور في ذهن المرسل في ذهن المستقبل.

ومن أمثلة الرسالة التي قد تحتويها الاتصالات المختلفة داخل المنظمة كمايلي:

الاتصالات مع الرؤساء	الاتصالات مع الزملاء	الاتصالات مع المرؤوسين
<ul style="list-style-type: none"> - تزويد الرؤساء بما يطلبه المرؤوس للرد على رسالة الرئيس - إخبار الرؤساء بما تم تنفيذه ومدى تقدم العمل . - طلب المعاونة في حل مشكلة معينة . - تقديم مجموعة من الأفكار لتطوير العمل والأداء . - طلب توضيح تعليماتهم وأوامرهم . 	<ul style="list-style-type: none"> - لتنسيق الأعمال والمجهودات معهم - لتقديم المساعدة والعون في حل مشكلة معينة - لتزويدهم بمعلومات - تساعدهم في أداء أعمالهم وتحسين الأداء - للتعرف عليهم كأفراد 	<ul style="list-style-type: none"> - إصدار أوامر وتعليمات - لإقناعهم بطرق عمل جديدة - لتقييم الأداء - لمكافأتهم ، عقابهم ، تأنيبهم - لتوضيح التعليمات والأوامر - للتعرف عليهم كأفراد

٤- الوسيلة

يقصد بها وجود وسيلة نقل وذلك لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل . هنا قد يتم نقل الرسالة شفاهة (شخصية) أو غير شخصية.

■ الاتصالات غير الشخصية هي تلك التي تتم دون تواجد المرسل والمستقبل في مقابلة شخصية ومن أمثلة ذلك الخطابات ، المذكرات ، مجلة المصنع ، النشرة الأسبوعية وفي جميع هذه المواقف يكون المرسل غائباً عندما يتسلم المستقبل الرسالة.

وبالتالي لا يمكن للمرسل أن يحصل على أي تغذية مرتدة فورية عن تقبل المستقبل للرسالة المرسلة ، بل أن الأمر يتطلب انقضاء بعض الوقت حتى يمكنه الحصول على هذه التغذية المرتدة.

■ أما عن الاتصالات الشخصية وهي تلك التي تتم بتواجد المرسل والمستقبل معاً في مقابلة شخصية أو من خلال محادثة تليفونية فإن المرسل يمكنه استخدام ليس فقط الكلمات في تبليغ رسالته إلي المستقبل ولكنه يمكنه استخدام لغة الجسد لمساعدته في صياغة الرسالة حيث ثبت أن تأثير لغة الجسد والإشارات أقوى بكثير من تأثير الكلمات بل إن مصداقية هذه اللغة تفوق كثيراً مصداقية الكلمات.

أيضاً يمكن للمرسل أن يتعرف بسهولة على مدى قبول المستقبل للرسالة وإلي أي حد قامت بجذب انتباهه بل يمكنه إجراء تعديل في مضمون الرسالة عندما يشعر أن هناك حاجة لذلك مالا يمكنه تحقيقه في حالة الاتصالات غير الشخصية الكتابية. وأخيراً يمكن للمرسل أن يحصل على تغذية مرتدة فورية عن مدى اقتناع وفهم المستقبل للرسالة المرسله إليه.

وعموماً فإن المدير يجب أن يستخدم جميع الوسائل في الاتصالات الكتابية والشفهية أو غير الشفهية والشخصية وما يصلح لموقف لا يصلح أو قد يكون قليل الفاعلية في موقف آخر بيدون من الجدول الآتي.

الاتصالات الشفهية Oral , face to face interpersonal communications	الاتصالات الكتابية Written , impersonal communications
تشمل المقابلات الشخصية ، المكالمات التليفونية ، الاجتماعات ، المؤتمرات ، فرق حل المشاكل	تشمل الخطابات ، المذكرات memo ، التقارير ، البريد ، لوحة الإعلانات ، النشرات الخ
تغذية مرتدة فورية ، التأكد من فهم المستقبل للرسالة . تزويد المستقبل بالتوضيح ، توافر المناخ غير الرسمي In Formal	انتباه أقل من المستقبل لا يوجد تغذية مرتدة فورية . المرسل غائب أثناء استلام المستقبل للرسالة ولا يبدو الاستعجال الموقف الرسمي Formal
- الرسالة العاجلة - الرسائل التي تحتاج أخذاً وعطاء بين المرسل والمستقبل - تأنيب أو مدح المرؤوسين - إعطاء الأوامر - المسائل المعقدة التي تحتاج إلى شرح وتوضيح	- الرسائل لا تحتاج إلي تغذية مرتدة فورية - الرسائل التي تحتاج إلي توضيح أو شرح - الرسائل المتصلة بالأعمال الروتينية أو الأعمال التقليدية

وفي كثير من الأحيان يستخدم المدير وسيلتي الاتصال معاً الشفهية والكتابية لتوصيل رسالة معينة .

فمثلاً في حالة تقديم شكر للمرءوس أو تأنيبه على أداء عمل معين يجب أن يتم شفاهه أولاً من خلال مقابلة معه على أن يعقبها خطاب مكتوب يحتوى على الشكر والثناء أو يحتوى على التآنيب وكذلك في حالة مقابلة شخصية بين أحد الخبراء وأحد العملاء وعندما يتفقون شفاهه على أسلوب العمل وتوقيتاته .. الخ فإن الأمر يتطلب من الخبير أن يقوم بكتابة هذا الاتفاق الشفهي ثم يرسله إلي العمل حتى يكون مرجعاً يمكن الرجوع إليه مستقبلاً عند الحاجة إليه أو عندما تحدث خلافات على أسلوب وتوقيتات العمل.

٥- التعبير وفك الرموز

تعد عملية الاتصالات من أعقد العمليات الإدارية وذلك لأنها تتم بين أفراد وجماعات فكل فرد له جهاز إدراكي لإرسال واستقبال الرسائل ولا يوجد فردان متطابقين في هذه الخاصية. كل منا يستقبل الرسائل التي يتسلمها ويفسرها بطريقة ليست موضوعية وهذا ما يسمى بفك الرموز.

أي تفسير الرسالة والكلمات وتحديد معنى لها . فالرسالة الواحدة التي يتسلمها أكثر من فرد في نفس الوقت قد تعني عدة معاني مختلفة بل متعارضة لهؤلاء الأفراد بل أكثر من ذلك – وهذا ما يجعل عملية الاتصالات في غاية التعقيد – أن نفس الرسالة يتسلمها الفرد في وقت

معين - حيث تسيطر عليه متغيرات نفسية وبيولوجية معينة - تجعله يتصرف تصرفاً معيناً وهذا التصرف سوف يختلف تماماً بل قد تعارض إذا تسلم الرسالة في وقت آخر حيث تسيطر عليه مشاعر وأحاسيس مختلفة.

٦- التغذية المرتدة

وهي تلك الإشارة أو الكلمات التي يصدرها المستقبل والتي تحمل رسالة إلى المرسل تفيد بهمدى الاستجابة ، الموافقة ، الرفض.

٧- مؤثر خارجي

وجود مؤثرات خارجية تظهر الحاجة إلى اتصال من نوع ما ، الحاجة إلى معلومات ، الحاجة إلى إرسال معلومات.

عوانق الاتصالات

يقصد بعوانق الاتصالات مجموعة من العوامل التي تحول دون وصول الرسالة بالشكل الذي يرغب المرسل. والمقصود بوصول الرسالة هو تنفيذ محتوياتها إما عن طريق قيام المستقبل بعمل ما أو اعتناقه لفكرة معينة أو زيادة المعلومات لديه .

وبالتالي قراءة الرسالة وعدم تنفيذ ما جاء بها معناه أن الرسالة لم تصل بل أصلاً أن الرسالة لم تقرأ طالما أنه لم يحدث سلوك معين أسأل أحد الأشخاص الذين يدخلون السجائر هل قرأت ما هو موجود على العلبة " إحترس التدخين يدمر الصحة ويسبب الوفاة " سيقول لك على الفور نعم ، هل تعتقد أنه قرأ فعلاً هذه الرسالة إنه في لغة الاتصالات لم يقرأها طالما أنه لم يعمل بها حيث أنه مازال مستمرا في التدخين.

وعموماً هناك عوامل سلوكية وعوامل تنظيمية قد تعوق عملية الاتصالات وتعتبر حواجز اتصالية نسردها فيمايلي:

أولاً: العوامل السلوكية

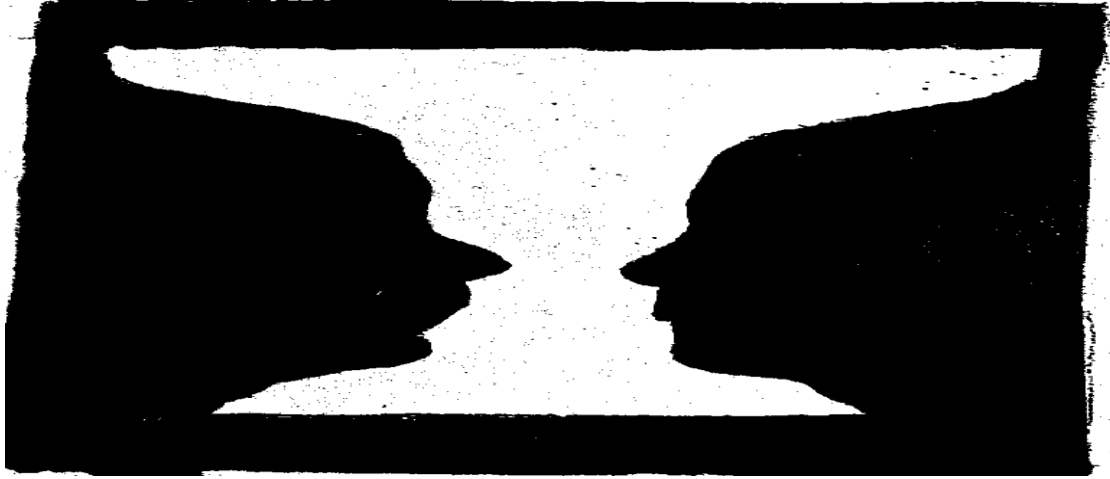
١- اختلاف الإطار المرجعي للفرد

ويقصد به اختلاف أسلوب التفكير للمستقبل عن المرسل وذلك لاختلاف خبرتهما ومعتقداتهما وأفكارهما . ومن ثم فإن تفسير الرسالة وتحديد معنى لها بواسطة المستقبل يختلف عن التفسير والمعنى الذي يقصده المرسل .

إذا كان هناك تطابق بين تفسير المرسل للشيء مع تفسير المستقبل لنفس الشيء فإن الاتصال سيكون فعالاً . ولكن للأسف أن نفس الشيء يمكن إدراكه بأكثر من طريقة طبقاً للخصائص النفسية والشخصية والاجتماعية للفرد وكذلك خبراته.

فمثلاً مشكلة التسعير لمنتج ما يراها مدير التسويق بطريق تختلف عن رؤية مدير الإنتاج لنفس المشكلة.

فيما يلي ماذا ترى في هذه الصورة ؟ أكتب ما تراه ثم أسأل فرد آخر عما يراه ستجد أن هناك اختلافات سببها أن كلا منهما يدرك الشكل بطريقة خاصة .



ولبيان أيضاً كيف يؤثر اختلاف الإدراك لعدة أفراد لنفس الشيء أنظر بتمعن في هذه الصورة التالية وحدد ما هو عمر هذه السيدة ، ثم أسأل فرداً آخر لتحصل بالقطع على إجابة مختلفة سببها هو أن كلاً منا يدرك الشيء بطريقته الخاصة:



٢- عادات الاستماع السيئة

بالرغم من أن كلاً منا يقضى تقريباً % 50 من وقته في الاستماع إلا أن أغلبنا ليس لديه المهارات الجيدة للاستماع بل لا يتصور أن الاستماع مهارة ، ومهارة ليست سهلة وأنها تحتاج إلي تمرين مستمر .

وطبيعي أن هناك درجات للاستماع ، هناك الاستماع وهناك الإنصات والدليل العملي على وجود فروق بين الاستماع والإنصات يأتي من كتاب الذكر الحكيم " فاستمعوا له أنصتوا " وكل منا له أذنان ولسان واحد لكي سمع ضعف ما يتكلم ومن العادات السيئة للاستماع أن الفرد يسمع فقط ما يتوقع أن يسمعه ولا يستمع إلي المعلومات التي تتعارض مع ما يعرف أو ما يعتنق.

ولكي تتحسن مهارة الاستماع لدى الفرد فإن هناك مجموعة من الإرشادات:

- ١- النظر إلي المتحدث.
- ٢- التحكم في الفم.
- ٣- التحكم في سرعة التفكير.
- ٤- البعد عن الأحكام المسبقة للأمور.
- ٥- عدم القفز للنتائج.

٣- تعارض ما يقال بالكلمات عن الإشارات أو الحركات الجسدية

أثبتت الدراسات أن الكلمات تحقق فقط 7% من أهداف الاتصالات الشخصية وأن حوالي 70% من الهدف يتحقق من خلال الحركات والإشارات . وبالتالي يعد من معوقات الاتصال أن يتعارض ما يقوله الفرد من كلمات مع ما يفعله – بطريقة لا شعورية – من حركات وإشارات فهنا ماذا يصدق الطرف الآخر – المستقبل – هل يصدق الكلمات أو الحركات هل يصدق ما يسمعه أو ما يراه .

يلاحظ أنه من الطبيعي أن يصدق الحركات لأنها تحدث بطريقة عفوية طبيعية أما الكلمات يمكن اعتبارها بدقة وكثيراً ما نسمع في الأمثلة الشعبية لدينا من يقول " أسمع كلامك أصدقك أشوف حركاتك احتار " فمن الحركات والإشارات يمكن استنتاج معان كثيرة هل يكذب المتحدث ؟ هل معي أو أنه قد شرد بذهنه في مسائل أخرى ؟ هل يتقبل ما أقول ؟ هل استجابته إيجابية وهكذا . ويظهر ذلك من طريقة الجلوس ، من تعبيرات الوجه ، من وضع اليدين .

شعور المستقبل بالخوف والقلق والغضب والاكتئاب وذلك بسبب استخدام المرسل لمكانته الإدارية تؤدي إلي عدم استعداد المستقبل ذهنياً لاستقبال الرسالة . ويظهر ذلك جلياً في المقابلات الشخصية التي تستخدم لاختيار العاملين الجدد أو للترقية حيث تؤدي عوامل القلق لدى الفرد إلي عدم توفيقه كثيراً في الإجابة على الأسئلة كما أنه يحاول أن يظهر بمظهر يفوق حقيقته وبالتالي لا يستطيع المرسل من تجميع المعلومات التي يريد وبالتالي تقل فاعلية الاتصالات.

- درجة الثقة في المرسل حيث المرسل هو المنشئ للرسالة أو للعملية الاتصالية بالتالي فإن درجة الثقة في المرسل ودرجة خبرة ومهارة المرسل ومصادقيته تؤثر في درجة قبول ما يصدر منه من معلومات فكلما كان المرسل على درجة عالية من الثقة من وجه نظر الآخرين كلما لاقت أفعاله وأقواله قبولا متزايداً واهتماماً خاصاً من المستقبل.
- اهتمام المستمع لمظهر المتحدث وليس لما يقوله حيث أن مظهر الفرد وطريقة ارتدائه ملابسه تقول شيئاً عنه دون أن يدري.
- طريقة ترتيب مكان الاجتماع له تأثير على قبول المستقبل للرسالة فإذا كان الترتيب يتصف بالرسمية فإن ذلك يؤدي إلى وضع المستقبل في موقف دفاعي وبالتالي يقلل من قدرته على استيعاب كل ما يقال.

ثانياً: العوامل التنظيمية

١- عدد المستويات الإدارية

يعد عدد المستويات الإدارية في المنظمة من الحواجز الطبيعية في عمليات الاتصال حيث تؤدي إلي حذف جانب من المعلومات خلال رحلتها من أعلى إلى أسفل أو العكس من أسفل إلي أعلى.

وبالتالي كلما طالت خطوط الاتصال كلما أدى ذلك إلي اختصار في الرسائل وكذلك إلي تحريفها بحيث قد تصل مختلفة تماماً للمستقبل عن ما يقصده المرسل.

٢- اتساع نطاق الإشراف

كلما زاد نطاق الإشراف كلما زاد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير ، مما يؤدي إلي قلة الوقت الذي يستطيع أن يخصصه المدير للاتصالات مع كل فرد وبالعكس كلما قل نطاق الإشراف فإن الاتصالات بين هذا المدير والمرووس تكون أكثر من اللازم ويسمى في هذه الحالة اتصال مرتفع وطبيعي أنه في الحالتين انعدام الاتصال أو كونه أكثر من اللازم يؤدي إلي انخفاض كفاءة الأداء .

٣- أنماط الاتصالات في المنظمات

وفيما يلي نوضح أهم الفروق بين الاتصالات المركزية ، الدائرية والشمولية:

نوع الاتصال الخاصية	المركزي	الدائري	الشمولي
السرعة	سريعة جدا	بطيء	سريعة
الدقة	عالية	منخفضة	عالية
الروح المعنوية	منخفضة جدا	مرتفعة	منخفضة
وضوح القيادة	محدد بشكل قاطع	غير محدد	غير محدد
التنظيم	ثابت ومحدد	مرن ومتغير	محدد ومتطور
المرونة	منخفضة جداً	مرتفعة	منخفضة

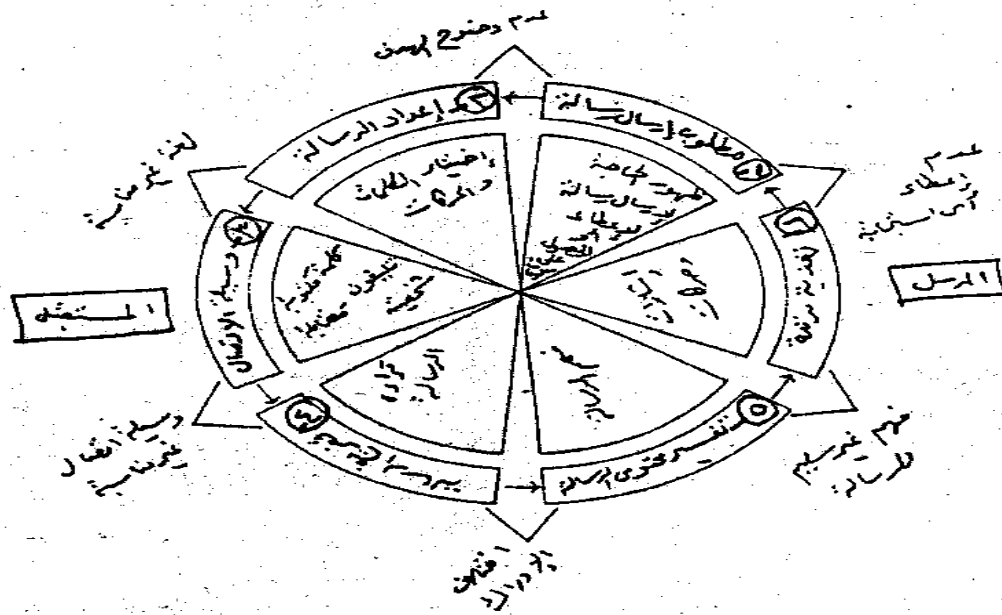
تحسين فاعلية الاتصالات

لتحسين فاعلية الاتصالات يتطلب الأمر تزويد أطراف العملية الاتصالية بالمهارات السلوكية وذلك للتغلب على معوقات الاتصال النفسية وكذلك يتطلب الأمر تعديلاً في التنظيم حتى يمكن التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية ونعرض فيما يلي لذلك.

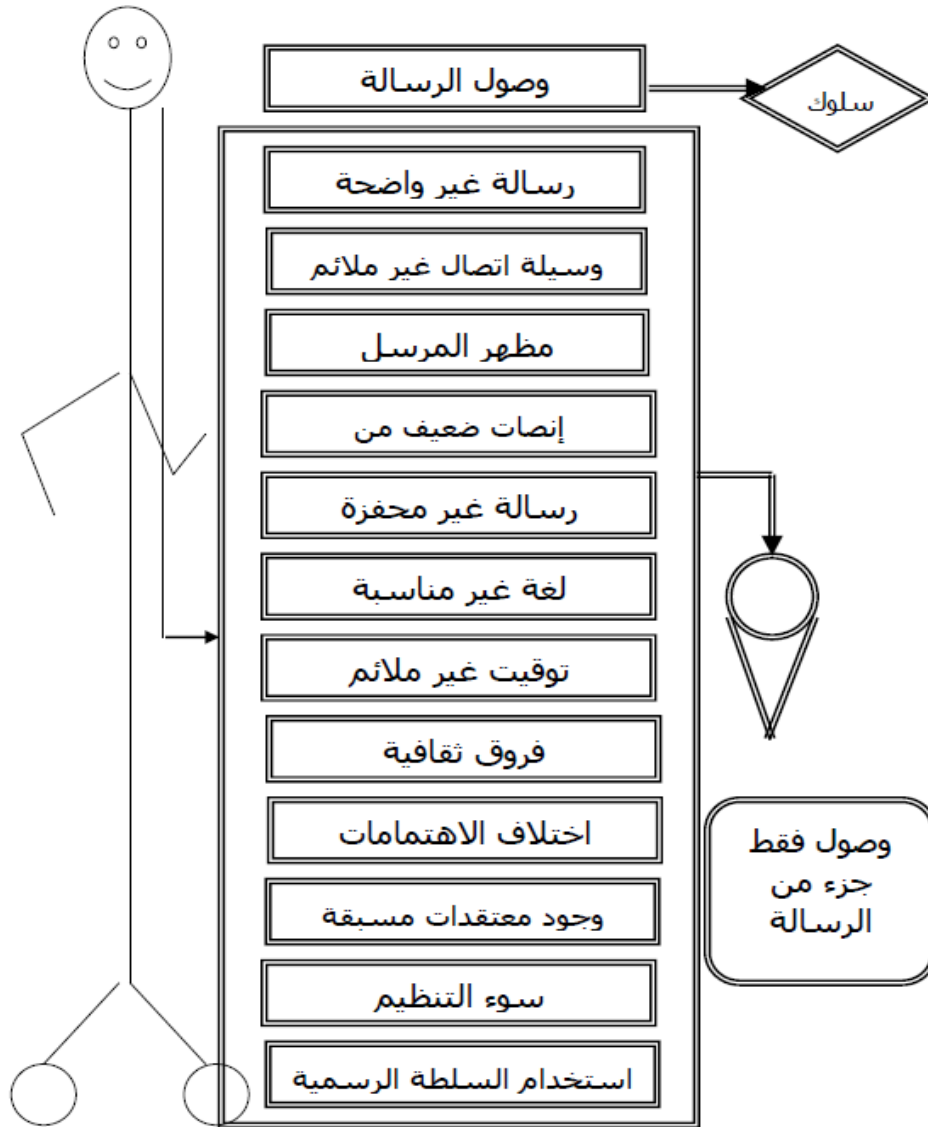
استخدام التغذية المرتدة بفاعلية وذلك للحصول على معلومات عن درجة وصول الرسالة للمستقبل وفهمها وذلك عن طريق ملاحظة تعبيرات الوجه وأيضاً بتشجيعه بسؤال أي أسئلة تعن له ومنها يفهم عما إذا كان قد فسر الرسالة كما يهدف المرسل وبالتالي تزداد منطقة التوافق بين المرسل والمستقبل.

يصبح الاتصال فعالاً حيث إتحدثت وتوافقت المعلومات والمعرفة والاتجاهات بين المرسل والمستقبل وذلك عن طريق إعطاء المعلومات بواسطة المرسل والحصول على تغذية مرتدة من المستقبل . إذا تحقق ذلك فإن عملية الاتصالات تكون قد حققت أهدافها تماماً.

ويمكن أن نلخص معوقات الاتصال في الشكل التالي:



معوقات الاتصال



زيادة فاعلية الاتصالات

يمكن زيادة فاعلية الاتصالات من عدة جوانب هي:

- أ - جانب اللغة
- ب - الجانب الثقافي.
- ج - الجانب الإنساني
- د - الجانب التنظيمي.
- هـ - جانب التكنولوجيا.

أ- جانب اللغة

- يجب أن تلائم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الأفراد المشاركين في الاتصالات وفقاً لأصنافهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم.
- يجب أن تكون اللغة المستخدمة في الاتصالات سهلة من حيث البساطة وعدم التعقيد في استخدام الاصطلاحات.
- مراعاة الأفراد على كافة المستويات ومنها حسن استخدام اللغة في التعبير وكتابة التقارير.
- تدريب الأفراد على كافة المستويات ومنها حسن استخدام اللغة في التعبير وكتابة التقارير.

ب- الجانب الثقافي والاجتماعي

- مراعاة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند ممارسة الاتصالات.
- البعد عن الاستخدام السيئ لبعض المصطلحات.
- مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.
- مواكبة التغير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

ت- الجانب الإنساني

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.
- معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل تطابق القول مع العمل عندما يقارن العمل بالقول عملاً بما جاء القرآن الكريم "كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون"

ث- الجانب التنظيمي

- وضوح شبكات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي.
- عدم إهمال الاتصال غير الرسمي والحرص على الاستفادة منه.
- التدريب الفعال للأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات.
- الاعتماد على الاتصال ذوي الاتجاهين نظراً لفاعلية وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منه.
- الاعتماد على فريق عمل معالجة المشكلات والمواقف الصعبة والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
- المعالجة الحاسمة لأي تشويه أو تحريف للمعلومات.
- تجنب المركزية إذا كانت تعوق الاتصالات.

ج- جانب التكنولوجيا

- يجب الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال "فاكس - تليكس ... الخ."
- يجب مواكبة التغيرات الحديثة في وسائل الاتصال وتدريب العاملين أولاً بأول عليها.
- الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.
- استخدام الوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصالات.

- **المقارنة بين التكاليف والمزايا** العائدة من استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات.
- **مراعاة العامل الإنساني** عند تبني وسائل فنية جديدة.

ثالثاً: دور المدير في فعالية الاتصالات

إن هناك مسؤولية على المدير في تحسين نظام الاتصال وجعله أكثر فعالية وهذه المسؤولية تتحدد في الآتي:

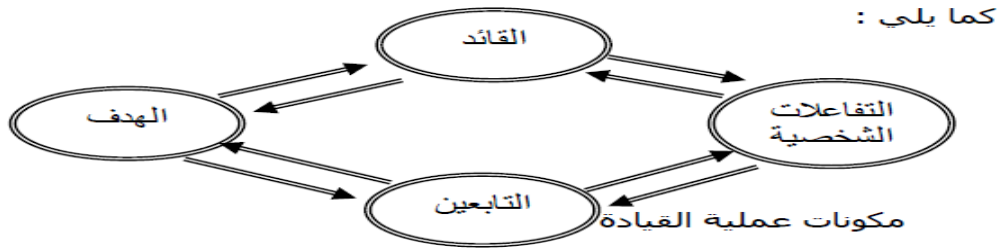
- ١- نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل.
- ٢- حسن نظرة المدير إلى الآخرين كنظرة صحية تتفق مع طبيعة المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري من حيث كون الإنسان نشيطاً وقادراً على الابتكار.
- ٣- عدم حرص المدير على المعنى الجاف للسلطة وذلك من منطلق كونها مصدراً للقوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة بل يتعين أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القوة على الإقناع للعاملين.
- ٤- تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات مع عدم القدرة على اقتصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة.
- ٥- عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي.
- ٦- النظر إلى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية لا يمكن تجنب حدوثها.
- ٧- القول المناسب في الوقت المناسب.
- ٨- القدرة على الإصغاء وإتباع قواعد الاستماع الجيد.
- ٩- تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي مع المرؤوسين.
- ١٠- حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العمل.
- ١١- القدرة على التنسيق من حيث تبادل المعلومات مع الإدارات والأقسام الأخرى.
- ١٢- التمتع بمهارات **إنسانية** تتعلق بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل ومهارات **فنية** خاصة بالعمل وأخرى تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقات التنظيمية بين إدارته وباقي الوحدات الإدارية وأخرى **فكرية** ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغييرات.
- ١٣- اتخاذ القرارات الإدارية السليمة مع الاعتماد على المعلومات السليمة في الوقت المناسب لمزاولة العملية الإدارية.

الفصل السادس القيادة

مقدمة

تدخل عملية القيادة ضمن وظيفة التوجيه التي يمارسها المدير أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف ، ويعد مفهوم القيادة من المفاهيم الإدارية التي بالرغم من أنها قتلت بحثاً إلا أنها مازالت تحتاج إلي دراسات مكثفة لكشف كثير من الأسرار التي تحتويها.

تشمل عملية القيادة أربعة مكونات رئيسية (القائد/والتابعين/والهدف المطلوب تحقيقه/وأخيراً التفاعلات الشخصية)



الفرق بين الإدارة والقيادة

هناك علاقة بين الإدارة والقيادة ولا يجب أن تستخدم عادتاً الكلمتان بشكل ترادفي حيث أنهما عمليات ليستا متماثلتين .

الإدارة أعم وأشمل من القيادة . الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه (الاتصالات – القيادة – التحفيز) والرقابة . وبالتالي فإن الإدارة تشمل القيادة ، وبالتالي فإن القيادة جزء من الإدارة ولا يمكن أن تعادل الإدارة.

تعريف القيادة

هي القدرة على استمالة الآخرين لتأدية أعمال معينة بشكل اختياري في الآخرين لأداء عمل معين أو الامتناع عن سلوك معين.

وبدون القيادة لا يستطيع المدير ضمان تحقيق الأهداف المحددة ، فقد يكون لدى المدير مقومات التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، ولكن ليس لديه مقومات القيادة وبالتالي قد لا يتحقق الهدف . في التطبيق العملي قد يوجد عدد كبير من المديرين ليس لديهم المقومات القيادية اللازمة لتحقيق الأهداف وكذلك قد يكون هناك أفراد لديهم المقومات القيادية ولكنهم لا يشغلونه مناصب إدارية وبالتالي فإنه من الأفضل أن يكون لدى المدير مقومات القيادة وإسناد الوظائف الإدارية للأفراد الذين لديهم هذه المقومات القيادية.

ما هي الأدوار التي يقوم بها القائد

يقوم القائد بأداء أربعة أدوار رئيسية : كمعلم/ كمرشد/ كمحكم/ كمتحدث باسم الجماعة.

القائد كمعلم

يقوم القائد بتحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين سواء كانت تتعلق بمعلومات؛ مهارات؛ واتجاهات وعليه أن يعمل باستمرار على تزويد المرؤوسين بهذه الاحتياجات التدريبية سواء كان بنفسه إذا كان لديه القدرة على ذلك ، أو توجيههم إلي داخل المنظمة أو خارجها بالإضافة إلى قيامه بنقل خبراته وسلوكياته وأسلوبه في التعامل مع الآخرين إلي المرؤوسين حتى يرتفع مستواهم السلوكي والإدراكي ، ومن ثم يجب على القائد باستمرار أن يواظب على تزويد نفسه بالمعلومات الحديثة في مجال العمل الذي يقوده بحيث يكون مصدراً قيماً للمرؤوسين في هذا الصدد.

القائد كمرشد

يقوم القائد بالاستماع للمرؤوسين ومن ثم يجب أن يتوافر لديه مهارات الاستماع الفعال حتى يتعرف على مشاكلهم ، أحاسيسهم ، مشاعرهم ، أفكارهم ، آرائهم وكذلك مشكلاتهم الشخصية ويكون مستعداً دائماً لتقديم المساعدة والنصح للمرؤوسين وحل المشكلات التي تواجههم وبالتالي يجب أن يتوافر لدى القائد أساليب التفكير الخلاق الإبتكاري حتى يمكن أن يجد لديه المرؤوس دائماً حلولاً للمشكلات التي تواجهه.

القائد كمحكم

يقوم القائد في هذا الصدد بتقييم أداء المرؤوسين وإبلاغهم بمواطن القوة في الأداء ومجالات التحسين المطلوب في حالة الأداء المتدني وعليه أيضاً التأكد من إتباع الإجراءات واللوائح ونظم العمل وحل المنازعات التي تحدث بين المرؤوسين وعدم تجاهلها ودائماً وضع حلول بناءة لذلك.

القائد كمتحدث بأسم الجماعة

يقوم القائد في هذا الصدد بالتعرف على أفكار المجموعة ، آراء المجموعة ومشاعر ومشاكل المجموعة ، ورغبات المجموعة ونقلها بأمانة – حتى ولو لم تكن تتماشى مع آرائه – إلي المستويات الإدارية العليا والعمل على مساندة هذه الآراء ، ولكي يمكن القائد أداء هذا الدور فإنه يحتاج إلي مهارات تتعلق بالاتصالات وحسن التعبير والإقناع.

القوة التي يعتمد عليها القائد

الهدف من عملية القيادة هو التأثير في الآخرين لأداء سلوك معين أو الامتناع عن سلوك معين ، تبني اتجاه معين أو التنازل عن اتجاه معين . فإن القائد لكي يمكنه التحكم في سلوك الآخرين فإنه يحتاج إلي استخدام العوامل المختلفة للتأثير في الآخرين أو ما يعرف بالقوة وهناك عموماً خمسة عوامل للتأثير أو ما يطلق عليها القوة التي يعتمد عليها القائد في التحكم في سلوك الآخرين وهي القوة القهرية ، قوة المكافأة ، القوة القانونية ، قوة الخبرة ، قوة الشخصية.

القوة القهرية

يستمد القائد هذه القوة القهرية من قدرته على تخويف وتهديد الآخرين وإنزال العقاب في شكل " التأنيب " الفصل "وطبيعي أن العمل في ظل هذا النوع من القيادة يؤدي إلي مشكلات عديدة وحوادث المنازعات وعدم تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

قوة المكافأة

وهي عكس القوة القهرية يستمد القائد قدرته على التأثير في سلوك الآخرين من السلطة التي يستمتع بها لمنح مكافآت إيجابية في شكل مادي " علاوة – مكافأة " أو في شكل معنوي أدبي " خطاب شكر – حفل تكريم "

القوة القانونية

ويستمد القائد قدرته على التحكم في سلوك الآخرين من مركزه الوظيفي كلما ارتفع هذا المركز – كلما اتجهنا إلي أعلى إلي قمة الهرم الإداري كلما زادت قوة المدير في منح المكافآت أو توقيع الجزاءات ، وعلى العكس كلما اتجهنا إلي قاعدة الهرم الإداري كلما قلت قوة المدير القانونية.

قوة الخبرة

يستمد القائد قدرته على التحكم في سلوك الآخرين من المعلومات والخبرة والمهارة التي يمتلكها ومن ثم يعتبر مصدراً للمعرفة والخبرة للغير ، ومن ثم يكتسب احترام الآخرين لما لهذه المعرفة والخبرة من أهمية لهم ، ودائماً يلجأون إليه لحل المشكلات التي تصادفهم وأخذ رأيه في كيفية تحسين الأداء.

قوة الشخصية

يستمد القائد قوته من التأثير في الغير من المقومات الإيجابية التي يتمتع بها ، ولأنه يتمتع بهذه المقومات من حيث لديه أذن صاغية لمشكلات الغير ، يمد يده لمساعدة الغير ، يهتم بمشكلات الغير ، ليس أنانياً .. وهكذا ، فإنه يولد درجة عالية من الإعجاب بينه وبين الآخرين وبالتالي يمكنه التأثير في سلوكهم نتيجة لهذا الإعجاب.

ويلاحظ من عرض هذه المصادر المختلف للقوة أن قوة القهر ، المكافأة القانونية ترتبط بالمستوى الإداري للفرد ، كلما صعدنا متجهين إلى أعلى في اتجاه قمة الهرم الإداري كلما زادت قوة القهر والمكافأة القانونية لدى الفرد. أما عن الخبرة وقوة الشخصية فإنها لا ترتبط بالمستوى الإداري للفرد وإنما ترتبط بشخصيته والصفات الخاصة به.

وعلى أي حال فإن تأثير المدير في المرؤوسين لا يأخذ اتجاه واحد فكلما أن هناك تأثيراً من أعلى إلى أسفل فإنه هناك أيضاً تأثيراً من أسفل إلى أعلى وهذا ما يسمى بالتأثير المتبادل ومن ثم فإنه كما سنرى فيما بعد فإن اختيار أسلوب التأثير في الغير لا يتوقف على المدير ومركزه الإداري ولكن يتأثر أيضاً بطبيعة وأنماط المرؤوسين الذين يتعاملون معه. وعموماً فإن نظرة القائد للمرؤوسين لها تأثير واضح على تحديد النمط الذي يستخدمه في القيادة.

نظرة المدير للمرؤوسين

نظرية X

طبقاً لهذه النظرية فإن القائد يفترض أن المرؤوس:

- ١- يكره العمل ويأتي للعمل مضطراً ، والعمل بالنسبة له شيء كرهه وإذا استطاع أن يتفاداه فإنه لا يتردد في ذلك.
- ٢- لأن الفرد يأتي للعمل مضطراً فإن أفضل أسلوب لاستخلاص ما يمكن استخلاصه منه يكون عن طريق القهر والتهديد والتخويف بالفصل أو ما شابه.
- ٣- أن الفرد ليس لديه أي طموحات وبالتالي يجب تحديد خطوط واضحة له للسير في إطارها وتحديد ما يجب أن يؤديه وما لا يجب أن يؤديه ويجب وضع قواعد وتعليمات واضحة ومحددة له.
- ٤- أن الفرد يتجنب تحمل المسؤولية وبالتالي لا يجب أخذ رأيه في مشكلات العمل أو عند اتخاذ القرارات.

نظرية Y

طبقاً لهذه النظرية فإن القائد يفترض أن المرؤوس:

- ١- يحب العمل ويقدره وأن العمل بالنسبة له شيء طبيعي ويأتي إلى العمل ، ليس العمل أداة التحقيق لأهدافه الشخصية وإنما العمل هدف نهائي في حد ذاته.
- ٢- أن الفرد يرغب في إبداء الرأي ويمكنه بالتدريب أن يتحمل المسؤولية والمبادأة في العمل وأن يكون له رأي فيما يقوم به من أداء.
- ٣- أن الفرد بالتدريب يمكن أن يغرس لديه شعور ورغبة تحمل المسؤولية ، ومن ثم يمكن أن يترك له الحرية في اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل الذي يؤديه ويمكن تفويض بعض السلطات له.

٤- أن الفرد بالتدريب يمكنه أن يكون مبتكراً ولديه قدرات التفكير الخلاق ومن ثم قد يكون لديه أفكاراً وآراء لا تساهم في تطوير العمل والأداء.

وعلى أي حال لا يمكن أن نقطع بأن نظرية Y أفضل من X في جميع المواقف ، كما سنرى فيما بعد ، أن في بعض الاحوال يمكن استخدام نظرية X في القيادة .

أي أن نمط القيادة يتوقف إلى حد كبير على نمط المرؤوسين (قدرات معايير ، قيم ، مقومات شخصية) فلا يمكن استخدام القوة القهرية في حالة تمتع المرؤوسين بالشخصية الاستقلالية ، المبادأة وكذلك على احتياجات المرؤوسين.

نظريات القيادة

أولاً: نظرية سمات القائد

طبقاً لهذه النظرية فإن القائد الذي يتوافر فيه مجموعة من السمات يحقق إنتاجية أعلى من القائد الذي لا يتوافر فيه هذه السمات.

اتجهت جهود هذه النظرية إلى البحث على القادة الناجحين سواء في العمليات العسكرية ، إدارة الدول والحكومات ، إدارة المصانع .. الخ وتم تحديد السمات التي اتسم بها هؤلاء القادة من خلال كتب التاريخ لإعداد قائمة بسمات القائد الناجح.

ويمكن تقسيم هذه السمات إلى ثلاث مجموعات رئيسية من الصفات:

- ١- الصفات الجسمية وهي تتعلق بالطول ووزن الفرد ومظهره وكذلك قوته البدنية.
- ٢- الصفات الشخصية وهي تتعلق بدرجة استقلالية الفرد؛ الثقة في النفس؛ المبادأة؛ المصادقية؛ عدم التردد في اتخاذ القرارات.
- ٣- الصفات الخاصة بالذكاء؛ النضج.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية تبدو منطقية إلا أن هناك ثلاثة تحفظات أدت إلى تقليل انتشار النظرية خصوصاً في الأفكار الإدارية السائدة حالياً :

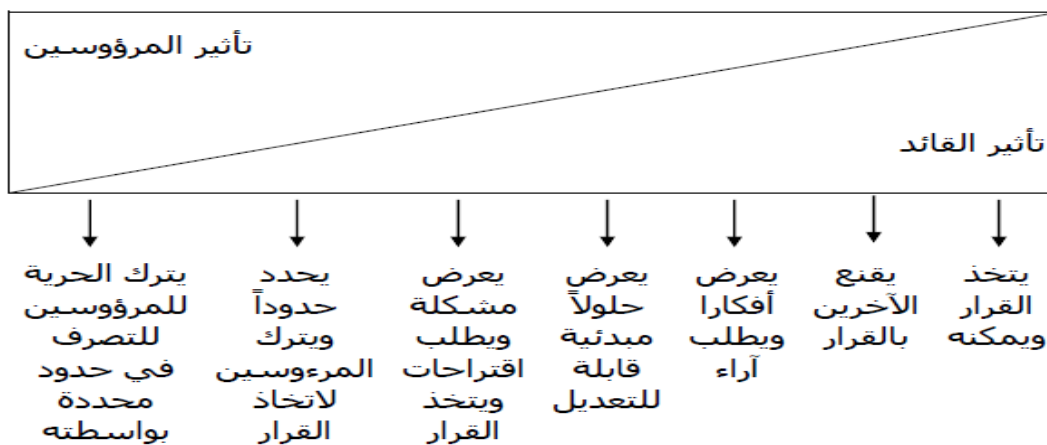
- إن محاولات أصحاب هذه النظرية للبحث على صفات القائد الناجح أدت إلى بناء قائمة من الصفات تصل إلى أكثر من مائة صفة ومن الاستحالة توافر جميع هذه الصفات في فرد واحد.
- أن أصحاب هذه النظرية لم يتمكنوا من تحديد وزن وأهمية لكل سمة من السمات التي حددها للقائد الناجح وذلك لأنه لم يكن هناك اتفاق على هذه الأوزان.
- أن القائمة التي أعدها أصحاب هذه النظرية احتوت على مجموعات من السمات المتضاربة والتي لم يكن بينها أي نوع من التوافق.

ثانياً: النظرية السلوكية

بالرغم من أن هناك أكثر من مفكر في هذا المجال إلا أن جميع المفكرين يمكن أن تظلمهم مظلة واحدة وهي اهتمامهم بالتصرفات والسلوك الخاص بالقائد وبالتالي يمكن أن نتدرج جميع أفكارهم تحت النظرية السلوكية في القيادة ، وهناك بالتحديد ثلاثة اتجاهات لهذه النظرية :

اتجاه Tannenbaum & Schmidt

ركز هذا الاتجاه على درجة الحرية التي تتاح للمرؤوس عند اتخاذ القرارات ، هنا يختلف أنماط القادة ، هناك القادة الذين ينفردون بعملية اتخاذ القرارات وهناك القادة الذين يفرضون المرؤوسين في اتخاذ القرار ، كما يظهر من الشكل التالي:



ويلاحظ في الشكل السابق أنه كلما اتجهنا إلى اليسار كلما زاد تأثير المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وكلما اتجهنا إلى اليمين كلما زادت تأثير القائد في اتخاذ القرارات ، وفي أقصى اليمين ينفرد القائد باتخاذ القرار وفي أقصى اليسار يترك القائد كل الحرية للمرؤوس لاتخاذ القرار وبين هذه الأطراف يوجد عدة أنماط كما يلي:

النمط	التفسير
يتخذ القرار ويعلمه	يتضح هنا أن لا وجود للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولا يوجد أي مجهود من قبل القائد في إقناع المرؤوسين بالقرار وهنا فإن درجة التزام المرؤوسين بالقرار تكون محدودة بالإضافة
	إلى افتقار القرار لظروف الواقع العملي التي يلم بها المرؤوس ، ويمكن أن يحقق هذا النمط إنتاجية أعلى إذا كانت وظائف المرؤوسين روتينية والأمر واضحاً بالنسبة للقائد وكذلك أهمية الوقت في اتخاذ القرار .
يتخذ القرار ويقوم بإقناع المرؤوس	وقد استخدم كتاب الإدارة لفظ To sell the decision وهذا معناه أن القائد يبذل مجهوداً في إقناع المرؤوسين بالقرار وبالتالي يشتركون القرار أي يرتبطون به وفي حالة عدم اقتناع المرؤوسين بالقرار فإن تنفيذه كما يرغب القائد لا يكون مؤكداً .
يعرض القائد أفكاراً ويطلب آراء قبل أن يتخذ القرار يعرض القائد حلولاً مبدئية قابلة للتعديل	هنا يزداد تأثير المرؤوس في اتخاذ القرار ويمكن القول أن هذا النمط يتيح للمرؤوس فرصة الاشتراك في اتخاذ القرارات ولكن مقدار الاشتراك محدوداً بتقديم الرأي فقط . لا يفرض القائد أي حلول وإنما يعرضها بشكل مبدئي ثم يطلب اقتراحات بناء عليها يتم تعديلها وهذا النمط أيضاً يتيح للمرؤوس فرصة الاشتراك في اتخاذ القرار ولكن مقدار الاشتراك يتعدى مجرد إبداء الرأي

النمط	التفسير
يعرض القائد المشكلة ويطلب اقتراحات ويتخذ القرار	هنا يزداد اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وذلك بإتاحة الفرصة لهم في تحديد وتشخيص المشكلة ، كذلك اقتراح القرارات البديلة .
يحدد القائد حدوداً ويترك للمرؤوسين اتخاذ القرار	ازدادت هنا درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويقتصر دور القائد على تحديد الحدود Limitations التي يأخذونها في الحسبان عند اتخاذ القرار
ترك الحرية للمرؤوسين للتصرف في حدود محددة بواسطة	هنا يقوم القائد بتفويض المرؤوس في التصرف طالما أنه يتم في الحدود التي حددها له .

والسؤال الذي يفرض نفسه الآن ما هو النمط الأمثل والفعال الذي يحقق أفضل أداء من بين هذه الأنماط المختلفة؟

قد يتصور البعض أن النمط الذي لا يميل إلى التطرف إلى اليسار أو إلى اليمين وهناك الذي يتأثر بالمدرسة السلوكية في الإدارة الذي يقرر أن ترك الحرية للمرؤوسين للتصرف يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المبادرة والمبادرة والتطوير وتحقيق الإنتاجية العالية أما عن المتأثرين بمدرسة الإدارة العلمية – التي تركز على الإشراف الدقيق والتخطيط الدقيق وانفراد القائد بالتخطيط وتفرغ المرؤوس للتنفيذ – فإنهم ينادون باستخدام النمط الذي يقع في أقصى اليمين.

اتجاه Likert

ركز هذا الاتجاه خلال أبحاث جامعة ميتشجان على دراسة القادة في مجالات عمل متنوعة في المستشفيات ، الصناعة ، الأجهزة الحكومية وغيرها وأمكن تحديد نمطين للقادة:

القائد الذي يركز على ما يؤديه المرؤوس

يهتم القائد هنا بتوصيف دقيق لأعمال المرؤوس تحديد إجراءات العمل والأداء ، معدلات الإنتاج ، معايير تقييم الأداء ، وضع نظم للإشراف الدقيق التفصيلي على الأداء.

القائد الذي يركز على الجوانب الإنسانية للمرؤوس

يهتم القائد هنا بالعوامل الإنسانية للمرؤوس من حيث توفير مناخ إيجابي للعمل ، تكوين جماعات عمل فعالة ، توفير الحرية للمرؤوس لاستخدام شخصيته في العمل ، الاقتصار فقط على تحديد أهداف للمرؤوس وترك الحرية لاختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف. وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن نمط القائد الذي يركز على احتياجات المرؤوس والجانب الإنسانية له يحقق إنتاجية أعلى من نمط القائد الذي يركز على ما يريد الرئيس فقط وقد تمثلت هذه الإنتاجية في:

- ✓ معدلات إنتاج مرتفعة .
- ✓ انخفاض معدلات الغياب .
- ✓ انخفاض معدلات الحوادث .
- ✓ انخفاض معدلات ترك الخدمة .

اتجاه شبكة القيادة

قام Black & Moutan بتصنيف أنماط القيادة من خلال محورين اثنين وهما:

١ - التوجيه بالعمل Task orientation

أي ما يهم القائد ماذا يفعل المرؤوس ، ما هي مهاراته.

٢ - التوجيه بالبشر People orientation

أي ما يهم القائد هو الناحية الإنسانية للعامل فبينما يعتبر التوجه بالعمل أن الفرد هو آلة وليس له مشاعر وأحاسيس أو على الأقل أن القائد لا يجب أن ينشغل بهذه المشاعر والأحاسيس ، أما التوجه بالبشر فإنه يتصور أن تهيئة المناخ للفرد وإشباع احتياجاته المختلفة داخل العمل تؤدي إلي تحقيق الأهداف. بتطبيق هذه الفكرة أمكن استخلاص خمسة أنماط أساسية للقائد:

- القائد الذي يبذل أقل مجهود ممكن لضمان استمراره في المنظمة ، لا يقوم ببذل أي مجهود تجاه العمل والإنتاج أو تنمية المرؤوسين وهناك أسباب كثيرة تدعو إلي ظهور هذا النمط أهمها قد يشجع المناخ الإداري السائد ويشجع مثل هذا النوع من الأنماط.
 - يركز القائد على العمل والإنتاج وتحقيق الكفاءة عن طريق التخطيط والتنظيم والرقابة وتحديد نظام العمل بحيث يمنع تدخل العنصر البشري وتحويل البشر إلي آلات . لا يهم هذا القائد الروح المعنوية للمرؤوس أو تنميته وتطويره فهو مؤمن بأن نظم العمل السليمة تحقق الأداء المطلوب وتمنع أي تأثير للعنصر البشري.
 - يركز هذا النمط على إشباع حاجات المرؤوسين وتهيئة مناخ اجتماعي يشجع على العلاقات الشخصية بين المرؤوسين مما يخلق جو من الطمأنينة والصدقة وإعطاء مرتبة دنيا للعمل والإنتاجية.
 - يهدف هذا النمط إلى تحقيق قدر كاف من الكفاءة في أداء العمل وكذلك قدر معقول من الروح المعنوية والرضا لدى المرؤوسين.
 - يقوم القائد بدمج احتياجات المرؤوس مع احتياجات العمل بحيث يؤدي تحقيق العمل إلي تحقيق احتياجات المرؤوس وخلق روح الفريق والعمل الجماعي ويعمل على تحقيق أهداف العمل وأهداف البشر في نفس الوقت.
- وطبقاً لهذا الاتجاه فإن نمط القيادة الأخير يمثل النمط الأمثل وأنه يجب على القائد أن يتحول دائماً من الأنماط الأخرى إلي هذا النمط.

ثالثاً: النظرية الشرطية

يلاحظ من استعراض نظريات القيادة السابقة – السمات والسلوكية – أن التركيز على تحديد النمط الأمثل للقائد الذي يحقق أعلى إنتاجية ممكنة:

ففي نظرية السمات اقترحوا أن القائد الذي لديه المبادأة وكذلك الصحة البدنية والتوازن النفسي يحقق أعلى إنتاجية في جميع المواقف .

وفي النظرية السلوكية للقيادة كان التركيز ليس على صفات القائد وإنما على سلوك القائد من حيث التركيز على العمل والإنتاج أو التركيز على الروح المعنوية واحتياجات المرؤوس وكذلك على اشتراك المرؤوس في اتخاذ القرارات وعدم انفراد القائد في عملية اتخاذ القرارات . وأوضحت النظرية السلوكية أن القائد الذي يهتم بالمرؤوس من الناحية الإنسانية ويشرك المرؤوس في اتخاذ القرارات هو نظام القيادة الأمثل تحقيق الزيادة في الإنتاج أي أن هذه النظريات جميعاً تبحث عن النمط الأمثل والذي يصلح في جميع الأحوال.

ولكن أثبتت الدراسات الإدارية في الستينات وما بعدها عدم وجود مبادئ إدارية صالحة للتطبيق في جميع الظروف والأحوال وينطبق هذا على مبادئ القيادة وأيضاً وبالتالي لا يوجد نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع الظروف (لا يوجد نمط مثالي) بل أكثر من ذلك فإن النمط المثالي في وقت معين قد لا يكون كذلك في أوقات أخرى.

ومن هنا أصبح نمط التركيز على الجانب الإنساني للمرؤوس أو نمط إعطاء أعلى تقدير لمشاعر وأحاسيس المرؤوس أو إشراك المرؤوس في اتخاذ القرارات لم تعد أنماطاً مثالية صالحة للتطبيق في جميع الأحيان.

واتجهت جهود المفكرين في الإدارة إلي البحث عن العوامل التي تؤدي اتباع نمط قيادي معين دون آخر وقد تم استخلاص العوامل الآتية:

1- عوامل متعلقة بالقائد نفسه من حيث درجة توافر السلطة الرسمية والقانونية لمنح مكافآت وكذلك لعقاب المرؤوسين والعلاقة غير الرسمية مع المرؤوسين من حيث توافر العلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين الطرفين.

2- عوامل متعلقة بالعمل المطلوب تنفيذه من حيث درجة وضوح العمل أو غموضه وكذلك مقدار الجهد من المرؤوسين لتنفيذه واستخدام قدراتهم الذهنية والنفسية . وكذلك درجة أهمية الوقت في التنفيذ ومدى الاستعجال في التنفيذ.

3- عوامل متعلقة بالمرؤوس من حيث توافر المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل وكذلك مدى توافر صفات شخصية فيه من حيث الاستقلالية ومقدرته على المبادأة وكذلك حاجاته الشخصية هل يسعى للحصول على الأمان والضمان أو أنه يسعى لتحقيق ذاته في العمل.

وعموماً فإن هناك بعض الأخطاء التي قد يقع فيها القائد وبالتالي تؤدي إلى تقليل فاعليته القيادية:

1- عدم الاستعانة بآراء ونصائح المرؤوسين وكثيراً ما لا يتوافر لدى هذا القائد مهارات الاستماع والإنصات الفعالة أو أن القائد لديه درجة عالية من الغرور . يؤدي هذا إلي حرمان القائد من معلومات قد تفيد عند تخطيط العمل واتخاذ القرارات وبالتالي لا يتكون قراراته واقعية عملية . وكذلك لا يتولد بينه وبين المرؤوسين علاقات إنسانية مما تجعلهم يشعرون أن قراراته وتعليماته مفروضة عليهم وليس لهم أي دور في إعدادها مما لا يولد لديهم الالتزام الذاتي عند التنفيذ.

2- التركيز على اللوائح وإجراءات العمل أكثر من التركيز على مهارات المرؤوسين وتصور الرئيس أن إعداد أنظمة عمل جيدة تؤدي إلي تقليل تدخل وتأثير العنصر البشري في الأداء.

3- عدم إحاطة المرؤوسين علماً بالإنجازات التي يحققونها فكثيراً ما يعتقد بعض القادة أن تحفيز المرؤوس أنه حقق أداء متميزاً ليس مهماً أو مفيداً ، باعتبار أن هذه هي وظيفته وهذه هي مهمته التي يتقاضى عنها أجراً.

4- تجاهل شكاوى المرؤوسين واعتبار الجانب الإنساني لهم شيئاً ثانوياً وأن المرؤوس يجب أن يأتي للعمل مستعداً ويترك شخصيته وما يحمل من مواقف وضغوط خارج بوابة المصنع ويستجيب أوتوماتيكياً للتعليمات والأوامر بالرغم من أن الأبحاث الحديثة في مجال إدارة الضغوط أفادت أن الضغوط التي تحدث لشخص ما في موقف معين يأخذها معه في المواقف الأخرى ويكون لها تأثير على سلوكه.

وبالتالي لا يمكن أن نطلب من الفرد أن ينسى مشاكله الشخصية وهمومه المنزلية . بالإضافة إلى أن مجرد سماع القائد لمشكلات المرؤوس الشخصية بأذن صياغة يؤدي إلي حدوث ارتياح نفسي للمرؤوس.

٥- عدم إحاطة المرؤوسين بأي معلومات مما يؤدي إلى حدوث ما يسمى التعقيم ويؤدي هذا إلى انتشار الشائعات والتخمينات لمحاولة جمع المعلومات التي يحجبها القائد.

٦- عدم تشجيع وتنمية شعور تحمل المسؤولية لدى المرؤوس بمحاولة تفويض بعض السلطات لهم حتى يمكنهم الممارسة ثم الاستفادة من الأخطاء وتعديل سلوكياتهم المستقبلية.

دور القائد في حل المشكلات واتخاذ القرارات

يقوم القائد بتحديد المشكلات المطلوب إيجاد حل لها ، اتخاذ قرار يتضمن الحل المحدد للمشكلة موضع البحث ، توجيه الموارد اللازمة لتنفيذ هذا القرار . لذا فإن القائد يحتاج إلى أن يكون ماهراً في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات .

وعموماً فإن القائد لكي يكون معلماً ومرشداً ومحكماً ... الخ فإنه يجب أن يكون ماهراً في حل المشكلات واتخاذ القرارات وأن يكون لديه الحل لكل المشاكل التي تواجه المرؤوسين.

ولكي يمارس المدير وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة فإنه يحتاج إلى اتخاذ مجموعة من القرارات وبالتالي يجب أن يكون ماهراً في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وكلما كانت الفجوة كبيرة بين ما يجب أن يكون وبين ما يحدث فعلاً كلما كان حجم المشكلة كبيراً.

عملية اتخاذ القرارات

هي اختبار عقلائي لأحد البدائل (من بين عدة بدائل) الذي يبدو أنه البديل الأمثل. وبالتالي إذا لم يكون هناك بدائل لحل المشكلة فإنه ليس هناك ضرورة لعملية اتخاذ القرار حيث أن هذا يسمى بالأمر الواقع.

أنواع القرارات الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقرارات:

- القرارات التكتيكية الاستراتيجية . يعد القرار استراتيجياً إذا كان يتعلق برؤية المنظمة؛ برسالة المنظمة؛ أهدافها بعيدة الأمد؛ مجالات عملها وهكذا أما عن القرارات التكتيكية فهي القرارات التي تتعلق بالأعمال اليومية لإدارة المنظمة.
- القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة تمثل القرارات المبرمجة ، القرارات الروتينية ، النمطية ، المتكررة التي يمكن اتخاذها بالاستعانة باللوائح والقرارات والسياسات والنظم الخاصة بالمنظمة . أما القرارات غير المبرمجة فهي تعالج مشكلات لم تتكرر في الماضي وبالتالي تحتاج إلى حلول إبتكارية.
- قرارات أساسية وهناك قرارات تنفيذية تختص الإدارة العليا بالقرارات الأساسية التي تؤثر على جميع جوانب العمل في المنظمة وتحدد مستقبل المنظمة أما القرارات التنفيذية فهي تختص بالإجراءات والبرامج لوضع القرارات الأساسية موضع التطبيق العملي.
- هناك قرارات إنتاجية ، تسويقية ، تمويلية ، أفراد وهذه القرارات تعالج مجالات وظيفية متخصصة من قطاعات المنظمة.

وعموماً فإن هناك ارتباطاً بين المستوى الإداري للمدير ونوع القرارات التي يتخذها:

تختص الإدارة العليا بالقرارات الاستراتيجية ، القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة وتحدد هويتها وشخصيتها وعادة ما تكون هذه القرارات غير متكررة ، غير نمطية ، غير مبرمجة وتحتاج إلى أساليب التفكير الابتكاري الخلاق ، أما عن الإدارة المباشرة فإنها تختص بالقرارات التي تتعلق بسير العمل اليومي في المنظمة وعادة ما تكون قرارات مبرمجة روتينية متكررة

ويحتاج الأمر لاتخاذها الرجوع إلي لوائح المنظمة ، إجراءات العمل لديها والشكل التالي يبين ذلك:

مراحل عملية صنع القرارات

تمر عملية صنع القرارات Decision - making Process في ست مراحل أساسية:

١ - تحديد المشكلة Problem definition

٢ - تحديد البدائل Identify options

٣ - تحليل البدائل Analysis of options

٤ - اختيار البديل الأمثل Selection

٥ - تنفيذ القرار Implementation

٦ - تقييم القرار Evaluation & Feedback

يتضح الآن أن عملية حل المشكلات تتطلب المرور في هذه المراحل بينما اتخاذ القرارات يتضمن فقط المراحل الأربعة الأولى ، أما عملية اختيار البديل الأمثل فهي خطوة واحدة وبالتالي فإن عملية حل المشكلات أشمل من اتخاذ القرارات فهي تتضمن وتشمل عملية اتخاذ القرارات. وكذلك عملية اختيار البديل أو اختيار القرار فإنها تدخل ضمن عملية اتخاذ القرار.

١- تحديد المشكلة

تعد مرحلة تحديد المشكلة من أهم مراحل عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات . حيث أن التحديد الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى التوصل إلى حلول عند تطبيقها لن تؤدي إلى حل المشكلة الحقيقية . ومن ثم فإن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل تقريباً الانتهاء من نصف الحل إن المشكلة المحددة تحديد دقيقاً هي مشكلة نصف محلوله.

وبالتالي يجب الاهتمام بهذه الخطوة حيث أنها توجه وترشد جميع الخطوات التالية . ويمكن تشبيه التحديد الخاطئ للمشكلة بالمريض الذي ذهب إلى الطبيب وقام الطبيب بتشخيص خاطئ للمريض (المشكلة) ثم قام بوصف الدواء (القرار) وبعد ذلك لا تندهش إذا لم تختف شكاوى المريض حيث أن العلاج خاص بمشكلة أخرى وليست المشكلة التي يعاني منها المريض.

وهناك مجموعة من المؤشرات التي تشير إلى أن هناك مشكلة والأمر يحتاج إلى قرار:

- ✓ حدوث انحراف بالسلب عن معايير الأداء .
- ✓ زيادة معدلات الشكاوي من العملاء .
- ✓ انخفاض رقم المبيعات .
- ✓ انخفاض رقم الأرباح .
- ✓ زيادة معدلات الحوادث .
- ✓ زيادة معدلات ترك الخدمة .
- ✓ كثرة مردودات المبيعات.

وهناك ثلاثة عوامل تؤثر في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً :

- إدراك الفرد للمشكلة فإذا لم يكون إدراك الفرد شاملاً للموقف فسوف يكون تحديد المشكلة تحديداً قاصراً .
- صياغة المشكلة بطريقة متحيزة بحيث لا يظهر إلا حل وحيد ، وبالتالي تجاهل أي حلول أخرى.
- تحديد أعراض المشكلة وليس المشكلة نفسها فعندما يشكو فرد معين من الصداع ، فالصداع هنا ليس مشكلة وإنما هو أعراض لمشكلة ما التي تتسبب في حدوثه والذي يجب أن تخضع للعلاج والتحليل.

٢- تحديد البدائل

تتضمن هذه المرحلة تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة وهنا يجب أن يتوافر لدى المدير القدرة على التفكير الابتكاري وهذا ما يميز بين المدير المبتكر والمدير المنفذ.

ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة توليد البدائل لما تحتاج إليه من تفكير غير تقليدي . وتعد هذه المرحلة هامة جداً حيث عدم الاهتمام بها قد يؤدي إلى عدم إدراج حل معين كبديل ثم لا يؤخذ في الحسبان في المراحل التالية لاتخاذ القرار ويثبت في النهاية أن هذا الحل كان أفضل البدائل . ولتحديد البدائل يمكن الاعتماد على اجتماعات العصف الذهني والتي يمكن أن تؤدي إلى تكوين عدة أفكار وهناك عدة قواعد للتفكير الابتكاري:

- ١- يجب تحديد عدد كبير من الأفكار والبدائل لأنه كلما زاد عدد الحلول (عدد الأفكار) كلما دل ذلك على جودة التفكير وبالتالي يمكن الحكم على المدير بقدرته على تحديد عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة ما.
- ٢- يجب أن يتم ذلك على مرحلتين منفصلتين تماماً . عملية الحصر الكمي ثم نبدأ في عملية تقييم جودة القرار ولا يجب أن تتم العمليتين معاً في نفس الوقت.
- ٣- يجب عدم رفض أي فكرة قد تبدو تافهة ساذجة غير منطقية قبل إعطائها الفرصة للدراسة والتحليل والتقييم فكثيراً من الأفكار التي بدت تافهة ثبت أنها أفكار جديدة.
- ٤- يجب التفكير في جميع الاتجاهات فعندما فكر (نيوتن) لماذا تصعد التفاحة إلى أعلى توصل إلى قانون الجاذبية الأرضية.
- ٥- عند تقييم فكرة معينة يجب البدء بالميزات والفوائد والمنافع ثم التعرض للمشكلات والأعباء والتكاليف أي يجب أن تكون النظرة تفاؤلية.
- ٦- يجب البعد عن الألفاظ والشعارات قاتلة الابتكار والتي تسمى والمنبئة للهم (اللي تعرفوا أحسن من اللي ما تعرفهوش) (مين ساب قديمه تاه) الخ.

٣- تحليل البدائل

تتضمن هذه المرحلة إعداد مجموعة من المعايير والتي يمكن استخدامها لتقييم البدائل المختلفة وتحديد المميزات والعيوب لكل بديل . وقد تكون المعايير مثلاً أثر الحل أو البديل على النواحي التمويلية ؟ يحتاج إلى إنفاق مالي ؟ أو مثلاً أثر الحل أو البديل العمليات الإنتاجية ؟ يحتاج إلى تعديل في برامج الإنتاج ؟ أو أثر القرار على القوة العاملة . أثر القرار على سمعة المنظمة ؟

٤- اختيار البديل الأمثل

تتضمن هذه المرحلة اختيار البديل الذي يبدو أنه سيحقق أكبر المنافع وفي نفس الوقت تتحمل المنشأة أقل أعباء.

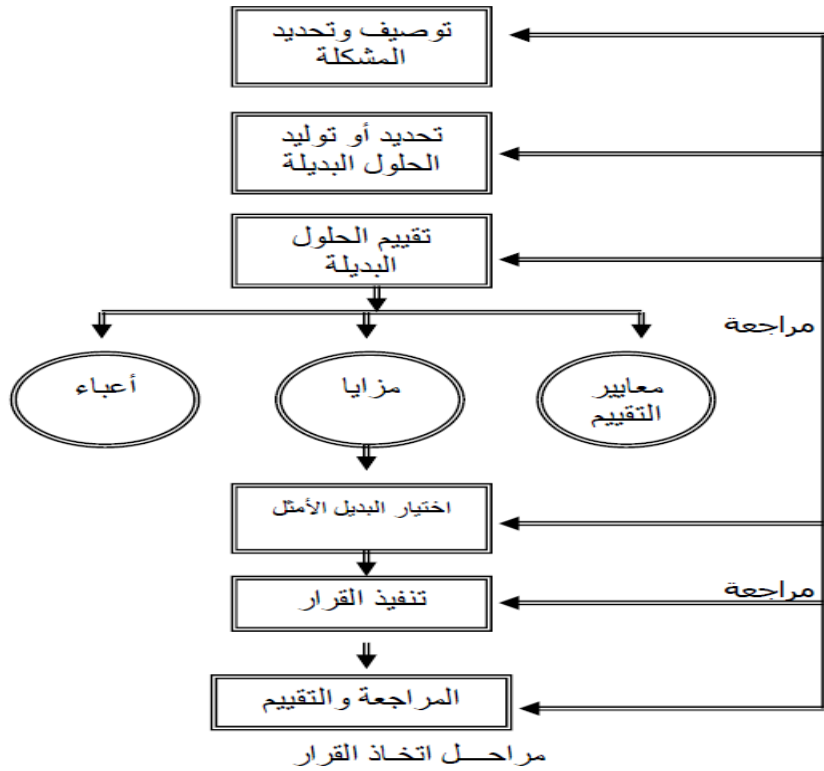
٥- تنفيذ القرار

ويعني ذلك تطبيق القرار وتنفيذه.

٦- تقييم القرار

وذلك مراجعة نتائج التنفيذ وتحديد المنافع التي تحققت وكذلك الأعباء ويمكن إعادة النظر في القرار وتعديله لكي يتمشى مع ظروف التنفيذ.

ويمكن تصوير عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي :



زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات لزيادة فاعلية اتخاذ القرارات يجب:

١. أن يتم المرور في مراحل اتخاذ القرارات بنفس ترتيب الخطوات التي تم شرحها فيها سبق ولا يجب الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد إتقان المرحلة السابقة . حيث أن عدم إتقان أي مرحلة معناه فشل القرار النهائي.

٢. أن يؤخذ رأي من سيضملمهم القرار أو من سيقومون بتنفيذ القرار وذلك لتقليل مقاومة القرار وكذلك لضمان المساعدة والمساندة من المتقدمين عند تنفيذ القرار بدلاً من عرقلة التنفيذ بتضخيم وتعقيد المشكلات التي قد تظهر ويكونون قادرين على حلها.

٣. العمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وهناك معلومات تتعلق بالماضي والحاضر ومعلومات تتعلق بالمستقبل ، ويمكن الاعتماد على طرق التنبؤ والتقدير لتقدير صورة عن المستقبل حيث أن القرار سيتخذ في فترة زمنية وسوف ينفذ في فترة زمنية أخرى وطبيعي أن المستقبل غير مؤكد.

٤. لا يجب الاهتمام فقط بالمشكلات الروتينية أو بالأزمات والبحث عن قرارات لحلها حيث أن المشكلات الروتينية وكذلك الأزمات تفرض نفسها على المدير مما يجعله متحمساً لإيجاد قرارات لحلها . وإذا انغمس المدير في هذا النوع من القرارات فإنه لن يكون لديه أي وقت أو مجهود أو اهتمام للتفكير في مشكلات التطوير والتجويد في الأداء وهذه هي القرارات التي تؤدي إلى تقدم المنظمة ونموها واستمرارها.

٥. الاستعانة بالحسابات الآلية وذلك لتحليل المعلومات الهائلة المرتبطة بالمشكلات المعقدة والوصول إلى قرارات جيدة وكذلك بالأساليب الكمية في إدارة الأعمال وبحوث العمليات وذلك لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات ومن أمثلة هذه الأساليب:

- ✓ شجرة القرارات.
- ✓ البرمجة الخطية .
- ✓ تحليل شبكات الأعمال .
- ✓ خطوط الانتظار .
- ✓ المباريات الإدارية.

حالة عملية في اتخاذ القرارات

التحق المهندس فاضل عبد الفضيل مدير الإنتاج بشركة فلوروكس بإحدى الدورات التدريبية التي تنفذها المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب في مجال تدريب المديرين على الأساليب الحديثة في القيادة واتخاذ القرارات ولقد شد انتباهه كثيراً الجلسات التدريبية التي أشرف عليها الدكتور محسن إبراهيم في مجال العلاقات الإنسانية واشترك المنفذون في اتخاذ القرارات وأن ذلك يؤدي إلي أن يكون القرار عملياً واقعياً حقيقياً لأنه ينبع من ظروف التنفيذ ومشكلاته وكذلك يؤدي إلى التزام المنفذين بالقرار وضمان مساندتهم له أثناء التنفيذ.

وعندما انهي الدورة وعاد إلي مقر الشركة فكر في تطبيق هذه الأفكار في حل مشكلة انخفاض معدلات الإنتاج التي يعتقد أنه يمكن زيادتها بمقدار 10 % بدون تحمل أي أعباء إضافية.

طلب المهندس فاضل من العاملين في المصنع وعددهم 25 فرداً بأن يجلسوا سوياً ويناقشوا مشكلة معدلات الإنتاج ويقرروا ما هي المعدلات المناسبة للإنتاج.

بعد أن اجتمعت المجموعة لمدة ساعة ، أبلغوا المهندس فاضل بقرارهم وكان صدمه له إذ قررت المجموعة تخفيض معدلات الإنتاج بمقدار 25 % لأنهم اعتقدوا أن المعدلات الحالية مغالى فيها على الفور اتصل المهندس فاضل بالدكتور محسن إبراهيم ليأخذ رأيه ملقياً اللوم على الأفكار الإدارية الحديثة.

- 1- ما هي الأسباب التي أدت إلي وقوع المهندس فاضل في هذا الموقف الصعب ؟
- 2- ماذا كان يجب أن يفعله لكي يتجنب الوقوع في هذا الموقف الصعب ؟
- 3- ماذا يكون تصرفه لعلاج هذا الموقف ؟
- 4- إذا كنت أنت المهندس فاضل فماذا تفعل ؟

الفصل السابع الدافعية والحافز

الدافعية

تكتمل وظيفة التوجيه بأن يكون المدير قادراً على التعرف بشكل دقيق على ماذا يحرك الفرد وماذا يدفعه على العمل وبذل مجهود كبير وفي نفس الوقت ماذا يدفع الفرد إلى عدم العمل والتكاسل وبذل مجهود محدودة ، وهذا ما يندرج تحت مفهوم الدافعية.

يمكن تعريف الدافعية بأنها تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة لكي يتحرك في اتجاه معين . ومن وجهة نظر الإدارة يعد الشخص متحفزاً إذا توافرت ثلاثة شروط:

- ١- يعمل بجدية.
- ٢- يستمر في العمل بجدية.
- ٣- لديه توجيه داخلي لكي يتحرك في اتجاه هدف عام.

وبالتالي فإن الدافعية تحتوى على:

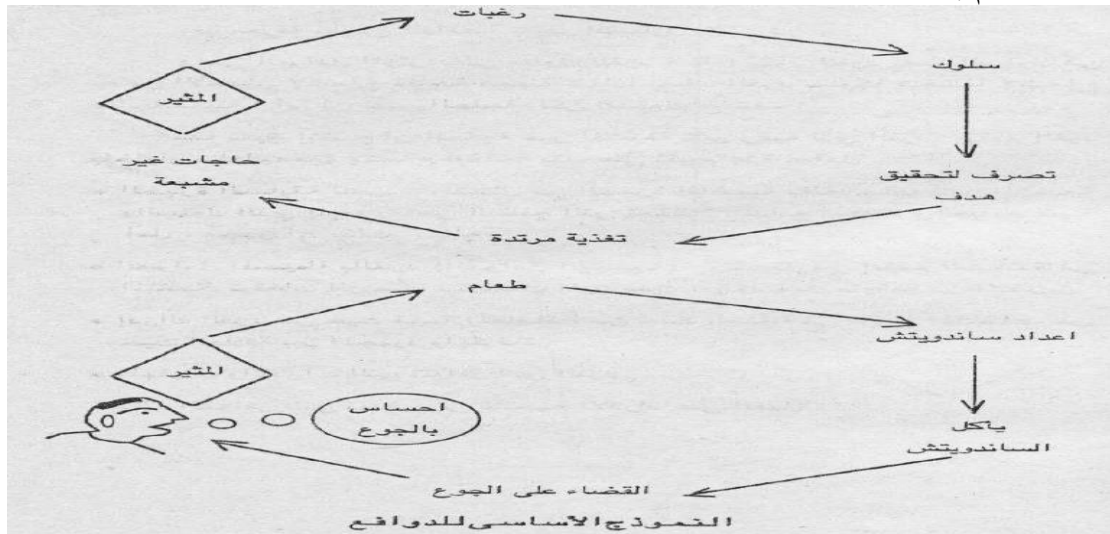
- ١- مجهود Effort يتم بذله.
- ٢- استمرارية بذل المجهود.
- ٣- هناك هدف مطلوب تحقيقه.

ويعتبر الأداء الفعلي للفرد دليلاً ومؤشراً على دافعية الفرد عندما يكون الأداء منخفضاً فإن معنى ذلك أن الفرد ليس لديه الدافعية . وعموماً فإن انخفاض أداء الفرد لا يرجع فقط لأسباب تتعلق بالدافعية وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء مثل عدم توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأداء أو عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق هذا الهدف لدى الفرد.

عملية الدافعية

تعد نقطة البداية في عملية الدافعية أن يكون لدى الفرد حاجة غير مشبعة؛ حيث إن الحاجة غير المشبعة تؤدي إلى حالة من التوتر لدى الفرد تدفعه إلى قيام بمجموعة من الأفعال التي من شأنها أن تشبع الحاجة ومن ثم يزول التوتر النفسي .

الحاجات قد تكون فسيولوجية تلك التي يحتاجها جسد الفرد مثل الطعام ، المياه ، الهواء ، وأخرى سيكولوجية مثل التقدير ، الاحترام . وكما يتضح من الشكل التالي إن وجود حالة من التوتر بسبب وجود حاجة غير مشبعة لدى الفرد تمثل المثير الذي يحول الحاجة المشبعة إلى رغبة توجه سلوكاً معيناً نحو هدف معين وبانتهاء السلوك تكون الرغبة قد تحققت ومن ثم تكون الحاجة قد تم إشباعها.



يظهر التساؤل الآتي: ما هي العوامل المؤثرة على سلوك الفرد ؟ لماذا يكرر الفرد نفس السلوك في بعض الأحيان لإشباع حاجة معينة ؟ لماذا يسلك الفرد سلوكاً مختلفاً لإشباع حاجة معينة ؟ أي أن نفس الحاجة ولكن السلوك مختلف ؟

يقوم الفرد باختيار سلوك معين لإشباع الحاجة بناء على تقييم عدة عوامل:

- **الخبرة السابقة للفرد** وتتمثل في الخبرة الماضية بالحاجات غير المشبعة والسلوك الذي اتبعه وما هي النتائج التي تحقق ، نتائج سعيدة ، إحباط ، خيبة أمل ، مجهودات بذلت ... الخ.
- **العوامل المحيطة بالفرد (العوامل البيئية)** وتتمثل في القيم السائدة في المنظمة ، توقعات الرؤساء ، توقعات المرؤوسين ، ردود فعل متوقعة من الآخرين.
- **إدراك الفرد من حيث قيمة المكافأة** ، من حيث **العدالة** في توزيع المكافآت ، من حيث العلاقة بين المجهود والمكافأة.
- **المهارات** والقدرات التي تتوافر لدى الفرد .

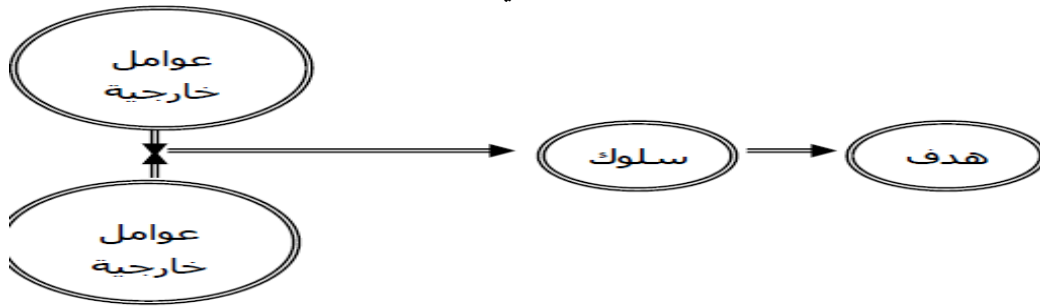
ويمكن إعادة النظر في نموذج الدافعية كما يلي:

1-تؤدي الحاجة غير المشبعة إلي ظهور رغبات لدى الفرد.

2-عند اختيار السلوك لإشباع هذه الرغبات فإن الفرد يأخذ في الحسبان ما يلي:

- ✓ يقوم الفرد بتقييم المكافأة أو العقاب الذي يرتبط بالأداء .
- ✓ قدرة الفرد ومهاراته من حيث هل تمكنه من القيام بسلوك معين.
- ✓ خبرات الفرد السابقة .
- ✓ العوامل البيئية.

ومن هنا تصبح الدافعية عملية تفاعلية بين عوامل داخلية للفرد مع مؤثرات خارجية التي تحدد السلوك الموجه نحو هدف معين كما يظهر فيما يلي:



التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية

ولكي نفهم الدافعية ، سوف نتعرض للنظريات المختلفة للدافعية وذلك للتوصل إلي نموذج متكامل يمكن أن يعتمد عليه المدير في ممارسته لهذه المهام ويمكن تقسيم نظريات الدوافع إلي مجموعتين:

المجموعة الأولى

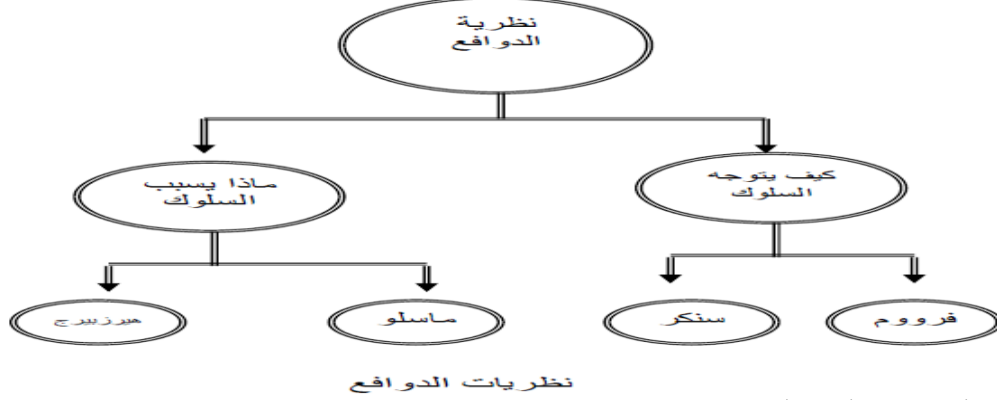
التي ركزت على توصيف ما يوجد في داخل الفرد أو في داخل العمل الذي ينشط سلوك الفرد ويدفعه على بذل مجهود إضافي والعمل بجدية وأيضاً الاستمرار في ذلك . أي أن هذه المجموعة تحاول الإجابة عن ماذا يدفع الفرد إلي أداء سلوك معين؟

يأتي في هذه المجموعة إبراهيم ماسلو Maslow وهيرزبيرج Herxberg.

المجموعة الثانية

التي تصف وتشرح كيف يتوجه السلوك وكيف يستمر الأداء المتميز وكيف أيضاً يتوقف هذا الأداء أي تحاول هذه المجموعة الإجابة على السؤال : كيف يتوجه السلوك ؟

يأتي في هذه المجموعة فروم Vroom ؛ سنكر Skinner



هرم الحاجات لماسلو

قام ابراهام ماسلو بترتيب احتياجات الفرد في شكل هرمي.

- ١- يتأثر سلوك الفرد فقط بالحاجة غير المشبعة أما الحاجة المشبعة فلا تأثير لها على السلوك ولا يمكن أن تدفع الفرد ولا تعد محركاً له .
- ٢- حاجات الفرد مرتبة في شكل هرم أو سلم يأتي في قاعدة السلم الحاجات الأساسية ، المادية ثم يندرج إلي الحاجات النفسية والمعنوية.
- ٣- لا تظهر حاجة لدى الفرد إلا إذا تم إشباع الحاجات التي تسبقها في الأهمية والأولوية وبالتالي لا يتحرك الفرد على سلم الحاجات إلي أعلى إلا إذا تم إشباع الحاجات التي تقع في الأدوار السفلي للسلم.
- ٤- عندما يتم إشباع حاجة معينة فإن الفرد يتحرك إلي أعلى ولكن عندما يتم تهديد هذه الحاجة مرة أخرى تصبح غير مشبعة فإنه يعود إليها مرة أخرى لأنها تسيطر على كل سلوكياته.

حاجات تحقيق الذات	الاستقلالية
حاجات الاحترام	احترام النفس
	تقدير الآخرين
	تحقيق إنجازات
حاجات اجتماعية	الصحة
	القبول من الآخرين
	عضوية جماعة
حاجات الأمان	أمان النفس والممتلكات
	تجنب الخطر
	تجنب الضرر والأذى
	تجنب الألم
الحاجات الفسيولوجية	طعام
	ملابس
	مأوى
	الدفع

هرم الحاجات كما يراها ماسلو " Maslow "

في الشكل السابق يتضح ترتيب الحاجات الخمس للفرد العادي حسب الأولوية والأهمية :

- يأتي في قاعدة الهرم **الحاجات الأساسية** التي تقوم بإشباع الحاجات الفسيولوجية التي يحتاجها الجسم لكي يعمل فسيكولوجيا وهي تتمثل في المياه ، الهواء ، الطعام ، المأوى ، تجنب الألم . ومن خلال العمل يمكن للإدارة عن طريق الأجر وكذلك ظروف العمل المادية أن تشبع هذه الاحتياجات بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية.
 - تظهر **حاجة الأمان** وتصبح لها الأولوية وتسيطر على الفرد في شكل وظيفة ثابتة مستقرة " عقد طويل الأجل " معاش و ضمان اجتماعي وما شابه.
 - تصبح **الحاجات الاجتماعية** مسيطرة على سلوك الفرد عند الإشباع التام لحاجات الأمان وهي تشمل الجماعات التي تنتمي إليها الفرد وتحقق هل الإشباع الاجتماعي ففي داخل العمل تتكون مجموعات العمل من بين الأفراد الذين ينتمون لمهنة معينة أو لديهم مؤهل معين أو يقومون بتأدية عمل معين ، أيضاً داخل العمل تتكون ليست على أساس المهنة أو العمل وإنما على أساس المصلحة والتي تهدف إلى الدفاع عن مصالح الأعضاء والدخول في منافسة مع الجماعات الأخرى إما المنافسة على كسب موقف مادي معين أو كسب موقف أدبي معين أو التنافس على موارد محدودة.
 - تأتي بعد ذلك في التدريب **حاجات الاحترام** وتقدير الآخرين لقدراته ومهاراته ويحصل الفرد على الاحترام من مصدرين **من نفسه أولاً ويسمى احترام النفس وثانياً من الغير** وإشباع هذه الحاجة يحقق للفرد الفخر ويشعر بأن له قيمة وأهمية وكذلك تتوافر لديه الثقة.
 - وأخيراً يأتي على قمة الهرم **حاجات تحقيق الذات** وهي تتعلق بأن الفرد حقق ذاته واستخدم كل إمكانياته وطاقاته إلى أقصى استخدام . كل منا ولد وفي مخيلته لنفسه صورة من الذي من خلال حياته والوظيفة التي يمارسها يحقق هذه الصورة وبالتالي فهو يحقق ذاته.
- وفي الشكل التالي** يتضح كيف يمكن للتصرفات الإدارية أن تساهم في إشباع حاجات الفرد.

كيف تؤثر الإدارة في إشباع حاجات الفرد

الحاجات	التصرفات الإدارية لإشباع هذه الحاجات
تحقيق الذات	وظيفة بها عوامل التحدي فرص التقدم والترقي فرص للابتكار والتفكير الخلاق تحقيق إنجازات
الاحترام	تقدير العمل المتميز وظيفة هامة لها مكانتها مسمى محترم للوظيفة وظيفة تحتوي على مسئوليات جسيمة
الاجتماعية	فرص للتدخلات الاجتماعية عضو في جماعة مستقرة دائمة فرص للعمل الجماعي
الأمان	ظروف عمل آمنة خالية من الأخطار وظيفة مستقرة دائمة مميزات عينية (علاج - معاش - ... الخ)
الفسيولوجية	مرتب عادل ظروف عمل مريحة (مكيف هواء - ضوء .. الخ إضاءة ، مكان مناسب للعمل .. الخ

نظرية هيرزبيرج

أجرى هيرزبيرج أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين للبحث عن ماذا يدفع الفرد إلي الأداء . وجد هيرزبيرج أن هناك عوامل ترتبط بالرضا وعوامل أخرى بعدم الرضا.

العوامل المتعلقة بالرضا

وهي تلك العوامل التي تحقق الرضا إذا توافرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

العوامل المتعلقة بعدم الرضا

وهي تلك العوامل التي إذا توافرت فإنه عدم الرضا سوف يختفي ويزول وفي حالة غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم رضا.

وقصد هيرزبيرج بذلك أن:

- الرضا شيء وعدم الرضا شيء آخر وإذا كان لا يوجد لدى الفرد عدم رضا فليس معنى ذلك أن لدى الفرد رضا.
- وبالتالي فإن هناك عوامل قدرتها فقط تتوقف عند إزالة عدم الرضا ومهما توافرت هذه العوامل لن يتحقق الرضا وأن هناك عوامل تختص فقط بالرضا ولا تفيد في إزالة عدم الرضا ولا يمكن استخدامها إلا بعد استخدام العوامل الخاصة بعدم الرضا لإزالة عدم الرضا .

ويمكن لتقريب المفهوم إلي ذهن أن نعتبر الرضا مشابها للصحة وأن عدم الرضا مشابها للمرض فالصحة ليست عكس المرض . فقد يكون الفرد خاليا من المرض وليس معنى هذا أنه صحيح معاف كما أن الأدوية والعقاقير التي تزيل المرض تقف قدرتها عند ذلك ولا تستطيع أن تجلب الصحة للفرد . وأن العوامل التي تجلب الصحة لا تستطيع أن تزيل المرض.

الرضا	الصحة
لا يوجد رضا وعدم رضا	صغر
المرض	عدم الرضا

مما تقدم يحتاج الفرد إلي:

- العوامل الوقائية التي تزيل المرض أو عدم الرضا والتي قدرتها تحقق الحالة التي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا.
- العوامل الدافعة ولكي يتحقق الرضا لدى الفرد فإن الأمر يحتاج إلي تطبيق عوامل أخرى تسمى العوامل الدافعة.

وطبيعي أن الفرد المريض بالأنفلونزا ولكي يشفي بعد ذلك يحتاج أولاً لمضاد حيوي (عوامل وقائية) حتى تزول أعراض الأنفلونزا ولكي يصبح صحيحاً بعد ذلك يحتاج إلي عوامل أخرى (عوامل دافعة) تتمثل في شكل الذهاب في أجازه للإسكندرية لمدة يومين ومن المنطق عدم استخدام العوامل الدافعة قبل تطبيق العوامل الوقائية فإذا ذهب للإسكندرية دون المضاد الحيوي فسوف يصاب بالتهاب رئوي.

العوامل الدافعية	العوامل الوقائية
<ul style="list-style-type: none"> ○ تحقيق إنجازات ○ الاعتراف والتقدير بأهمية العمل ○ المسؤوليات التي يتحملها ○ فرص التقدم والترقي ○ طبيعة العمل نفسه ○ فرص النمو والتنمية . 	<ul style="list-style-type: none"> ○ المرتب والمميزات العينية . ○ ضمان العمل . ○ ظروف العمل . ○ المركز الأدبي في العمل . ○ سياسات الشركة . ○ نوع الإشراف والتوجيه . ○ العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

نظرية التوقع

طبقاً لهذه النظرية فإن الفرد سيقوم بتقديم الخيارات المختلفة من السلوك قبل اختياره لسلوك معين بناء على:

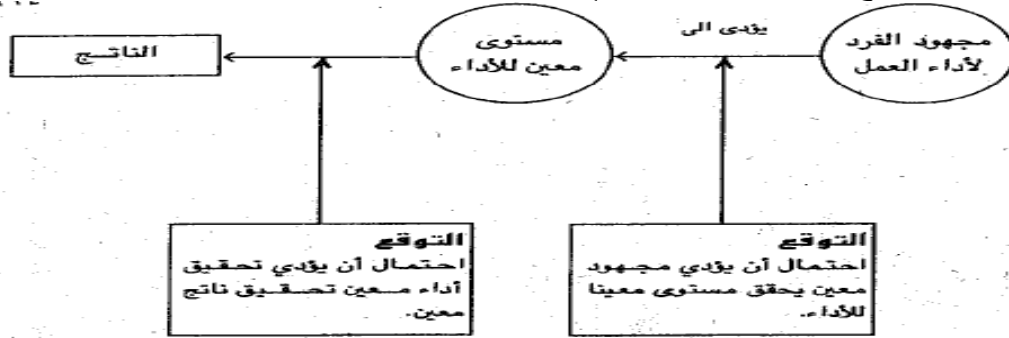
١- المجهود المطلوب لتحقيق الأداء.

٢- هل تحقيق الأداء يؤدي إلي ناتج.

٣- أهمية هذا الناتج للفرد.

مثال : في نهاية يوم الخميس ، طلب المدير العام من سعد السعيد أن يقدم له تقرير الميزانية يوم السبت صباحاً وحدد سعد السعيد أن ذلك يحتاج إلي 4 ساعات عمل، وكان امامه إما أن يستمر بعد مواعيد العمل يوم الخميس لمدة 4 ساعات والانتهاء من المهمة ، أو يأخذ معه البيانات اللازمة لإعداد التقرير إلي منزله ويقضي 4 ساعات من وقت عطلة نهاية الأسبوع للانتهاء من المهمة.

استمراره في العمل يوم الخميس إلي ساعة متأخرة يؤدي إلي تقديمه للتقرير صباح يوم السبت (التوقع) أي أن استمراره يوم الخميس وتقديمه للقرار . سيسبقه بعض التساؤلات مع النفس عن (الأدائية) ماذا يؤدي تحقيق الهدف ؟ من الخبرة السابقة بتنفيذ مثل هذه الأعمال يؤدي إلي قيام المدير بمدح الموظف علناً أمام زملاءه . ثم عن قوة أو أهمية هذا التقدير . إن سعد السعيد يقدر ذلك التقدير والمدح حيث أنه عادة ما يؤدي ترقبته لوظيفة أعلى.



تفسير نظرية التوقع Expectancy لدوافع العمل

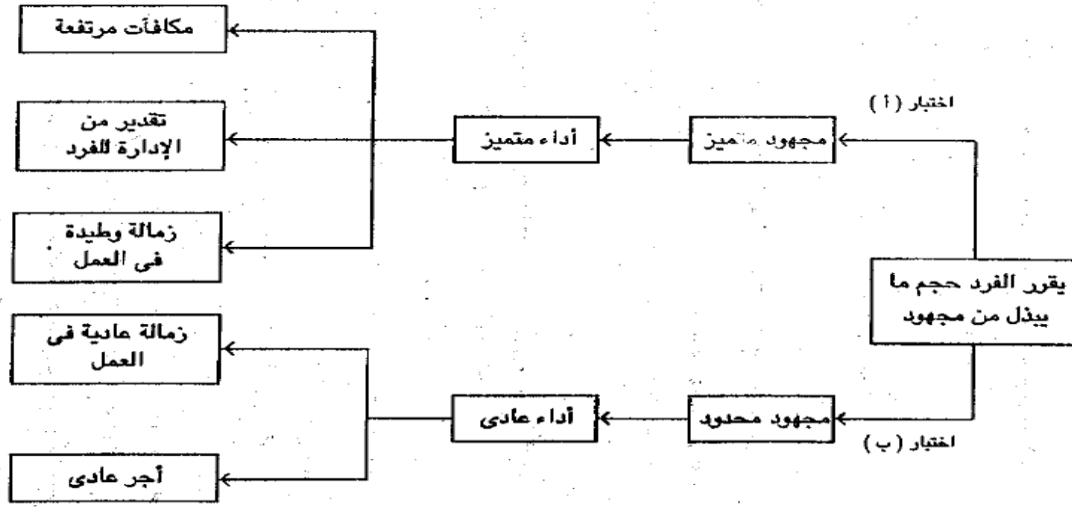
ويمكن الاستفادة من نظرية التوقع في الدافعية من خلال أهمية إدراك الفرد للناتج الذي يتحقق من تادية سلوك معين.

إذا توقع الفرد ناتجاً معيناً وكان لدى الفرد القدرة على الأداء ، فيمكن للمدير أن يستخدم هذا الناتج ودرجة أهميته بالنسبة للفرد ، لأن هذا يشجع الفرد أن يؤدي السلوك الذي يرغبه المدير . وبالتالي إذا تفهم المدير ما هي توقعات المرؤوسين فإنه يمكن رسم برنامج الدافعية الخاص به.

أن المدير يجب أن يتعرف على العوامل الآتية حتى يمكن تحقيق الدافعية لدى العاملين :

- تحديد النتائج التي يتوقع العاملون الحصول عليها هل هي نتائج تتعلق بمحتوى الوظيفة أو محيط الوظيفة.
- الربط بين المكافأة والأداء .
- عند تحديد مستوى الأداء يجب أن يكون مستوى يمكن الوصول إليه (في حدود قدرات وإمكانات الفرد) .
- تزويد العاملين باستمرار بالتوجيه الفني الذي يحقق تعرفهم على قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم.

والشكل التالي يبين تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل



مثال لتطبيق نظرية التوقع في مجال العمل

نظرية التعضيد

تعتمد هذه النظرية على أن هناك تعضيداً إيجابياً وتعضيداً سلبياً لا تهتم هذه النظرية بحاجات البشر أو بأسباب السلوك ولكن تهتم بالعوامل الخارجية التي تؤثر في السلوك. فإذا كان مثلاً سعد السعيد عاملاً ممتازاً وأعطته الإدارة مائة جنيه مكافأة لذلك في المستقبل سيستمر سعد السعيد في العمل بجد واجتهاد لأنه يتوقع الحصول على مكافأة أخرى. لماذا يستمر سعد السعيد في العمل بجدية؟ وبالتالي فإن سلوك سعد السعيد تم تعضيده بمكافأة أي التعضيد إيجابي. ولكن إذا كان نظام العمل لا يعطي مكافآت أو أن المكافآت لا ترتبط بالأداء، فإن هذا يسمى تعضيداً سلبياً أي أن السلوك الذي يحقق نتائج طيبة سوف يكون معضداً وبالتالي سيستمر ويتكرر أما السلوك الذي يحقق نتائج مؤلمة فإنه لن يكون معضداً وبالتالي لن يتكرر.

المثير	سلوك إبراهيم	تصرفات يمكنه بواسطتها المدير	التعريض
يرغب المدير أن تقدم تقارير الميزانية في موعد محدد	(١) يقدم إبراهيم التقارير في الموعد	(١) مدح إبراهيم علناً	إيجابي
	(٢) لا يستطيع إبراهيم أن يقدم التقارير في الموعد	(٢) عدم تأنيب إبراهيم	سلبي
	(٣) لا يستطيع إبراهيم أن يقدم التقارير في الموعد	(٣) عدم مدح إبراهيم	لا يوجد
	(٤) تأنيب إبراهيم علناً	(٤) تأنيب إبراهيم علناً	مقاب

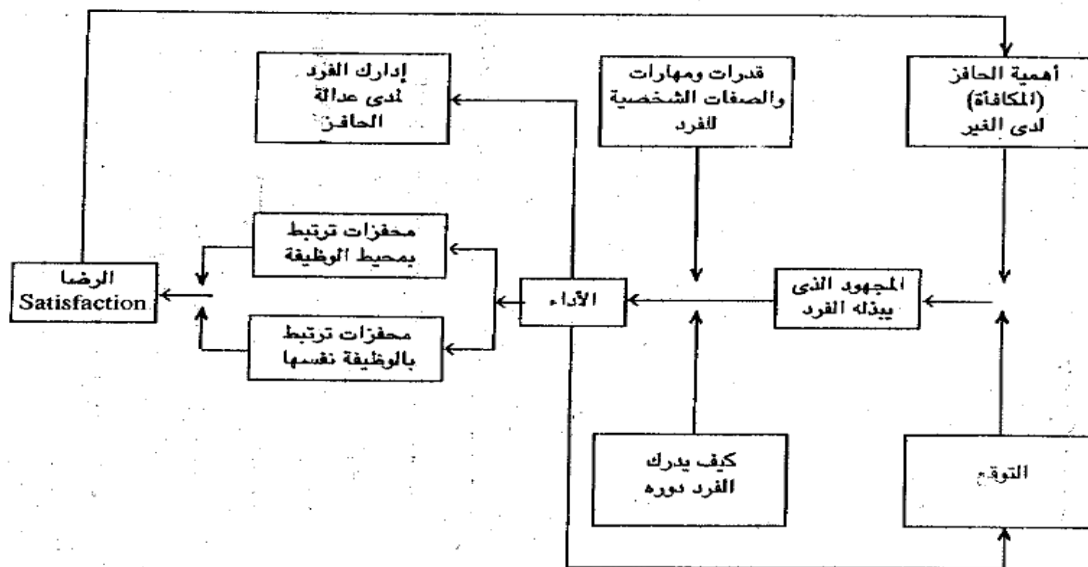
أنواع التعضيد الذي يمكن للمدير استخدامها " Reinforcement "

نحو نموذج متكامل للدافعية

يمكن في ضوء نظريات الدوافع المختلفة أن نستخلص نموذجاً متكاملًا يساعد المدير في تحقيق الدافعية لدى العاملين.

- يوضح النموذج العلاقة بين الأداء ، الرضا ، المكافأة .
- يوضح النموذج ضرورة توافر القدرات والمهارات اللازمة للأداء لدى العاملين.
- يجب قياس الأداء بشكل دقيق وأن يتم توزيع المكافآت بشكل عادل.
- الفرد سيحقق أداء مرتفعاً إذا توقع أن مجهوده سيحقق الأداء المرتفع وأن هناك علاقة بين الأداء والمكافأة.

أنواع التعزيز الذي يمكن للمدير استخدامها " Reinforcement "



الفصل الثامن الرقابة

مقدمة

تأتي الرقابة في الترتيب كآخر وظيفة ليس لأنها أقل أهمية وإنما لأنها تؤثر وتتأثر بجميع الوظائف الأخرى ، فإذا وجدت الخطط الجيدة ، والتنظيم الجيد ، والتوجيه الجيد فإن احتمالات النجاح تكون محدودة إذا لم يكن هناك نظام جيد للرقابة.

من الضروري أن يتأكد المدير من أن الأهداف قد تحققت ، أي أن ما تم تخطيطه قد تم تنفيذه كما يرغب (التخطيط) ، وأن المسؤوليات التي تم إسنادها للأفراد قد تم تنفيذها بالفعل والسلطات التي خصصت لهم قد استخدمت بالشكل المطلوب (التنظيم) ، وأن القيادة والتحفيز والاتصالات التي اعتمد عليها قد حققت أغراضها (التوجيه) ومن هنا يحتاج إلي الرقابة لكي تعطيه إجابة واقية لهذه التساؤلات .

أيضاً يحتاج المدير إلى التأكد من النتائج التي تحققت حتى يمكنه أن يقوم بإعادة التخطيط وإعادة التنظيم للفترات المقبلة. فقد يتضح أن التخطيط لم يكن واقعياً أو التنظيم لم يكن واضحاً ، ومن هنا يأخذ ذلك في الحسبان عند إعادة التخطيط وإعادة التنظيم ، وتفيد الرقابة أيضاً في تعريف المدير عما إذا كانت الاتصالات التي استخدمها والتحفيز الذي استعان به في تحفيز الفريق وأن أسلوبه في القيادة يتناسب مع الموقف الذي يتعامل معه.

وكذلك تأتي وظيفة الرقابة بعد الوظائف الأخرى حيث أن أساليب وأدوات الرقابة ... الخ يتم استخلاصها من الخطط التي أعدها المدير ، والتنظيم الذي حدده وكذلك أساليب التوجيه التي يتبعها.

ونظراً لأن الموارد المتاحة للمنظمات أصبحت محدودة فأصبح الأمر لا يتحمل أن تعمل الإدارة بدون معرفة ما إذا كانت هذه الموارد تستخدم في الاتجاه الصحيح أم لا.

وهذا يتم عن طريق الرقابة التي تهدف إلي قياس الانحرافات عن التخطيط أو البرنامج المحدد مقدماً وتحديد الإجراءات التصحيحية.

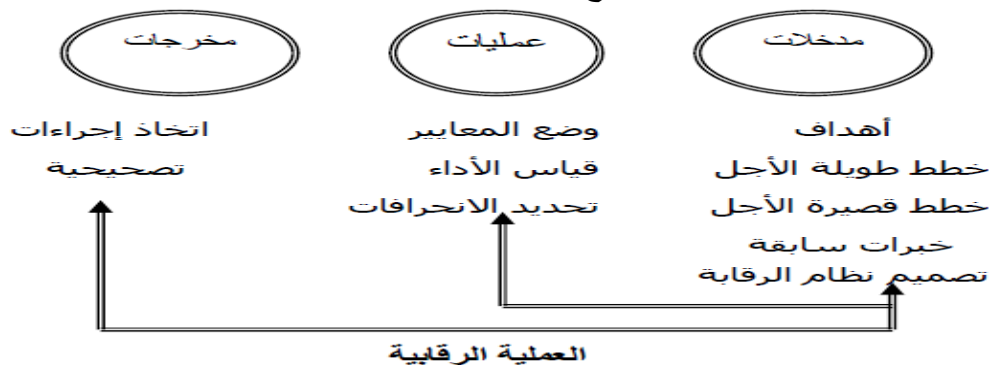
تعريف الرقابة

بأنها تشمل كل الأنشطة التي يمارسها المدير للتأكد من أن النتائج الفعلية تتطابق مع الخطط المحددة مقدماً.

العملية الرقابية

الرقابة تتكون من ثلاث خطوات أو مراحل أساسية يمكن أن تطبق على رقابة الأفراد ، العمليات ، الأقسام ... الخ

- ١- تحديد المعايير التي تستخدم لقياس مدى التقدم أو عدم التقدم في اتجاه الأهداف المحددة.
- ٢- قياس الأداء ومقارنته مع المعايير لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير.
- ٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة.



الخطوة الأولى : تحديد المعايير

يعد المعيار وسيلة للقياس وقد يكون معياراً كمياً رقمياً أو وصفاً نوعياً للمساعدة في الرقابة على الأفراد والعمليات ، المنتجات الخ ، وطبيعي أن المعيار يختلف حسب الشيء المطلوب مراقبته ، فعند رقابة الإنتاج نحتاج إلي معايير تختلف عن الرقابة على الأموال ، المبيعات ، الأفراد ، ويمكن تقسيم المعايير إلي مجموعتين :

الأولى : المعايير الإدارية .

الثانية : المعايير الفنية .

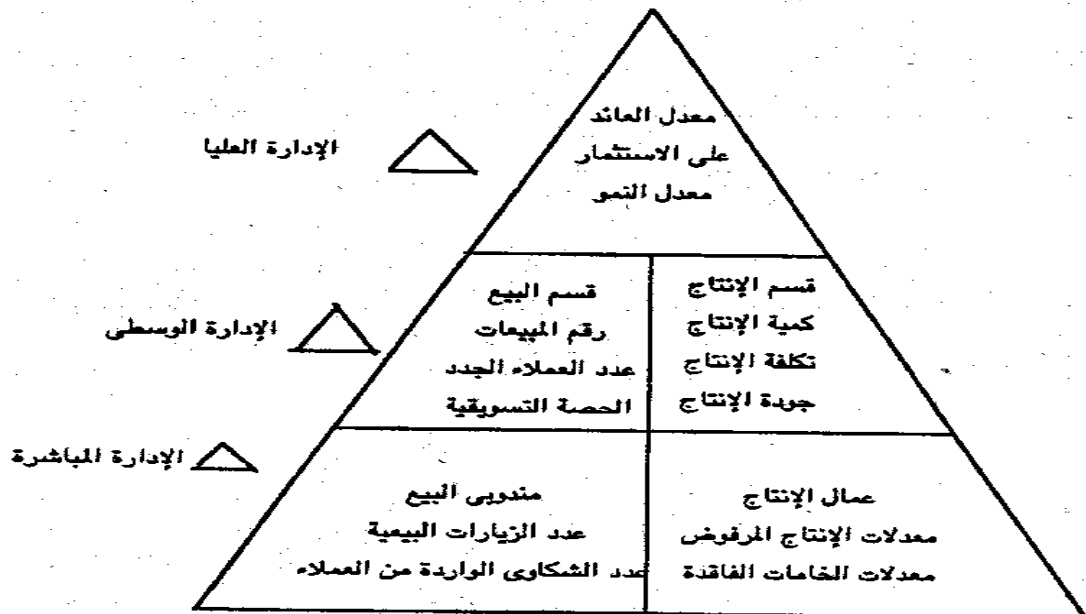
تشمل المعايير الإدارية ، التقارير ، التعليمات ، تقارير تقييم الأداء فمثلاً:

- جملة المبيعات بالجنيه 100.000.000 جنيه .
- جملة المبيعات الوحدة 10.000.000 وحدة .
- المبيعات المتوقعة .
- المبيعات التي لم يمكن تحقيقها .
- عدد الزيارات البيعية .
- خط سير مندوب المبيعات .
- عدد العملاء الجدد .

أما المعايير الفنية فهي تستخدم في الرقابة على الإنتاج من حيث طرق الصنع ، عمليات الصنع ، الخامات المستخدمة ، الآلات ، الأمان والسلامة والصحة المهنية ، التوريد ، تأتي المعايير الفنية من مصادر داخلية وخارجية للمنظمة ، فمثلاً معايير الصحة والسلامة والأمان تأتي من تعليمات وزارة القوة العامة . أما معايير جودة المنتج تأتي من:

- رغبات المستهلكين .
- عدد الوحدات المنتجة في الساعة .
- معدلات الأعطال المقبولة .
- معدلات الهالك من الخامات المقبولة .
- نسبة الإنتاج المرفوض .

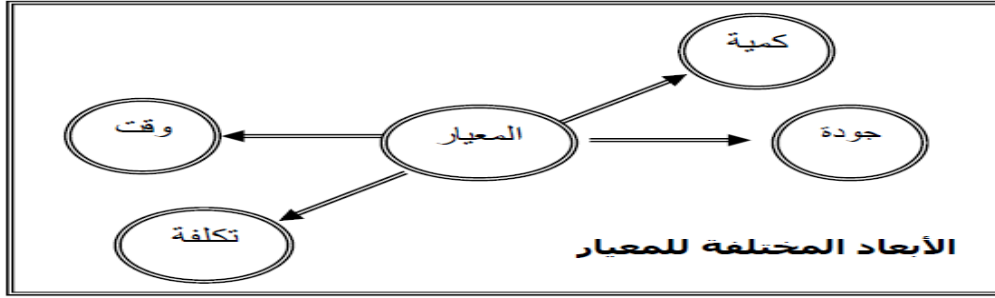
وينطبق ذلك على المستويات الإدارية المختلفة، فمثلاً نجد أن المعايير التي تستخدم في الرقابة على أداء الإدارة العليا تختلف عن تلك التي تستخدم في الرقابة على أداء الإدارة الوسطى وهكذا .. كما يتضح من الشكل التالي:



يتضح من الشكل السابق – الرقابة على المستويات الإدارية المختلفة – أن المعيار الأساسي للرقابة على الإدارة العليا هو معدل العائد على الاستثمار وفي الرقابة على أعمال البيع ، هناك المعايير البيعية ، وفي الرقابة على أعمال الإنتاج هناك المعايير الإنتاجية وهكذا.

الخطوة الثانية : قياس الأداء

بعد تحديد المعايير يتم قياس الأداء ومقارنته مع هذه المعايير لكشف عما إذا كان هناك انحرافات أم لا. وتعد المعايير أي النتائج المرغوب في تحقيقها لتحديد (كمية معينة / جودة معينة / في زمن معين / وبتكلفة معينة) وهذه هي الأبعاد المختلفة للمعيار.



ومما لا شك فيه أن هذه الأبعاد يجب توافرها في نفس الوقت ، فلا فائدة من تحديد رقم معين للإنتاج بدون تحديد متى يجب تحقيقه وكذلك جودة الإنتاج والتكلفة.

ويجب مراعاة الدقة عند إعداد المعايير وإعادة النظر في هذه المعايير من فترة لأخرى . فمثلاً معايير الإنتاج عند بداية العمل في المصنع قد تكون منخفضة وذلك تمشياً مع قلة الخبرة والتدريب ويمكن النظر في رفع هذه المعايير فيما بعد . أيضاً قد تختلف المعايير طبقاً لحالة المعدات والماكينات ، فعندما تكون المعدات والماكينات حديثة تكون المعايير أعلى ويعاد النظر فيها عندما تتدهور حالة المعدات والماكينات.

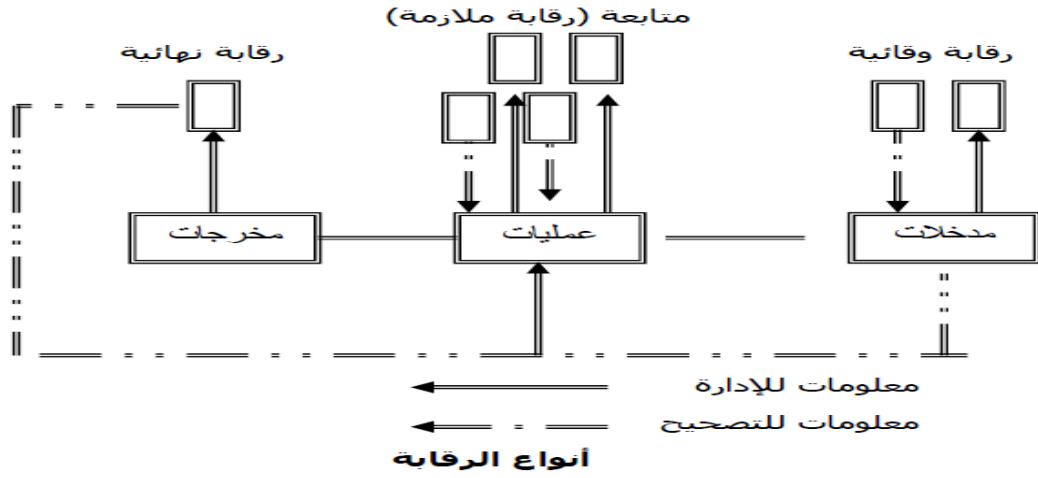
وأيضاً عند إعداد المعايير يجب ألا يكون المعيار سهلاً جداً بحيث يمكن للفرد العادي تحقيقه وتخطيه بسهولة وكذلك لا يجب أن يكون صعباً جداً بحيث لا يستطيع الفرد العادي تحقيقه ومن ثم يصاب بالإحباط.

الخطوة الثالثة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تختص هذه المرحلة بتحديد أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية . ويعتمد الإجراء التصحيحي على المعيار نفسه ، وعلى وسائل قياس الأداء التي حددت أن هناك انحرافاً ، وأيضاً تشخيص الفرد لأسباب الانحراف . المعيار قد يكون متواضعاً جداً أو مغالى فيه قد تكون وسائل قياس الأداء غير دقيقة ، وقد يكون هناك أخطاء تشخيصية لأسباب الانحراف.

وقد تكون الإجراءات التصحيحية محددة مقدماً بواسطة الإدارة في شكل سياسات ، إجراءات ، لوائح ... الخ وفي حالة وجود هذه الإرشادات فإن ذلك يقلل من الوقت اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وقد تكون الإجراءات التصحيحية أوتوماتيكية وذلك في حالة استخدام الحاسب الآلي في الرقابة على التشغيل وهنا يقوم الحاسب الآلي بتحديد الانحراف وأيضاً اتخاذ الإجراء التصحيحي.

أنواع الرقابة



وكما يتبين من الشكل السابق الذي يوضح أنواع الرقابة فإنه خلال مراحل الأداء المختلفة الثلاث يتطلب الأمر ممارسة الرقابة.

في المرحلة الأولى التي يتم فيها تجميع الموارد اللازمة للإنتاج هناك الرقابة السابقة على الأداء. في حالة التشغيل نفسه هناك الرقابة الملائمة. وبعد أن تظهر النتائج في شكل منتجات أو خدمات هناك الرقابة اللاحقة.

الرقابة السابقة (الوقائية)

طبقاً لذلك فإن الرقابة الوقائية تضع بعض الشروط التي تمنع وتحول دون حدوث الانحرافات عن المعايير. مثلاً اشتراطات الأمن والسلامة والصحة المهنية، الموازنات، تحديد إجراءات العمل، تحديد مواصفات الوظيفة، تحديد العلاقات الوظيفية لمنع المنازعات والخلافات وأيضاً منع الازدواج في الأداء. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة لمنع شغلها بفرد غير مناسب. تحديد مواصفات الخامات حتى يمكن أن يتم الاستلام من الموردين على أساسها تحديد السياسة التمويلية حتى يتم اختيار مصادر التمويل طبقاً لذلك.

الرقابة الملائمة

تتعلق الرقابة الوقائية بمنع حدوث الانحراف، أما الرقابة الملائمة فإنها تختص بتحديد وتشخيص الانحرافات عن المعايير خلال مرحلة التشغيل. وغالباً ما تسمى بالمتابعة حيث أنها تقوم بمتابعة التشغيل أثناء التنفيذ وليس بعد تمام التنفيذ.

تقوم الرقابة الملائمة بتحديد أثناء التشغيل – عن طريق الملاحظة والإشراف – أن هناك انحرافاً تم تحديد أسبابه واتخاذ الإجراء التصحيحي قبل أن يتدهور الإنتاج. فمثلاً في مرفق المياه يتم أخذ عينات من مياه الشرب أثناء التشغيل في مرحلة الترسيب، مرحلة التنقية، ومرحلة المعالجة ومقارنة هذه العينات بالمعايير والمواصفات المحددة مقدماً وتحديد الانحراف واتخاذ إجراءات تصحيحية منها زيادة نسبة الكلور أو استخدام الأوزون في العملية الإنتاجية، ومثلاً في المصنع يلاحظ المشرف أن هناك انخفاضاً في جودة الإنتاج أو زيادة الهالك من الخامات من المعايير المحددة مقدماً فيقوم بالتدخل لمنع استمرار هذا الانحراف ومعالجته بإجراء تصحيحي قد يكون تعديلاً في أسلوب العمل، ضبط للماكينة وهكذا.

الرقابة اللاحقة

وهي تختص بالنتائج النهائية ، ومن هنا لا تفيد في اتخاذ إجراءات تصحيحية لأن العمل قد تحقق فعلاً ، ولكن تفيد الرقابة النهائية في الأعمال المستقبلية وبالتالي فهي تساعد على منع الأخطاء في المستقبل . فمثلاً في نهاية السنة المالية قد يقوم المدير بمراجعة التقارير المالية التي لا تفيد في تصحيح أي انحرافات تكون قد تمت ولكنها تساعد في تعديل الخطط المختلفة للفترات القادمة.

أنواع الرقابة	أساليب الرقابة
الرقابة السابقة	طرق الاختيار والتعيين الموازنة المالية فحص الخامات الواردة للمصنع تقارير الفحص والاستلام الموازنة الرأسمالية
الرقابة الملازمة	التوجيه - الإشراف فحص عينات أثناء التشغيل الفحص المعمل المتابعة تقارير التشغيل
الرقابة اللاحقة	تحليل الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر المقارنة بين التكاليف الفعلية والمعيارية الرقابة على الجودة تقارير تقييم الأداء

مواصفات الرقابة الفعالة

١- قبول الرقابة

بواسطة العاملين في المنظمة وتعميق مفهوم الرقابة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها وتهدف إلى مساعدة العاملين على الأداء المتميز. وهذا لا يتحقق إلا إذا نظر العاملون للرقابة على أنها جهاز مساند ليس لتصيد الأخطاء وعقاب المهنل وإنما منع الأخطاء وتحديد المشاكل والمعوقات والعمل على حلها حتى لا يتعطل الإنتاج . ومن هنا بدلاً من أن يقوم العاملون بإخفاء المشاكل التي تحدث خوفاً من الرقابة السلبية فإنهم سوف يظهرون الحقائق للرقابة طمعا في الوصول إلى حلول لها ، ويفيد كثيراً إشراك من تطبق عليهم الرقابة في تحديد المعايير وتوقيت تقديم هذه التقارير الرقابية على قبول العاملين للرقابة.

٢- التركيز على العوامل الحاكمة

يقوم المدير بتحديد المناطق الحاكمة في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه ثم بتحديد المناطق الحاكمة في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه ثم يضع المعايير تحت المراقبة المستمرة ويقصد هنا بالعوامل الحاكمة ، العوامل الأساسية التي يعتمد عليها نجاح القطاع أو فشله وأنه بتركيز الرقابة على هذه النقاط الحاكمة والتأكد أنه ليس هناك انحراف فإن ذلك يؤدي أيضاً إلى التحكم والرقابة في جميع العمليات . فمثلاً إذا تحكم وراقب بشكل فعال رقم المبيعات فإن ذلك يعكس الأداء في نشاط رجال البيع ، أسلوب رجال البيع في التعامل مع العملاء ، فعالية برامج الدعاية والترويج وهكذا.

٣- اقتصاديات الرقابة

طبيعي أن تكلفة الرقابة يجب أن تقارن بالمنافع والمميزات التي تتحقق منها . تحتاج الرقابة إلى أفراد وأجهزة .. الخ فهل يعقل أن يتم إعداد نظام للإنذار المبكر ودوائر تليفزيونية لحماية أشياء ليست ذات قيمة ، إن نظام الرقابة اللازم للرقابة على شراء دبائيس الورق يجب ألا يكون في مستوى نظام الرقابة اللازمة لشراء ماكينات التصوير للمنظمة.

٤- توافر المعلومات الصحيحة

من حيث أسباب الانحرافات فقد يحدث انخفاض في رقم الإنتاج ويبدو أن السبب هو انخفاض في قدرة وكفاءة العاملة ولكن بالتدقيق قد يتضح أن السبب ليس في انخفاض الكفاءة بقدر انخفاض في الدافعية لدى العمالة.

٥- توقيت ظهور نتائج الرقابة

قد تحدث انحرافات عن المعايير ولكن يجب أن تظهر هذه الانحرافات بسرعة وكذلك معرفة أسبابها . إن نظام الرقابة الفعال يتوقع هذه الانحرافات قبل أن تحدث ويحذر بذلك وهذا ما يسمى بالرقابة السابقة والرقابة الملزمة وإن لم يستطع فإن نظام الرقابة يجب أن يظهر الانحرافات فور وقوعها حيث لا معنى لإظهار تقارير رقابية بعد انقضاء وقت طويل لحدوث الخطأ في المستقبل أو حتى في تحقيق الجزاء الإداري حيث لا فائدة من اكتشاف الانحراف ثم يظهر بعد ذلك أن المتسبب في الخطأ قد ترك العمل مثلاً.

٦- البساطة في العملية الرقابية

حتى يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً لمن يطبق الرقابة وأيضاً لمن تطبق عليه ، ويجب أن يعكس النظام العمليات التي يقوم بمراقبتها . فعند الرقابة على الإنتاج نحتاج إلى معايير ، أدوات ، تقارير تختلف عن تلك اللازمة للرقابة على الأموال مثلاً.

٧- إعادة النظر

في معايير الرقابة وأدواتها .. الخ من وقت لآخر وذلك للتأكد من أنها تتلاءم مع الظروف والأحوال السائدة.

المعلومات والرقابة

- لتحديد المعايير الرقابية يتطلب الأمر الحصول على معلومات عن المعايير النمطية السائدة في المجالات المماثلة ، الإمكانيات المختلفة المتاحة للمنظمة من أفراد ، آلات ، معدات الخ.
- ولقياس الأداء لأغراض المقارنة مع هذه المعايير ، يتطلب الأمر الحصول على معلومات عن التنفيذ. ولاتخاذ الإجراء التصحيحي يحتاج الأمر إلى معلومات عن سياسة المنظمة ، إجراءاتها وهكذا.

أي بدون المعلومات ، والمعلومات الدقيقة فإن نتائج العملية الرقابية ستكون غير دقيقة وإذا تم الحصول على هذه المعلومات بعد حدوث الخطأ بفترة طويلة فإن نتائج الرقابة ستكون غير مفيدة ، لذلك فإن وجود نظام للمعلومات لدى الإدارة يساعد على رفع فاعلية العملية الرقابية.

يساعد نظام المعلومات الإدارية على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المطلوب وذلك حتى يتمكنوا من القيام بوظائفهم المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة . هذه المعلومات خاصة بالماضي ، بالحاضر ، بالمستقبل سواء كانت تتعلق بالعوامل الداخلية للمنظمة أو العوامل الخارجية . والتركيز هنا على المعلومات وليست البيانات الخام.

تعريف المعلومات

المعلومات هي بيانات تم اختيارها بدقة ؛ معالجتها وتم تنظيمها وترتيبها لكي تكون مفيدة للمدير. ولذلك يقوم نظام المعلومات بتحديد مصدر البيانات ، وتصميم النظام الذي يزود الإدارة بالمعلومات من واقع هذه البيانات.

بناء وتقييم نظام معلومات الرقابة

هناك أربعة عوامل أساسية يجب أخذها في الحسبان عند بناء وتقييم نظام معلومات الرقابة.

- التمشي مع أهداف المنظمة ، إلى أي حد يتمشى نظام الرقابة ويعضد أهداف المنظمة.

- مدى وجود تنسيق وتكامل في تدفق المعلومات الرقابية.

■ توفير المعلومات الرقابية من حيث الكمية والجودة حيث لا فائدة من توفير معلومات أكثر أو أقل من اللازمة أو معلومات غير دقيقة.

■ توفير المعلومات الرقابية في التوقيت المطلوب.

ومن الملاحظ أن المعلومات الرقابية تختلف حسب اختلاف المستوى الإداري كما يتضح من الجدول التالي:

المستوى الإداري	نوع المعلومات المطلوبة	متى
الإدارة العليا	المنافسون . الظروف الاقتصادية . العوامل القانونية والسياسية ، التطور التكنولوجي معلومات عن الأداء الكلي overall للمنظمة	سنوي كل ثلاثة شهور
الإدارة الوسطى	معلومات عن القطاع المختص : البيع ، الإنتاج ، الأفراد ، المشتريات ، التمويل	أسبوعية شهرية
الإدارة المباشرة	رقم المبيعات اليومي - عدد الزيارات البيعية في الأسبوع - مردودات المبيعات اليومية . الفاقد اليومي من الخامات . رقم إنتاج الوردية الواحدة	يومية

ويلاحظ أن المعلومات الرقابية التي تحتاجها الإدارة العليا تكون أغلبها معلومات خارجية وفي حالة المعلومات الداخلية تكون معلومات متعلقة بالمنظمة ككل . أما الإدارة الوسطى فإن أغلب المعلومات التي تحتاجها هي معلومات داخلية وعن قطاع معين حسب اختصاص المدير التنفيذي إنتاج ، تسويق ... الخ وغالبا ما تكون هذه المعلومات معلومات أسبوعية أو شهرية ، في حين الإدارة المباشرة تحتاج إلي معلومات أكثر تخصصا وكذلك معلومات تغطي فترات زمنية يومية أو حتى أقل من اليوم.

وفيما يلي بعض العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام المعلومات:

- النظام في تصميم النظام Users إشراف مستخدمي وذلك لتحديد أهداف النظام.
- توضيح خطوط السلطة وتحديد مسارات تدفق المعلومات حسب المراكز المختلفة لاتخاذ القرار.
- تحديد إجراءات واضحة لتجميع البيانات ، تصنيفها ، تفسيرها ، معالجتها ، تشغيلها ، توزيعها حيث الحاجة إليها.
- مركزية النظام كلما أمكن ذلك فلا داعي لوجود نظم مستقلة للمخازن ، نظام معلومات مستقل للصيانة ، نظام معلومات مستقل للإنتاج ، نظام معلومات مستقل للأجور نظام معلومات مستقل للبيع وهكذا.

مجالات وأدوات الرقابة

وفيما يلي نتعرض لبعض أدوات الرقابة التي تستخدمها المستويات الإدارية المختلفة.

١. العائد على الاستثمار.
٢. نقطة التعادل.
٣. خرائط جانت.
٤. شبكة الأعمال.
٥. الرقابة على المخزون.
٦. الموازنة التقديرية.
٧. التدفق النقدي.
٨. النسب المالية.
٩. تقارير تقييم الأداء.
١٠. الرقابة على الوقت.

خرائط جانب

يعتبر هنري جانب من الرواد الأوائل في مدرسة الإدارة العلمية وقد كانت له شهرة واسعة في التخطيط والرقابة ، استخدام جانب خريطة لجدولة الأعمال مازالت تستخدم حتى الآن وسميت باسمه.

تستخدم خريطة جانب لجدولة الأعمال اللازمة لتنفيذ مشروع معين منذ البداية حتى النهاية . كما يظهر من الشكل التالي ، يمكن بيان مراحل التنفيذ والتوقيت المتوقع ويمكن معرفة الوقت الكلي اللازم لتنفيذ المشروع.

قسم الإنتاج يناير يونيو					
التاريخ : / / ١٩٩١					
يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيو
مشروع (١)					
[التصنيع]	[التجميع]	[الشحن]			
مشروع (٢)					
[التصنيع]	[التجميع]	[الشحن]			
مشروع (٣)					
	[التصنيع]	[التجميع]	[الشحن]		

[] التخطيط

----- التنفيذ

خريطة جانت لإحدى الأقسام

خريطة جانب لإحدى الأقسام

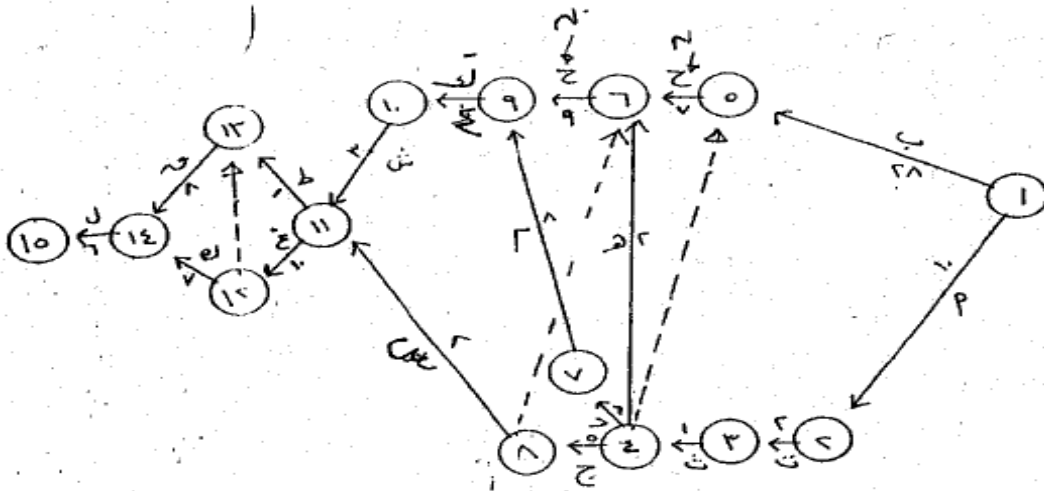
[] التخطيط
..... التنفيذ

شبكات الأعمال

يلاحظ أن خرائط جانب لا تفيد في أحوال المشروعات المعقدة التي تتكون من عدد كبير في الأعمال وأن بعض هذه الأعمال تعتمد على بعضها البعض كما أن هناك أعمالاً أخرى لا يمكن أن تؤدي بشكل مستقل لذا فإن أسلوب شبكات الأعمال يمكن من التخطيط والرقابة على المشروعات التي تتكون من أعمال مترابطة ومتشابهة.

لذا فإن أسلوب شبكات الأعمال يمكن من التخطيط والرقابة على المشروعات التي تتكون من أعمال مترابطة ومتشابهة.

النشاط	الأنشطة السابقة مباشرة	الوقت اللازم للتنفيذ
أ	لا يوجد	10 يوم
ب	لا يوجد	28
ج	أ	2
د	ب	1
هـ	ج	5
و	د	6
ز	هـ	8
ح	و	7
ط	ز	4
ي	ح ، م	3
ش	د ، م	2
س	ج	1
ط	ش ، س	10
ع	ش ، س	8
ق	ط	7
ك	ع	6
ل	ق ، ك	2
هـ	ل	



ويوضع فوق كل نشاط الزمن اللازم للتنفيذ . ولتحديد الزمن الكلي المتوقع لتنفيذ المشروع ككل فإنه يتم حساب الوقت الذي يستغرقه **المسار الحرج** ولتحديد المسار الحرج فإنه يتم تحديد المسارات الممكنة بين أول حادثة في الشبكة 1 (وآخر حادثة في الشبكة) 15 (ثم اختيار أطول هذه المسارات ويسمى هذا المسار بالمسار الحرج.

الوقت اللازم بالأسبوع	المسارات الممكنة
66	ب - ح - خ - ز - ش - ش - ط - ق - ل
74	ب - ح - خ - ز - ش - غ - ك - ل
46	أ - ت - ث - هـ - خ - ز - ش - ط - ق - ل
44	أ - ت - ث - هـ - خ - ز - ش - غ - ك - ل
49	أ - ت - ث - د - م - ز - ش - ط - ق - ل
57	أ - ت - ث - د - م - ز - ش - غ - ك - ل
35	أ - ت - ث - ج - س - ط - ق - ل
43	أ - ت - ث - ج - س - غ - ك - ل

مما سبق يتضح أن المسار الحرج هو

الزمن	النشاط
28	ب
7	ح
9	خ
4	ز
3	ش
10	ع
7	ك
6	ل
74 أسبوع	

ويسمى هذا المسار بالمسار الحرج لأن أي تأخير في تنفيذ أي نشاط يقع على هذا المسار معناه تعطيل المشروع ككل وتسمى الأنشطة الواقعة عليه بالأنشطة الحرجة التي يجب أن تخضع للمراقبة لضمان عدم تأخير تنفيذ المشروع. أيضاً إذا رغبت الإدارة التنفيذ المبكر للمشروع فإن ذلك يتم بالإسراع في تنفيذ نشاط أو أكثر من الأنشطة الحرجة وبالتالي يقل الزمن الكلي اللازم لتنفيذ المشروع.

المراجع العربية

- ١- د . سيد الهواري ، التنظيم – الهياكل والسلوكيات والنظم ، الطبعة الثالثة مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1986
- ٢- د . شوقي حسين عبد الله ، أصول الإدارة ، الطبعة الثالثة ، دار النهضة العربية.
- ٣- د . علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة . غريب ، القاهرة 1989
- ٤- د . علي عبد المجيد عبدة ، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، الطبعة السابعة عشر ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1989 .
- ٥- فهمي جلال ، مبادئ التنظيم وإدارة الاعمال ، دار النهضة العربية ، 2016

المراجع الأجنبية

- 1- Arthur H. Walker and Jay W. Lorsch, “ Organizational choice : Product versus function “ , in organization design, ed. Jay W. Lorsch and paul R. Lawrence (Homewood, III. : Richard D. Irwin and Dorsey press, 1970), p.39 .
2. A.V. Graicunas. “ Relationships in organization “, in papers on the Science of Administration, ed. Luther Gulick and Lyndall Urwick (New York : Columbia University, 1947), pp. 183-87 .
3. Abraham H. Maslow, Motivation and personality (New York : Harper & Row, 1954), pp. 93 – 98 .
4. Arthur C. Beck and Ellis D. Hilman, Positive Management Practices : Brining out the best in organization and people (San Francisco : Josey – Bass, 1986) .
5. Arthur A. Thompson, Jr., and A.J. Strickland III, Strategic Management : Concepts and Cases, 4th ed. (Homewood, III. : Richard D. Irwin, 1981), Chaps. 1and 2 .
6. Bernard Taylor, “ Corporate planning December 1986, pp. 13 – 18 .
7. Chris Argyris, Personality and organization (New York : Harper & Row, 1975) .
- 8- Charies Perrow, “ A Framework for the comparative analysis of organizations “ , American Sociological Review, April 1967, p. 195 .
9. Dale P. McConkey, “ Planning for uncertainty “, Business Horizons, January – February 1987, pp. 40 – 45 .
10. D.C. Plez, “ Influence : A key to effective leadership in the first-line supervisor “ , Personnel, 1952 .
11. Douglas McGregor, The human side of enterprise (New York : MaGraw – Hill, 1960) .

12. Donald J. Campbell, " Task Complexity : A Review and Analysis " Academy of Management Review, January 1988, pp. 40 – 52 .
13. Dan R. Dalton, William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lymon W. Porter "Organization structure and performance : A critical Review " , Academy of Management Review, January 1980, p. 49.
- 14- Denise M. Rousseau, " Assessment of Technology in Organizations : Closed versus open systems approaches " , Academy of Management Review, October 1979, p. 531 .
15. Dennis Lock & Nigel Farrow, The Complete Manager, Wildwood House, 1986 .
16. Donny Miller, " The Genesis of Configuration", Academy of Management Review, October 1987, pp. 691 – 693 .
17. Dorothy M. Stewart, Hand book of Management Skills, Gower, London, 1987 .
18. Eric J. Walton, " The comparison of measures of organization structure " , Academy of Management Review, January 1981, pp. 155 – 60 .
19. Frank Cornish, " Building a customer – oriented organization " , Long Range Planning, June 1988, pp. 105 – 107 .
20. Frank Collins, Paul Munter, and Don W. Finn, " The Budgeting games people play " , Accounting Review, January 1987, pp. 29 – 49 .
21. Frederick Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, The motivation to work (New York : John Wiley & Sons, 1959) .
22. Gary H. & C.K. Prahalad, Competing for the future, Harvard Business Review Press, Boston, 1994, p. 215
- 23- George S. Odiorne, " Measuring the Unmeasurable : Setting Standards for Management performance " , Business Horizons, July – August 1987, pp. 69 – 75 .
24. George p. Huber and Reuben R. MCDaniel, " The Decision Making paradigm of organizational design, " Management Science, May 1986, p. 573 .
25. Henry C. Metcalf and Lyndall Urwick, eds., Dynamic Administration (New York : Harper & Row, 1941) .
26. Henry L. Tosi and W. Slocum, jr., " Contingency Management, Spring 1984, pp. 9 – 26 .