

أساسيات الإدارة الحديثة

أسأل الله التوفيق والسداد فإن أصبت فذلك بفضل الله وميِّتة ، وإن أخطأت فالرجاء مراسلتي على البريد الإلكتروني

haniharab@hotmail.com

هاني عرب

الباب الأول

طبيعة الإدارة وتطورها

الفصل الأول

ماهية الإدارة

ماهية العلمية الإدارية:

تؤدي الإدارة دوراً مهماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين ؛ تظهر أهمية الإدارة ؛ وتتنزىد هذه الأهمية كلما تنزىد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية ؛ وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتعقدت طبيعتها.

البيئة كمدخل لدراسة الإدارة :

ما من شك أن البيئة تؤثر في الإدارة كما أن الإدارة تؤثر في البيئة ؛ وكما هو معروف فإن رغبات الأفراد وميولهم وقدراتهم تتشكل وتتلون من واقع البيئة التي ترعرعوا فيها. وقد قسمت البيئة الكلية إلى قسمين رئيسيين هما: البيئة الطبيعية والبيئة الإنسانية.

أولاً: البيئة الطبيعية:

وتشمل عناصر لا نهائية ومنها على سبيل المثال لا الحصر المناخ ؛ المساحة ؛ التضاريس ؛ الثروات ؛ الموارد الطبيعية والمادية والاقتصادية.

ثانياً: البيئة الإنسانية:

وتشمل عناصر كثيرة أيضاً ؛ نذكر منها التجانس الاجتماعي ؛ القيم والعادات والمعتقدات السائدة في المجتمع ؛ وأخيراً المناخ السياسي ودرجة استقراره.

مفهوم النظام وعلاقته بالسلوك الإنساني:

النظام هو كيان كلي يتكون من مجموعة مفردات تتبادل العلاقة فيما بينها وتعتمد على بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف ما وطالما أن النظام يعمل في بيئة معينة فلا بد أن يكون له حدود تفصله عن البيئة ؛ وبناء على ذلك فإنه يمكن تقسيم الأنظمة من حيث علاقتها بالبيئة إلى قسمين رئيسيين:

- ١ - أنظمة مفتوحة: وهي التي تتبادل العلاقة مع البيئة (تأثر مشترك).
- ٢ - أنظمة مغلقة: وهي التي لا تتبادل العلاقة مع البيئة.

المنظمة كنظام مفتوح:

فكرة النظام المفتوح والتي تقوم على اعتبار أن المنظمة تعمل في بيئة لها مواصفاتها وخصائصها ؛ ومن هذه البيئة تحصل المنظمة على مواردها ؛ حيث تقوم بتحويلها إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات ؛ وتقوم بتقديمه إلى المجتمع أو البيئة المحيطة مرة ثانية.

وهكذا ومن هذا المجتمع تحصل المنظمة على معلومات عن مدى رضا أفرادها عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وعن مدى اقتناعهم بأهمية وضرورة وجودها في أية منظمة وفي هذه البيئة.

نستخلص الآتي:

- ١- هناك علاقة بين المنظمة كنظام مفتوح ووحدات النظام الأكبر (البيئة السياسية ؛ الثقافية والاجتماعية ؛ الاقتصادية ؛ المالية والمادية).
- ٢- هناك علاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها فالتأثير والتأثر مشترك بين الطرفين.
- ٣- تتوقف قدرة المنظمة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على فاعلية العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية.
- ٤- توجد المنظمة للقيام بوظائف معينة فإذا لم تتمكن من القيام بها فإن بقاءها يكون مهدداً.
- ٥- يجب على المنظمة أن تتعرف على مختلف القوى المؤثرة على أدائها ووظائفها سواء كان هذا التأثير سلباً أم إيجاباً.

مبرر قيام المنظمات:

المنظمة هي عبارة عن تجمع بشري يسعى إلى تحقيق هدف محدد وتختلف الأهداف باختلاف طبيعة عمل المنظمة.

مبررات قيام المنظمات:

- ١- المنظمات يمكنها القيام بأعمال ضخمة ومتنوعة لا يستطيع الشخص بمفرده القيام بها.
- ٢- الندرة:
 - أ- كلما اختارت المنظمة نشاط نادر تمارسه كلما توفرت لها فرص النجاح.
 - ب- اختيار الموقع – كلما اختارت المنظمة موقع من المواقع التي تقل فيها النشاط الذي تقوم به المنظمة ؛ كلما توفرت لها فرص النجاح.
 - ٣- الرغبة في الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل.

تعريف الإدارة ومستوياتها:

تعريفات الإدارة كثيرة ؛ ومنها ؛ تعرف الإدارة على أنها "الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف".

ويقول "فريدك تايلور" أن فن الإدارة هو: المعرفة الصحيحة لما يريد الرجال عمله ؛ ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

ويعرف "هنري فايول" الإدارة "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ويعرف "كونتروا وأدونيل" الإدارة على أنها: "وظيفة لتنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص".

ويمكن لنا تعريف الإدارة على أنها ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف ؛ فإذا كانت الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أهداف خاصة كهدف الربح مثلاً ؛ يطلق على الإدارة هنا إدارة أعمال ؛ أما إذا كانت الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها أهداف عامة كهدف تقديم الخدمة مثلاً ؛ فإنه يطلق على الإدارة في هذه الحالة ؛ الإدارة العامة ؛ وهي تشمل بهذا أعمال المؤسسات العامة والحكومية على اختلاف أنواعها وأشكالها.

خصائص الإدارة:

- ١- الإدارة هي نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض.
- ٢- تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة يتفق عليها جماعة من الناس.
- ٣- أن الإدارة تختص بالعنصر الإنساني في العمل.
- ٤- الإدارة لا تظهر إلى مع وجود العمل الجماعي.
- ٥- العمل الإداري يختلف عن العمل الفني.
- ٦- أن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي.

حتى تكون هناك إدارة لا بد من توافر أربعة شروط أساسية:

- ١- أن يكون هناك هدف أو عدة أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها.
- ٢- ضرورة توفر الموارد البشرية والمادية والموازنة بينهما.
- ٣- الرغبة من المدير في تنسيق وتوحيد الجهود الجماعية نحو الهدف.
- ٤- القيام بعدة وظائف أصطلح على تسميتها بوظائف الإدارة وهي بصفة عامة التخطيط ؛ التنظيم ؛ التوجيه ؛ والرقابة.

مستويات الإدارة:

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة.

ونبادر فنقول أن الخيط المشترك الأساسي بين هذه المستويات أنها جميعاً تمارس وظيفة "الإدارة" من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ؛ ومع ذلك تختلف تلك المستويات من حيث:

- نطاق العمل الإداري الذي تمارسه.
- حجم المسؤوليات التي تتحملها.
- مدى السلطات المخولة لها.

فالإدارة العليا تتعامل على مستوى المشروع كوحدة متكاملة ومن ثم هي تهتم بعمليات:

- تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى.
 - رسم السياسات الشاملة.
 - تصور الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل.
 - توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمشروع.
 - اعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء والأخصائيين.
 - اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شأن مجالات النشاطات الاستراتيجية وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمشروع.
 - المتابعة الشاملة لأوجه نشاطات المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة.
 - تقييم الإنجازات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم الخطط والبرامج الجديدة.
- ويلاحظ أن مستوى الإدارة العليا يمارس إلى جانب الوظائف السابقة وظيفتين أخريين على جانب كبير من الأهمية والحيوية وهما:

- تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المشروع من ناحية وبين البيئة المحيطة من ناحية أخرى ؛ وبذلك تصبح مسؤولية الإدارة العليا هي تتبع ودراسة مواقف الوحدات الأخرى في المجتمع واستنتاج انعكاسات تلك المواقف على المشروع واتخاذ الإجراءات الإدارية التي تضمن توافق أهداف وسياسات المشروع من ناحية ؛ وأهداف ومتطلبات المجتمع من ناحية أخرى.
- دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار في كافة مجالات عمل المشروع وذلك من خلال تشجيع تنمية عمليات البحث العلمي المنظم.

وتختص "الإدارة الوسطى" بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ ؛ أي أن الإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها موضع التطبيق العملي ؛ وذلك من خلال العديد من القرارات التكتيكية (الإجرائية) التي تحول الخطط والأهداف إلى نشاطات وإنجازات.

والإدارة الوسطى تهتم بإنتاج سيل متدفق من المعلومات والبيانات في مجالات أكثر نشاطاً (عن الإمكانيات والمعوقات) وتغذي الإدارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها في رسم الاستراتيجيات العامة للعمل ؛ كذلك تهتم الإدارة الوسطى بتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية ؛ وتعمل على تنسيق الجهود المبذولة وصولاً إلى النتائج المستهدفة.

أي أن الإدارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل ؛ وتمارس دورها التخطيطي في تخطيط العمليات والإجراءات ؛ وكذلك في مجالات التنظيم والمتابعة والتقييم ؛ كما تكون الصلة بين المستوى الأعلى من جانب وبين المستوى الأدنى من جانب آخر.

ويتصف أفراد الإدارة الوسطى بالميزات التالية:

- تغلب التخصص الفني والمهني.
- التركيز على الأنشطة ومجالات العمل الداخلية للمشروع.
- تغلب الفكر التنفيذي على المنطق التخطيطي أي الاهتمام بالجانب التنفيذي أكثر من اعتبارات التخطيط.

أما الإدارة الدنيا والمباشرة ؛ فهي المستوى الذي تعهد إليه أعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى وإلى أعلى درجة من التفصيل ؛ وتمارس دورها التخطيطي الذي يقتصر على الأدنى المتصل بتخطيط عملية التنفيذ والإشراف اليومي الدقيق على تطوير سير العمليات ؛ ويلاحظ أن درجة التخصص المهني في الإدارة الدنيا تصل إلى درجة عالية ؛ وتمثل خط الاتصال الأول بمواقع العمل الفعلي ؛ ويكون على بيئة تامة بالمشكلات الخاصة بالأداء وبمعوقات التقدم نحو الأهداف ؛ وتعمل على إمداد الإدارة الوسطى بتلك المعلومات الحيوية التي تسند إليها في إعادة صياغة قراراتها والتقدم باقتراحاتها إلى الإدارة العليا.

إدارة الأعمال والإدارة العامة:

إدارة الأعمال: هي الفرع المختص بإدارة المشاريع الصناعية والتجارية في القطاع الخاص.

الإدارة العامة: تستهدف المشاريع التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة - مستخدمة في ذلك نفس الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة.

الفروقات في رأي الكاتب "جلادين"

- ١- تعمل المشاريع العامة في ظل ظروف احتكارية ؛ بينما يسود مشاريع الأعمال الخاصة جو من التنافس.
- ٢- يعمل الموظف الحكومي في تأدية واجبه مدفوعاً بروح الخدمة العامة ويقدم منفعة للمواطنين وليس الغرض من عمله تحقيق الربح.
- ٣- يعتقد القائمون على شؤون الإدارة العامة بقاعدة المساواة بين الموظفين دون إثارة بعضهم بأنواع خاصة من الخدمات ؛ بعكس مؤسسات القطاع الخاص التي قد تفضل زبائن على آخرين.
- ٤- في كثير من الأحيان يعمل الموظف الحكومي بصفته الرسمية وليس باسمه ؛ ولهذا لا يهم الجمهور أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله.
- ٥- تركز الإدارة العامة على قاعة المسؤولية العامة ؛ فرجال الإدارة العامة مسئولون عن تصرفاتهم تجاه الجمهور ؛ وتتحقق هذه المسؤولية بطرق عدة

بعضها سياسي وبعضها قضائي ؛ وأما غدارة الأعمال فترتكز على المسؤولية لأصحاب المشروع في الدرجة الأولى.

٦- تتصف الإدارة العامة بخضوعها لتنظيم يتم على نطاق واسع ؛ فهي أكبر حجماً والتصاقاً بالبيروقراطية.

٧- القوة المؤثرة على المؤسسات العامة سياسية ؛ بينما القوى المؤثر على مؤسسات القطاع الخاص اقتصادية.

والقول الأرجح أن الفروقات لم تعد استراتيجية كما ذكر جلادين ؛ وذلك للأسباب التالية:

- ١- إن الكثير من المشروعات الخاصة في الدول المتقدمة تعمل في جو احتكاري بعيد عن جو المنافسة الحرة مثل شركات إنتاج السيارات ؛ وشركات الكهرباء.
- ٢- ليس الغرض من المشروع الخاص جباية الأرباح ؛ وإنما أيضاً تقديم السلع والخدمات.
- ٣- ليس من مصلحة المشروع الخاص أن يفرق بين فئات الجمهور بصفة عامة ؛ ولكي ينجح المشروع عليه أن يلتزم بقاعدة المساواة بين هذه الفئات على اختلاف أنواعها من موزعين ومستهلكين وممولين ... إلخ.
- ٤- يعتبر مدير المشروع الخاص وموظفوه مسئولين عن تصرفاتهم أمام المساهمين والموردين والمستهلكين والممولين والدولة ولهذا فهم مسئولين تجاه المجتمع بصفة عامة شأنهم شأن موظفي الحكومة.
- ٥- أن التنظيم الواسع والكبير ليس من خصائص الأعمال الإدارية العامة وحدها بل أن الكثير من المشاريع الخاصة في الدول المتقدمة تفوق في سعة تنظيمها وتعقيدها العديد من أجهزة الدول الصغيرة النامية.
- ٦- رغم أن المؤسسات الخاصة تتمتع بظروف المنافسة الحرة إلا أن الإدارة الحديثة تتطلب اختيار الموظفين الأكفاء ولهذا تأخذ هذه المؤسسات بقاعدة اختبارات الكفاية في اختيار الموظفين كما هو الحال في اختيار موظفي الدولة.

هل الإدارة العامة علم أم فن ؟

الإدارة علم بالقدر الذي تكشف عنه البحوث والتجارب من قواعد عامة ونظريات يمكن الاسترشاد بها عند تحقيق الأهداف.

وهي أيضاً فن ؛ لأن تطبيق هذه القواعد والنظريات قد لا يؤدي إلى نتائج متماثلة حتى ولو تشابهت الظروف.

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه ؛ ومن كتابات قدماء المصريين ؛ حوالي سنة ٣٠٠٠ ق.م تتضح معرفتهم بالإدارة ؛ وبالمثل في التاريخ اليوناني القديم ؛ والتاريخ الروماني ؛ يقدم الكثير من الأدلة على المعرفة الإدارية ؛ إلا أن دراسة الإدارة دراسة علمية منظمة بدأت فعلياً مع بداية سنة ١٨٨٠م.

١- مدرسة الإدارة العلمية:

تقوم فلسفة الإدارة العلمية على أتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية ؛ وليس على الحدس والتخمين ؛

مدخل "تيلور" في إدارة العمليات الإنتاجية :

- تعريف طبيعة العمل تعريفاً دقيقاً ؛ وتقسيمه إلى أجزاء ؛ وتخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط فقط في العملية الإنتاجية الكلية ؛ وذلك بهدف التواصل على أفضل طريقة للأداء على افتراض أن هناك دائماً طريقة واحدة أفضل من كل الطرق الأخرى لأداء عمل ما .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً لقاعدة التخصص.
- تدريب العامل لرفع كفايته الإنتاجية.
- وضع مستوى معياري محدد لمتوسط إنتاجية العامل.
- دفع مكافأة مادية لكل من يتجاوز المستوى المعياري المحدد.

ومع أن الأسلوب العلمي الذي اقترحه "تيلور" أدى إلى زيادة الكفاءة ؛ إلا أنه ومع مرور الوقت ظهرت بعض السلبيات لعل من أهمها:

- ١- نظرت الإدارة العلمية إلى العامل وكأنه آلة في جسم ضخم وبالتالي فهي أهملت إهمالاً شبه كامل النواحي النفسية والاجتماعية للعامل.
- ٢- نظراً لتفتيت العملية الإنتاجية إلى أجزاء وتخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط فقط من العملية الإنتاجية الكلية ؛ فقد أدى كل هذا إلى سهولة أداء ذلك العمل ؛ وبالتالي تسرب الملل والضجر إلى العمال.
- ٣- لم يحدث هناك أي توافق وانسجام بين العمال والإدارة ؛ الأمر الذي أدى إلى تضارب المصالح وشعور العاملين بالظلم ؛ وقد أدى هذا في النهاية إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية التي بدأت العمل ضد الإدارة.

مع ذلك يمكننا القول بأن أهم إسهامات مدرسة الإدارة العلمية كانت في الاستفادة من أسس تنظيم خطوات التجميع الإنتاجية التي ما تزال حتى الآن ماثلة للعيان.

٢- مدرسة النظرية الإدارية:

وتعرف هذه المدرسة أحياناً بمدرسة العملية الإدارية ؛ ومن أهم روادها " هنري فايول" الذي يعتبره البعض أبو الإدارة ؛ لأنه أول من تكلم عن مبادئ التنظيم ووضعها في ١٤ مبداءً ؛ كالتخصص وتقسيم العمل ؛ مبدأ وحدة الأمر ؛ مبدأ نطاق الأشراف ؛ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية ؛ المركزية والتسلسل الرئاسي وغير ذلك من المبادئ التي شكلت أساس التنظيم الإداري الرسمي في منظمات اليوم ؛ بالإضافة إلى مبادئ التنظيم ؛ فقد اقترح "فايول" تنظيم الوظائف المختلفة للمنظمة إلى ست من الأنشطة الفرعية وهي:

- ١- الأنشطة الفنية ؛ وتشمل الإنتاج والتصنيع.
- ٢- الأنشطة التجارية ؛ وتشمل عمليات البيع والشراء والتبادل.
- ٣- الأنشطة المالية ؛ كالتمويل والقروض والائتمان والميزانية.
- ٤- الأنشطة التأمينية ؛ وتشمل الحفاظ على الممتلكات والأفراد.
- ٥- الأنشطة المحاسبية ؛ وتشمل عمليات الجرد وأعداد القوائم المالية.
- ٦- الأنشطة الإدارية ؛ وتشمل وظائف الإدارة الرئيسية التي اقترحها "فايول" وهي التخطيط ؛ التنظيم ؛ التوجيه والقيادة ؛ والتنسيق والرقابة.

وتقوم فلسفة مدرسة العملية الإدارية على تحليل العملية الإدارية ؛ ووضعها في إطار نظري ؛ وتعريف مبادئها وبناء نظرية إدارية ؛ كما أنها تنظر إلى مبادئ الإدارة من وجهة نظر شمولية بمعنى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تعمل في إطاره المنظمة ؛ ولكنها لا تتجاهل دور البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوظائف الإدارية المختلفة ؛ ويمكن إيجاز معنى شمولية العملية الإدارية التي نادى بها "فايول" في النقاط التالية:

- إن وظائف الإدارة لا ترتبط بزمان أو مكان ؛ أي أن المدير لابد أن يطبق وظائفه وهي: التخطيط ؛ والتنظيم ؛ التوجيه ؛ الرقابة ؛ سواء كانت المنظمة سعودية أو أمريكية أو هندية.
- إن المبادئ الإدارية تنطبق على جميع المنظمات الحكومية والخاصة.
- أن المبادئ أيضاً على جميع مستويات الإدارة سواء كان المدير في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا.

٣- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان من النواحي النفسية والاجتماعية ؛ ومن خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءات الإنتاجية قياساً بالعوامل المادية.

- أهم نتائج الدراسات التي جاءت في أبحاث وتجارب "الهاوثورن"

- ١- يجب النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي متداخل الأجزاء أي أنها كالجسد الواحد إذا تأثر فيه جزء تداعى بنفس التأثير أجزاء المنظمة الأخرى.
- ٢- أن المنظمة تؤدي وظيفتين:
أ- تقديم سلعة أو خدمة.
ب- توزيع الرضا بين أعضائها.
- ٣- في المنظمة مثلما في غيرها من المؤسسات الاجتماعية ؛ تكون عملية التقويم الاجتماعية علامة ظاهرة دائمة والفرق بين الرئيس الأعلى والمرووس الأدنى يختلط على أساس من تقييم المستويين كل منهما للآخر.
- ٤- كل شخص في المنظمة سواء كان في مرتبة عالية أو في مرتبة دنيا ينظر إلى أي شيء يمس وضعه الشخصي على أنه غير عادل سواء كان ذلك يتمثل في الظروف المادية المحيطة أو الأجور أو ساعات العمل.
- ٥- في كل منظمة من أعلى القمة فيها إلى أدنى قاعدتها لا يكون الحافز المادي فعالاً إلا على أساس اعتقادات معينة عن الحوافز ؛ ولا بد من الاعتراف بتداخل قيم واعتقادات وعواطف معقدة ؛ قد تكون أكثر تأثير من الحوافز المادية.
- ٦- أن أوضح شيء في المنظمة هو تنظيمها الرسمي وهو الذي يضمن السياسات والنظم والتعليمات ؛ وينص على العلاقات بين الأفراد ؛ كما يجب أن تكون عليه هذه العلاقات ؛ ويوجد إلى جوار هذا التنظيم تنظيم آخر غير رسمي ؛ حيث يكون الناس في اتصالاتهم ببعضهم البعض وفي علاقاتهم جماعات غير رسمية ؛ تجمع بينها قيم ومعتقدات ومعايير ؛ ونظراً لأن الانضمام إلى هذه الجماعات يتم تلقائياً فإن تأثيرها على السلوك يكون قوياً ولا يمكن إنكاره.

٤- المدرسة السلوكية في الإدارة:

تقوم هذه المدرسة على مبدأ أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف ؛ وإن مهمة الإدارة هي محاولة تحضير الأفراد والجماعات على أداء العمل وذلك بما يوافق مع حاجاتهم وحاجات المنظمة ؛ ومن الجوانب التي ركزت عليها هذه المدرسة:

- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل بجانب العامل المادي.
- تتم الاستجابة من جانب الفرد العامل للإدارة عندما تحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً.
- النظرة إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية اقتصادية تسعى إلى تحقيق أقصى ربح ممكن.
- زيادة الإنتاج عن طريق الإشباع المتوازن للفرد بين احتياجاته المادية والاجتماعية والذاتية.
- تشجيع التنظيمات الغير رسمية على الظهور.

أضواء على بعض علماء المدرسة السلوكية:

"أبراهم ماسلو" ونظرية الحاجات الإنسانية:

يقول: أن الإنسان دائم الحاجة ؛ فهو ما أن يشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة أخرى يبدأ السعي وراء إشباعها ؛ فقد رتب الحاجات الإنسانية في هرم تصاعدي ؛ تبعاً لأهميتها ؛ تبدأ من أهم الحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية (الوظائفية) كالحاجة إلى الطعام والشرب ؛ ثم الحاجات الأمنية كالمأوى ؛ فالحاجات الاجتماعية مثل تكوين الصداقات ثم حاجات الاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات ؛ ويقول أن الحاجات إذا أشبعت فأنها لا تمثل دافعاً للسلوك ؛ الأمر الذي لا بد فيه من التركيز على الحاجات غير المشبعة ؛ لأنها هي التي تحرك السلوك ؛ وعليه فإنه إذا فرضت الإدارة رقابة على الأفراد وحاولت توجيه جهودهم بما يتعارض مع حاجاتهم المسيطرة على تفكيرهم فإن النتيجة هي أن يصبح الفرد العامل مقاوماً لها وغير متعاون معها.

"دوجلاس ماكريجور" ونظريته X و Y :

وتقوم فلسفته الإدارية على الافتراض بأن كل مدير له فلسفته الخاصة التي يعتنقها وتعتبر عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري وبالتالي السلوك التنظيمي ؛ وقد بين أيضاً أن هناك عاملاً آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة التقليدية أصبح لديهم اقتناع بأن هذه المبادئ راسخة ولا تحتمل التعديل أو النقاش ولذلك فإن مبدأ السلطة الذي تركز إليه النظرية التقليدية أصبح لهؤلاء المديرين الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم ؛ وينتقد "ماكريجور" ذلك لأن السلطة هي مجرد نوع من أنواع التأثير ؛ فهناك وسائل أخرى كالإقناع والتشجيع وهناك بعد ثالث للنظرية التقليدية وهو اعتبار المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة ؛ ولكنه يرى أن هناك مصدراً آخر للسلطة وهو السلطة غير الرسمية التي تأتي من الثروة والعلم والخبرة والقوة (الجسدية أو العقلية) ؛ وقد استنتج أن النظرية التقليدية تنظر إلى العلاقة التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته ؛ وهذه نظرة مخالفة للواقع حيث أن العلاقة التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم.

وبهذا التحليل استطاع "ماكريجور" تقديم تصوراته لفروض النظرية التقليدية التي أسماها (X) ؛ ثم قدم تصوراته لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها نظرية (Y).

نظرية X (وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة)

- إن الإنسان العادي لديه كراهية فطرية للعمل ويحاول تجنبه
- إن الإنسان العادي يكره المسؤولية ؛ ولذلك يجب أن يوجه من رئيس.
- إن الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط إلى الأمن والاستقرار.
- الإنسان العادي يفتقر المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

نظرية Y (وجهة نظر العلاقة الإنسانية)

- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحب الراحة والاستجمام متى توفرت الظروف المناسبة لذلك.
- تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد بمحض إرادته للعمل وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها.
- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها.
- الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار.
- الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك.
- الإنسان قادر على الإبداع والابتكار و ركوب المخاطر إذا أعطي الفرصة لذلك.
- إن العقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

"فريدريك هيرزبيرج" والنظرية ذات العنصرين

تقول نظريته: أن الشعور بالرضا عن العمل ؛ يتولد عن عوامل تسمى العوامل الدافعة ؛ وهي التي تتصل بمحتوى العمل وطبيعته ؛ وتصف علاقة الفرد بما يعمل به ؛ وتتضمن هذه العوامل: التنوع ؛ الإنجاز ؛ التقدير ؛ الاعتراف بالاستقلالية والمسؤولية ؛ توفر فرص الترقية والتقدم والشعور بالإنجاز ؛ وعندما تنخفض هذه العوامل عن المستوى المقبول ؛ فإنها تمنع الشعور بالرضا عن العمل.

كما تقول النظرية أن الشعور بعدم الرضا يتولد من غياب عوامل تسمى العوامل الواقية أو عوامل الصيانة ؛ وهي العوامل التي تصف علاقة الفرد العامل بالمحيط الذي يؤدي فيه عمله ؛ وتتضمن سياسة المنظمة وإدارتها ونوعية الأشراف والأجر والعلاقات الشخصية المتبادلة وظروف العمل ؛ فإذا انخفضت العوامل الواقية إلى أدنى من المستوى المقبول من وجهة نظر الفرد فإنه يصبح غير راض ؛ وتعني نظريته أن المديرين يجب أن يكونوا معنيين بنظريتين منفصلتين بالنسبة لميول العاملين تجاه أعمالهم وهما : ما الذي يجعل العاملين راضين عن العمل ؟ وما الذي يجعلهم غير راضين عنه ؟

وبرغم ما وجه إلى نظريته من انتقادات ؛ إلا أنها لا تزال لها أهميتها لأنها حاولت أن تفصل بين العوامل الدافعة والعوامل الواقية.

٥- مدخل النظم:

هو المدخل الذي تكون له النظرة الشمولية للأمر ؛ فهو يزود الإدارة بمفاهيم تتمشى مع بحوث العمليات التي تعتمد على فرق العمل ؛ ومع السلوك التنظيمي الذي يربط بين التنظيم الرسمي وغير رسمي ؛ ومع نظم المعلومات الإدارية التي تزود متخذي القرارات ؛ فهو يضع إطاراً كاملاً للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة ؛ وهو يساعد الإدارة على التعرف على مدى التعقيدات في هذه

العوامل وفي الظروف البيئية المحيطة ؛ مما يجعلها على وعي بمدى صعوبة العمل الإداري ومن ثم بذل الجهود لمواجهة الموقف.

٦- المدخل الموقفي:

هو التشخيص السليم للمديرين و تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لها ؛ ويؤكد المدخل الموقفي على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية تشمل البيئة الخارجية ؛ والتقنية المستخدمة التي تعد الوسيلة المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات والتصرفات المستخدمة لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات ؛ والعاملين بالمنظمة ؛ وتتوقف الأهمية النسبية لكل هذه المتغيرات على نوع المشاكل الإدارية.

الباب الثاني

وظائف الإدارة

الفصل الثالث

التخطيط

أولاً: مفهوم التخطيط وأهميته

يمكن حصر الوظائف الرئيسية للإدارة في أربعة عناصر:

- ١- التخطيط
- ٢- التنظيم
- ٣- التوجيه
- ٤- الرقابة

ويقول "فايول": (أن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل)

(أ) – المسئولون عن التخطيط:

والتخطيط بطبيعته عملية مستمرة ولا تتوقف عند حد إنجاز هدف معين وطالما ظلت هناك أهداف فلا بد من وجود تخطيط.

التخطيط من الناحية العلمية يجب أن ينصب على كل المستويات الإدارية (العليا-الوسطى-الإشرافية) ؛ أما من الناحية العملية فإن رجال الإدارة العليا ؛ يخصصون من وقتهم لعملية التخطيط جزءاً أكبر بكثير مما يخصصه المسؤولون القائمون على العمل داخل المستويات الأخرى.

(ب) – التخطيط بالمشاركة:

هناك العديد من المزايا التي قد تنجم عن مشاركة المرؤوسين للمدير بأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم ؛ نوردها في التالي:

- إحساس المرؤوس بأهميته وبدوره وقيمه.
- الوصول إلى خطط أكثر موضوعية وقدرة على تحقيق الأهداف لمنشأة ما ... يعود عليها بأفضل النتائج.
- تدعيم العلاقات الإنسانية.
- جعل الخطط أكثر مرونة ؛ وفي نفس الوقت أكثر قبولا من جانب الآخرين.
- الاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية المتاحة داخل المنشأة.

- خفض الكثير من الجهد والوقت والتكلفة.
- تحقيق مبدأ علمي سليم متعارف عليه ؛ يتمثل في إجراء الرقابة على الخطط الموضوعية ؛ لأن التخطيط والرقابة توأمان ؛ ولا جدوى وراء خطة موضوعية لا تتم مراقبتها ومتابعتها ؛ كذلك لا يمكن أن تجري رقابة إلا إذا كانت هناك خطط موضوعية بالفعل.

(ج) – الإطار الزمني للتخطيط:

يمكن النظر إلى أنواع التخطيط المختلفة وفقاً للإطار الزمني لها على النحو التالي:

- خطط طويلة الأجل
- خطط متوسطة الأجل
- خطط قصيرة الأجل

الخطة طويلة الأجل:

من ٣ – ١٠ سنوات ويحدد في الخطة طويلة الأجل فلسفة المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب ؛ مثل الموارد والاستثمارات اللازمة ؛ ومصادر التمويل ؛ والتكنولوجية المستخدمة في الإنتاج ؛ والخدمات التي تقدم.

أهم ما يميز الخطة طويلة الأجل:

- أنها ذات خطوات عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا.
- تتميز بالمرونة.
- تعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية.
- تعتبر كإطار لتوجيه القرارات في المنشأة.

الخطة متوسطة الأجل:

تبدأ من سنة فأقل من ثلاث سنوات ؛ ويتم وضعها لأوجه النشاط الرئيسي في المنشأة ؛ كالإنتاج والخدمات والبحوث والأفراد والتسويق ؛ وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة طويلة الأجل ؛ ويتم وضع الخطة على مستوى الإدارة الوسطى ؛ ومجال الخطط متوسطة الأجل يكون محدداً بمجال وظيفي معين ؛ مع الاهتمام بالتفاصيل ؛ وتتميز هذه الخطة بالثبات نسبياً مع الخطة طويلة الأجل.

الخطة قصيرة الأجل:

يتم التخطيط قصير الأجل على مستوى الإدارة الدنيا من الهيكل التنظيمي ؛ وفيه يتحدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل ؛ وكيفية أدائه ومن يؤديه.

(د) - أنواع التخطيط:

يجد المدير نفسه عادة أمام أربعة أنواع من التخطيط :

- التخطيط من أجل أداء جيد
- التخطيط للتطوير أو التحسين
- التخطيط من أجل حل مشكلة
- التخطيط لعمليات رتيبة (روتينية) تتكرر

- التخطيط لأداء جيد:

قد يكون إقامة مشروع أو التفكير في إنشاء قسم أو غدارة أو وحدة عمل جديدة على الهيكل التنظيمي للمنشأة ؛ لكي يناط بها مهمة جديدة لم يسبق ممارستها من قبل.

- التخطيط للتطوير أو التحسين

من مهام المدير أن يعمل على تطوير وتحسين أداء العاملين فيها ؛ حتى لو كان أداؤها مرضياً؟

- التخطيط لحل مشكلة:

قد يجد المدير أن الأمور لا تسير على المستوى المأمول أو بالمعدلات المطلوبة ؛ فعليه التحرك الفوري للتعرف على حقيقة المشكلة وجمع المعلومات عنها وتحليل تلك المعلومات ؛ والتعرف على الحلول البديلة لها ثم يتخذ قراره بالحل الذي يراه ملائماً.

- التخطيط لعمليات رتيبة (روتينية) تتكرر:

يتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات التي من شأنها أن تتكرر دون تعديل في خطتها ؛ ومن أمثلتها الميزانية والأعمال اليومية المتكررة.

ثانياً: عناصر التخطيط

أي خطة متكاملة ينبغي أن تقوم على سبعة عناصر هي :

- الأهداف.
- التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- السياسات.
- البرامج.
- الإجراءات.
- الوسائل والأدوات اللازمة للخطة.
- الموازنة التخطيطية.

(أ) الأهداف

وتنقسم إلى قسمين : الأهداف البعيدة ؛ والأهداف القريبة.

الأهداف البعيدة:

- يجب أن تتوفر في الأهداف البعيدة شروط أهمها:
- أن تكون موقوتة ؛ أي محدد وقت وقوعها.
- أن تكون ممكنة التحقيق وفقاً للإمكانيات المتوافرة أو التي يمكن تدبيرها.
- أن تكون واقعية بمعنى ألا تكون خيالية أو جانحة نحو التفاؤل الذي يعد نوعاً من الأحلام.
- أن تثير اهتمام العاملين وتجعلهم يتحمسون لها.
- أن تكون متألّفة مع بعضها إذا ما تعددت فلا يعارض بعضها البعض.

الأهداف القريبة:

- يجب أن تتوفر في الأهداف القريبة شروط أهمها:
- أن تكون بسيطة في التعبير وأن توصف في يسر النتائج التي ترغب الإدارة في تحقيقها.
- أن تكون مفهومة لدى هؤلاء الذين سوف يقومون على تطبيقها.
- أن تكون الخطوات التي تتخذ لوضعها موضع التطبيق واضحة تماماً.
- أن تكون موقوتة بوقت معين لإتمامها.
- أن تكون محددة واضحة الكم ما أمكن.
- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها ؛ وأن تثير اهتمام العاملين على تنفيذها.
- أن تتماشى مع غيرها من الأهداف فلا يحدث تعارضاً أو تضارباً بينهم.
- أن يراعى فيها أقصى ما يمكن من الاقتصاد بالنسبة للموارد والوقت مقارنة بالأموال المستثمرة في سبيل الوصول إليها.

(ب) – التنبؤ بالأحداث المستقبلية:

ويقصد به تلمس أحوال المستقبل بناء على استقراء منطقي أساسي أحداث الماضي ؛ ففي مجال الأعمال يبدأ التخطيط كله بالتنبؤ بالمبيعات والعوامل التي تؤثر فيها بالزيادة أو النقصان.

كذلك يتم التنبؤ بالمبيعات على ضوء أحاسيس رجال الإدارة وما ينطبع في أذهانهم نتيجة لخبراتهم السابقة وتجاربهم الماضية.

العوامل المؤثرة في الخطط:**السياسات الحكومية:**

وهي مجموعة من الإجراءات تتخذها الحكومة تجاه العمل التجاري أو المالي أو الحرفي ؛ وهذه الإجراءات تتمثل في:

١- السياسات المالية الحكومية:

وهي المتعلقة بالإفناق والاستثمار الحكومي في التوسع أو الانكماش في مجال الإفناق والاستثمارات ؛ وعلى ضوء هذا الدور يخطط القطاع الخاص ببرامج وخطط إما بالتوسع أو الانكماش.

٢- السياسات الضريبية:

وهي تتمثل في الإجراءات الحكومية في مجال فرض وجباية الضرائب.

- **الظروف الاقتصادية العامة:** من خلاله يبني رجل الأعمال تصوره عن مستقبل نشاطه التجاري أما توسعاً أو انكماشاً.
- **التنبؤات التجارية :** التنبؤ بالظروف الاقتصادية المستقبلية.
- **التنبؤات التقنية :** قدرة العلم على إنتاج البدائل والطرق الحديثة في الإنتاج والهندسة.
- **سلوك المستهلكين:** وهذا له دور كبير في التخطيط والإنتاج ؛ حيث أن توقعات الغد لسلوك المستهلكين في المستقبل له أثره الكبير في سياسات الإنتاج والتخزين والتوزيع.

(ج) – السياسات :

- ويقصد بها المبادئ والمفاهيم وأطر التفكير واتخاذ القرارات التي يضعها المخططون ويستترشد بها المنفذون ؛ وللسياسات أغراض تحققها :
- أن تعمل على توفير الجهود الإدارية.
- السياسات الحكيمة ترع بتحقيق الأهداف.
- والسياسات على أنواعها ؛ فمنها السياسات الأساسية التي يكون منصوص عنها في النظام الأساسي للمنشأة وفي عقد تأسيسها.
- وهناك السياسات العامة التي تضعها الإدارة العليا للمنشأة وهي تدور في فلك السياسات الأساسية.
- كذلك هناك السياسات التفصيلية التي يطلق عليها أحياناً السياسات الوظيفية أو التشغيلية أو سياسات الإدارات.

(د) – البرامج :

وهي عبارة عن خطط صغيرة محددة النطاق تنبثق من الخطة العامة ويخصص كل برنامج منها لعمل معين ؛ كبرنامج لحملة إعلانية ؛ وبرنامج للتوسع في المبيعات.

(هـ) – الإجراءات:

وهي الأعمال التفصيلية الرئيسية التي تسير في طريق ثابت مرسوم والتي تسمى عرفاً بالروتين.

ولكي توضع الإجراءات على أساس سديد ؛ يحسن أن يتم الأمر على هدي من ستة خطوات:

- ١- تحديد اسم للعملية ؛ لتمييزها عن باقي العمليات.
- ٢- حصر ما يجب القيام به من أعمال أو حركات أو تحركات أو انسياب مستندات.
- ٣- تحليل الأعمال إلى أصغر جزئياتها.
- ٤- ترتيب تلك الأعمال أو الحركات وراء بعضها في تتابع وتكامل.
- ٥- تصميم المستندات والنماذج التي سوف تستخدم في إنجاز كل عمل تفصيلي أو في الربط بين كل عمل وآخر.
- ٦- توزيع الأعمال على عدد معين من العاملين ليختص كل منهم بعمل واحد كثير التكرار أو بأكثر من عمل تكرر اراه قليل أو يوزع العمل بحيث يختص أكثر من عامل بعمل واحد يكررونه معاً.

وينبغي تحديد وقت معين لكل عمل تفصيلي ؛ كما ينبغي رسم خريطة لهذه الإجراءات أو الأعمال مما يسهل فهمها ودراستها.

(و) - الوسائل والأدوات اللازمة للخطة.

تعين الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز ما ورد في خطة العمل ؛ وشكل هذه الأدوات كافة القوى البشرية والمادية والأموال اللازمة لتحويل الخطة من حالة سكون على الورق إلى حالة حركة وحياة سعياً وراء تحقيق الأهداف.

(ز) - الموازنة التخطيطية:

هي الميزانية التقديرية - وهي ترجمة رقمية للخطة ؛ وتتكون من ثلاث موازنات هي:

١- الموازنة العينية:

وتشمل تقديراً كمياً عن وحدات من السلع أو الخدمات التي سوف تنتجها المنشأة أو تقدمها لجمهور المستهلكين ؛ كما تشمل وحدات المستلزمات السلعية والخدمية اللازمة لتحقيق أهداف الإنتاج والمبيعات ؛ كما تبين بياناً كمياً بالاحتياجات من القوى العاملة من إداريين ومنفذين.

٢- الموازنة المالية:

وهي ترجمة قيمية لما ورد في الموازنة العينية من أعداد أو كميات أو أوزان أو وحدات أو إلى ذلك من المقاييس ؛ ويعبر عن كل ما يرد في الموازنة المالية في عناصر بقيمتها النقدية.

٣- الموازنة النقدية:

وهي تمثل التقديرات بالمقبوضات والمدفوعات النقدية خلال فترة الخطة.

ثالثاً: الخطوات العلمية للتخطيط

- التعرف على المشكلة ومكانها.
- وضع الأهداف.
- تحليل المشكلة.
- تقرير أفضل الحلول.
- وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد الموعد.
- تقرير التوضيحات والتوقعات.
- الحصول على موافقة الرئيس إن كان ذلك ضرورياً.
- وضع الخطة موضع التنفيذ.
- المتابعة.

الخطوة الأولى: التعرف على المشكلة

حصر مكان المشكلة ومنبعها .

الخطوة الثانية: وضع الأهداف

أن يقرر المدير ما يريده من حل هذه المشكلة.

الخطوة الثالثة: تحليل المشكلة

- ١- البدء بالظروف التي يمكن ملاحظتها على التو ؛ ومعرفة الأسباب ؛ وبيان الخسائر الناجمة عن المشكلة.
- ٢- اتخاذ القرار ؛ واختيار أفضل الحلول.

الخطوة الرابعة: تقرير أفضل الحلول

وضع قائمة لكل الحلول واختيار أفضل الحلول الذي يستطيع القضاء على هذه المشكلة من جذورها.

الخطوة الخامسة: وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد المواعيد

والمدير هنا يجد نفسه أمام خيارين:

- إما أن يطور تحركه وفق ما أسفر عنه تحليل المشكلة.
- أو أنه ينتقل إلى الأداء ويستخدمه لاستكمال التخطيط عن طريق وضع برنامج لوضع الحل الذي اختير موضع التنفيذ ؛ مع وضع برامج قابلة للتطبيق إذا تعثر البرنامج الأول.

الخطوة السادسة: التوضيحات والتوقعات

قد تتطلب بعض الخطوات إيضاح.

الخطوة السابعة: الحصول على موافقة الرئيس إن كان ذلك ضرورياً

أن يكون المدير على استعداد تام لشرح ما ينوي عمله تفصيلاً ؛ وان يكون على استعداد للرد على أية تساؤلات من شأنها إقناع الرؤساء.

واستعداده لتقديم اقتراحات بديلة إذا سأل الرئيس عما عساه أن يفعل إذا حدث تغيير.

الخطوة الثامنة: وضع الخطة موضع التنفيذ

يجب أن تكون هناك انطلاقة فورية نحو تنفيذ الخطة والعمل بها.

الخطوة التاسعة: المتابعة

يجب أن يكون المدير على علم بأخر تطورات ما يجري حتى يستطيع أن يتخذ ما يراه لازماً من تصرفات.

الفصل الرابع

التنظيم

مفهوم التنظيم :

يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي ؛ فأى نشاط جماعي يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ؛ لا بد وأن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة واحدة ؛ أي كفرد واحد ولن يأتي هذا إلا عن طريق التنظيم.

تعريف التنظيم:

عرفه البعض على أنه "الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف" ؛ كما عرفه البعض الآخر على أنه "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات".

أهداف التنظيم:

يساعد التنظيم على تحقيق الأهداف التالية:

- ١- يساعد على إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية ؛ وبالتالي مكائنها في الهيكل التنظيمي.
- ٢- يساعد على تخفيض التضارب والازدواجية والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة وتخلصها من الغموض.
- ٣- يساعد على تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة وكل فرد في التنظيم مهما كان حجمها أو درجة تخصصها.
- ٤- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه.
- ٥- يساهم في تحقيق التمايز بين الأهداف والغاية والوسائل.

كيف يتم التنظيم؟:

- ١- تحديد التقسيمات الإدارية.
- ٢- تحديد السلطات والصلاحيات لكل قسم.
- ٣- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارة والأقسام المختلفة في كل قسم.

المبررات لعملية التنظيم:

- ١- أن العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد.
 - ٢- يوزع على أعضاء الجماعة ؛ وتوزيع العمل يستلزم تقسيمه إلى أجزاء.
 - ٣- الرغبة في الحصول على مزايا التخصص وتقسيم العمل.
 - ٤- تحديد مسؤولية أداء العمل.
- و التنظيم ليس هدف بل وسيلة لتحقيق هدف بكفاءة.

خصائص التنظيم الجيد:

أ- الفوائد:

- ١- تيسير إنجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المقررة وبما يحقق الأهداف بسرعة.
- ٢- أحكام الإطار الذي ينجز فيه العمل ويباشر فيه النشاط ؛ بحيث يشجع على النمو ويتجاوب مع التطور ويحقق زيادة تنوع النشاط.
- ٣- الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمواد والمعدات والسعي وراء الوسائل الفنية الحديثة في تأدية العمل.
- ٤- استقرار حياة المنظمة أو المنشأة ؛ وتليها ثقة المتعاملين معها.
- ٥- تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء التنظيم وتجنب التضارب والازدواجية والاحتكاك الذي يضر بمصالح العمل.
- ٦- الاقتصاد في الجهد والوقت والمال.

ب- الخصائص:

١- وحدة الأمر:

بحيث يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد فقط ؛ هو رئيسه المباشر ولا يجوز له أن يرفع تقاريره إلا إليه فقط.

٢- التسلسل الرئاسي:

يجب أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ؛ ويوضح اتجاهات وخطوط السلطة من أعلى إلى أسفل.

٣- النطاق المناسب للإشراف:

هو العدد الأمثل من المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليه الرئيس بكفاءة ؛ ويخضع هذا لعدة عوامل:

- طبيعة العمل.
- درجة تفويض السلطة.
- مدى القرب المكاني بين الرؤساء والمرؤوسين.
- طبيعة العمل وطبيعة المرؤوسين.
- نوعية التقنية المستخدمة.

٤- تفويض السلطة:

ويقصد به أن يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلى عدد من مرؤوسيه وبهذا:

- يخفف عبء العمل عن كاهله.
- يتفرغ للمسائل الهامة ؛ ،اهمها التخطيط.
- يتيح الفرص لمساعديه للتدرب على القيادة.
- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات والبت في المشاكل.

٥- الوضوح في تحديد المسؤوليات:

يجب أن تكون واجبات ومسؤوليات كافة أعضاء التنظيم واضحة ومحددة ومفهومة لكل منهم ومعلنة عليهم ؛ حتى يتمكن المدير من تجنب الفوضى والتضارب بين نواحي النشاط ؛ وحتى تسهل مكافأة المجد ومعاقبة المقصر.

٦- تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

تتمثل المسؤولية في النتائج المترتبة على القيام بالواجبات ؛ وعلى ذلك فليس من المعقول أن يتحمل شخص مسؤولية عمل معين دون أن يكون قادراً على مباشرة ذلك الواجب.

٧- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:

لا ينبغي أن يعمل الفرد بأكثر من طاقته.

٨- شبكة فعالة للاتصالات:

حتى يتم تدفق المعلومات من أدنى المراتب إلى أعلى المستويات بسرعة دون عوائق ؛ يجب أن تكون هناك خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل فرد في التنظيم ؛ والتنظيم الأمثل هو الذي يرسم الطرق لعلاقات التعاون بين العاملين في مستوى إداري واحد أو متقارب حتى يقلل من احتمال ظهور تنظيمات وعلاقات غير رسمية.

٩- تجنب الازدواجية:

يؤدي الازدواج إلى إرباك العمل و يتيح الفرصة للتهرب من المسؤولية ويؤدي أيضاً إلى ضياع الجهد والمال ؛ لهذا يجب جمع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في جهاز واحد ؛ وقد يلجأ إلى هذا الأسلوب أحياناً لتحقيق نوع من الرقابة الذاتية ؛ شريطة ألا يكون مفهوماً منه أنه قد وضع بسبب الشك في تصرفات العاملين وعدم الثقة بهم.

١٠- المرونة والبساطة:

أي أن يقبل التنظيم التعديل وفقاً لمقتضيات التطور دون أحداث تغيير جذري في معاملة الأقلية ؛ و أن يكون بسيطاً ولا تعقيد فيه ؛ كأن يشمل عدداً كبيراً من الأجهزة التي لا داعي لوجودها ؛ أو يكثر فيه عدد الرؤساء بالدرجة التي لا تناسب عدد المرؤوسين.

١١- استقرار التنظيم:

بمعنى ألا تجري فيه تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية تدعو إلى ذلك ؛ وألا تبتكر واجبات وظيفية لكي تلائم قدرات شخص ما ؛ أو تجزأ وظائف أخرى لمصلحة شخص آخر.

أنواع التنظيم : التنظيم الرسمي ؛ والتنظيم الغير رسمي ؛ وإعداد البناء التنظيمي أولاً: التنظيم الرسمي:

- حسب تعبير "شستريرنارد" فإن التنظيم الرسمي يتحقق حينما:
- ١- يكون في استطاعة الأفراد الاتصال ببعضهم البعض.
 - ٢- حين يرحب هؤلاء الأفراد بتنفيذ ما يعطى إليهم من أوامر.
 - ٣- حين يجمعهم هدف واحد مشترك.

ولكي يحقق التنظيم الرسمي في المنظمات أهدافه ؛ فإنه لا بد من توافر بعض المبادئ العامة ؛ وهي ما يلي:

- ١- تسهيل تحقيق الأهداف
 - ٢- الفاعلية في الأداء
 - ٣- تجميع الوظائف المتشابهة
 - ٤- التوازن بين السلطة والمسؤولية
 - ٥- المحاسبة الفردية
 - ٦- وحدة الأمر والتوجيه
 - ٧- النمو الوظيفي
 - ٨- نطاق الإشراف
 - ٩- التوازن الوظيفي
 - ١٠- التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين:
- ويعني هذا أن يخضع عمل الاستشاريين للمبادئ التالية:
- أ- إن للاستشاريين الحق في تقديم النصح والاستشارة وليس فرضها.
 - ب- أن عمل الاستشاريين يجب أن لا يحد من عمل التنفيذيين.
 - ج- أن يستمع التنفيذيون إلى استشارة ونصح الاستشاريين دون الالتزام أو الإكراه على الأخذ بها.
 - د- أن يعبر الاستشاريون عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف أو تردد.
- ١١- مرونة التنظيم

أشكال التنظيم الرسمي:

- ١- التنظيم الرأسي أو التنفيذي أو العسكري.
- ٢- التنظيم الوظيفي.
- ٣- التنظيم الاستشاري.
- ٤- التنظيم مع استخدام اللجان.

أولاً: التنظيم الرأسي أو التنفيذي أو العسكري:

هو أقدم أنواع التنظيمات حيث استخدم في الجيوش قديماً ؛ وهو يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه (مرؤوسيه) والمرؤوسين يوجهون مساعديهم وهكذا ؛ و يتميز بالبساطة والوضوح وبالسرعة في اتخاذ القرارات

وإرسال الأوامر ؛ ويمكن تتبع المسؤولية حتى الرئيس الأعلى لوضوحه وبساطته ؛ ومن عيوبه أنه قد يؤدي إلى تحمل المديرين أعباء قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم ؛ مما يبعدهم عن أعمالهم الرئيسية ؛ وهذا النوع من التنظيم قد يغفل التخصص والتقسيم ؛ مما يؤدي إلى التعسف في استخدام السلطة.

ثانياً: التنظيم الوظيفي:

ويركز هذا النوع من التنظيم على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنظمة إذ تختص كل وحدة إدارية بنشاط محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل في وحدات أخرى خصوصاً تلك الوحدات الفنية المساعدة كإدارة شؤون الموظفين مثلاً ؛ ويتميز بالاعتماد الكبير على التخصص ؛ ويعيبه عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية بسبب تداخل الأشراف بين كل من التنفيذيين والفنيين ؛ وقد يؤدي إلى تأخير العمل في حالة غياب الموظفين بسبب اعتماده على التخصص ؛ ويحتاج إلى مصاريف تدريبية قد تفوق قدرات المنظمة لإعداد الفنيين المهرة.

ثالثاً: التنظيم التنفيذي الاستشاري:

ظهرن هذه التنظيمات بشكل أساسي لمواجهة التعقيدات المتزايدة والتقدم المستمر في المعرفة والتقنية ؛ بالإضافة إلى كبر حجم المنظمات وتوسعها ؛ فبدأ الاستعانة بالأخصائيين والخبراء والمستشارين في مواقع العمل المختلفة.

وقد تنطوي واجبات المساعد الاستشاري على كل أو بعض الواجبات التالية:

- ١- تجميع الحقائق
- ٢- تلخيص الحقائق وتلخيص تفسيراتها.
- ٣- التوصية بما يجب عمله.
- ٤- مناقشة الخطط المقترحة مع المديرين الآخرين والحصول على موافقتهم وعلى أسباب رفضهم.
- ٥- أعداد الأوامر المكتوبة وغيرها من المستندات الضرورية لوضع الخطة موضوع التنفيذ.
- ٦- توضيح وشرح الأوامر الصادرة.
- ٧- ملاحظة العمليات الفنية للتأكد من نجاح الأوامر الصادرة في تحقيق النتائج المرغوبة.
- ٨- تشجيع تبادل المعلومات بين الرؤساء التشغيليين لزيادة التنسيق الاختياري.
- ٩- البدء في التفكير في الخطط الجديدة على أساس النتائج الفعلية والظروف المتوقعة.
- ١٠- تزويد أعضاء الجماعة بالمعلومات والنصائح المتعلقة بأداء الواجبات المعهودة لهم.

رابعاً: التنظيم مع استخدام اللجان:

تعتبر اللجان من أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية لجعل الهيكل التنظيمي ينبض بالحياة ولتنسيق الخطط والسياسات ولتمكن أعضاء التنظيم من العمل بعضهم مع

بعض كفريق لتحقيق الهدف المشترك ؛ ومن الظروف التي يكون من المفيد فيها إتباع أسلوب العمل الجماعي وتكوين اللجان ؛ منها:

- ١- عندما يكون من الضروري الحصول على معلومات متعددة الجوانب للوصول إلى قرار سليم.
- ٢- عندما يكون القرار على جانب كبير من الأهمية مما يجعل من المرغوب فيه الحصول على حكم عدد من الأفراد المتخصصين.
- ٣- عندما يكون التنفيذ الناجح للقرارات متوقفاً على الفهم الكامل للاعتبارات المتعلقة بها.
- ٤- عندما يكون من الضروري التعديل المتكرر لأنشطة عدة إدارات لضمان التنسيق في العمل.

وعلى الجانب الآخر هناك أيضاً ظروف لا تشجع على استخدام اللجان منها:

- ١- عندما يكون عامل السرعة في القرار حيوياً.
- ٢- عندما يكون القرار غير هام مما يشكل تكلفة إضافية على المنظمة.
- ٣- عندما لا يتوفر الأفراد المؤهلين والمتخصصون.
- ٤- عندما تكون المشكلة متعلقة بالتنفيذ وليس باتخاذ قرار.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

صفة عامة إن التنظيم الرسمي هو ما تريده المنظمة ؛ والتنظيم الغير رسمي هو ما يريده الأفراد ؛ وللتنظيم الغير الرسمي العديد من الخصائص منها:

- ١- التعدد: وذلك يعني إمكانية وجود أكثر من تنظيم غير رسمي واحد داخل التنظيم الرسمي.
- ٢- القيادة: هنا تعتمد على القوة والاحترام فبمجرد ظهور التنظيمات غير الرسمية يبرز أحد الأعضاء ليحتل مركز القيادة.
- ٣- الأهداف: لكل مجموعة غير رسمية أهدافها محددة وأهداف عامة.
- ٤- البناء التنظيمي: لا تحكمه عادة أي قواعد وإنما تعتمد على قوة التأثير.
- ٥- الشعارات والمبادئ: عادة ما تكون شعاراتها مؤثرة عن شعارات الرسمية.
- ٦- التماسك: تتميز بقوة تماسك أفرادها المعتمدة على العلاقات الودية.
- ٧- صغر الحجم مقارنة بالتنظيمات الرسمية.

فوائد ومساوئ التنظيم الغير رسمي:

أ- الفوائد:

- ١- كلما كان هناك انسجام بين التنظيم الرسمي والغير رسمي ؛ كلما ساعد ذلك على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.
- ٢- التنظيم غير الرسمي بما يولده من اتصالات اجتماعية ومشاركات وجدانية يعوض أفراده عن القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي.

- ٣- يترتب على التقارب والتفاعل بين التنظيم الرسمي والغير رسمي زيادة قاعدة الأشراف أي انخفاض نسبة الوقت التي يخصصها المدير للتنسيق والمتابعة.
- ٤- يخدم التنظيم الغير الرسمي التنظيم الرسمي أو الإدارة في تزويدها بالمعلومات الخفية بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يسمى بالهمس الخفي أو الإشاعة من وراء الجدران عما يتناقله أفراد المجموعة من أخبار قد تكون غير صحيحة ؛ ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث وتصحيح المعلومات وتقديمها للموظفين.
- ٥- يقدم التنظيم غير الرسمي لأعضائه الوسائل الكافية لإشباع حاجاتهم الاجتماعية.
- ٦- يزيد من فعالية الإدارة ؛ ذلك أن أداء الأعمال بصورة غير رسمية أي بصورة ودية قد يزيد من فهم الإدارة للأفراد ويعمق لديها المسؤولية في حل مشاكل الأفراد وتلبية احتياجاتهم.

ب- مساوئ التنظيم غير الرسمي:

- ١- في حالة عدم الوفاق بين الإدارة وبعض المجموعات وخاصة المتطرفة فقد يؤدي ذلك إلى قيام المجموعات بالضغط على أفرادها بالتباطؤ في العمل أو الإنتاجية ؛ واخذ جانب اللامبالاة لسياسات وإجراءات الإدارة أو معارضة القرارات ؛ أو ممارسة نشاطات ضد المصلحة العامة للمنظمة.
- ٢- نتيجة للتقارب بين أفراد المجموعة والالتقاء والحديث خلال العمل أو تبادل الزيارات ؛ فإن تأثير ذلك يكون على حساب وقت المنظمة.
- ٣- قد يؤدي خروج بعض الأعضاء أو دخول أعضاء جدد إلى المجموعات غير الرسمية إلى تخفيض كفاءة العمل لدى الأفراد نظراً إلا ما يتطلبه من تكرار التنسيق لمجهودات الجماعة .
- ٤- بصفة عامة فإن التنظيم غير الرسمي يضيف عاملاً هاماً من العوامل المؤثرة في المنظمة هو عدم قدرة المنظمة على التنبؤ بالسلوك الإنساني داخل المنظمة.

إعداد البناء التنظيمي:

تستلزم عملية البناء التنظيمي اتخاذ الخطوات التالية:

- ١- تحديد الأهداف.
- ٢- تحديدي أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب تنفيذه مثل نشاطات الإنتاج ؛ التسويق ؛ الأفراد ؛ التمويل ؛ في منظمة صناعية.
- ٣- تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط من هذه النشاطات الرئيسية وتجميعها في وحدات إدارية.
- ٤- تحديد الوظائف المطلوبة في كل عملية.
- ٥- تحديدي واجبات كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغلها.

- ٦- تعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة.
- ٧- إعطاء السلطات لهؤلاء الأفراد لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم وتحديد العلاقات بينهم.
- ٨- توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل مثل المكان ؛ المواد الآلات ؛ الأدوات القرطاسية.
- ٩- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

الخريطة التنظيمية:

هي شكل من الأشكال البيانية يوضح خطوط السلطة الرسمية للإدارة الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها البعض ؛ قنوات الإشراف الإداري ؛ كذلك حدود سلطات الموظفين في إطار الوظائف الإدارية.

والخرائط التنظيمية يمكن تقسيمها إلى نوعين هما: الخرائط الرئيسية والخرائط المساعدة.

الدليل التنظيمي:

الدليل التنظيمي يتميز بالشمول والتفصيل عكس الخريطة التنظيمية ؛ وأهم محتويات الدليل التنظيمي هي:

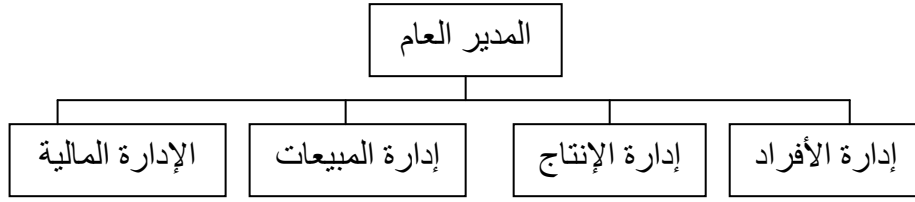
- الوظائف.
- السلطة والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.
- الواجبات المحددة لكل وظيفة والمؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها.
- العلاقات بين الإدارات الرئيسية في المنظمة.

العوامل التي تعتبر المؤثرة في اختيار نمط الخريطة التنظيمية:

- ١- الطبيعة الفنية للعمليات الإنتاجية التي تقوم بها المنظمة.
- ٢- طبيعة المنتجات نفسها من حيث بساطتها أو تعقيدها.
- ٣- الوسائل التقنية المستخدمة في العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمة.
- ٤- المزايا الاقتصادية الناجمة من أتباع أو اختيار شكل تنظيمي معين دون آخر.
- ٥- مدى سهولة الأشراف والتنسيق والرقابة الإدارية.
- ٦- طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات والخدمات ونوع المستهلكين.
- ٧- طبيعة ونوع العلاقات الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها في اتخاذ القرارات.
- ٨- مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة.

١- التنظيم على أساس الوظيفة:

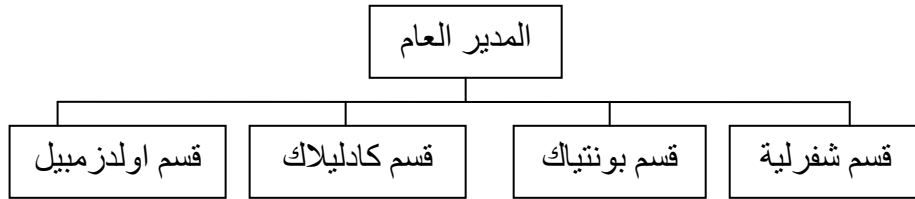
وهو يتضمن تجميع الوظائف والعمليات المتشابهة في إدارة مركزية واحدة ؛ مثال: إدارة شئون الموظفين ؛ وبصفة عامة يمكننا القول بأن هذه النشاطات الوظيفية (أي الإنتاج والتمويل والأفراد ...) توجد في معظم منظمات الأعمال الربحية وتأتي في قمة فرعية متممة لها والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم:



ويعتبر التنظيم على أساس الوظيفة طريقة منطقية لتجميع الأنشطة لأنه باعتماده على مبدأ التخصص الوظيفي فإنه يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية التي تعم جميع إدارات المنظمة.

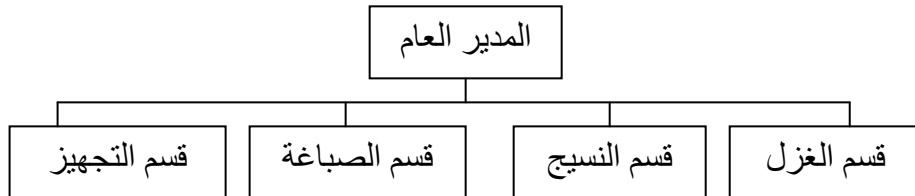
٢- التنظيم على أساس السلعة أو الخدمة:

إن طريقة تجميع الأنشطة حسب السلعة تكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشآت الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة ؛ وهنا يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً في مجموعة (إدارة) واحدة ؛ وميزتها أنها تتيح الفرصة للتخصص إلى أقصى درجة ممكنة خاصة إذا كانت المنظمة تقوم بإنتاج وبيع منتجات متنوعة بحيث يستدعي كفاءة الأداء أن يتخصص الشخص في منتج معين سواء من ناحية إنتاجية أو بيعية أو حتى شراء المواد الخام اللازمة لإنتاجه ؛ وفي هذا النوع نجد أن كل قسم إنتاجي يكاد يكون مستقلاً بالكامل عن بقية الأقسام ؛ ولكنه يعمل في إطار السياسات والأهداف العامة للمنظمة الأمر الذي يوجب القيام بالأعمال التنسيقية المختلفة بين الأقسام ؛ ومن أمثلة التنظيم على أساس السلعة التالي:



٣- التنظيم على أساس العمليات:

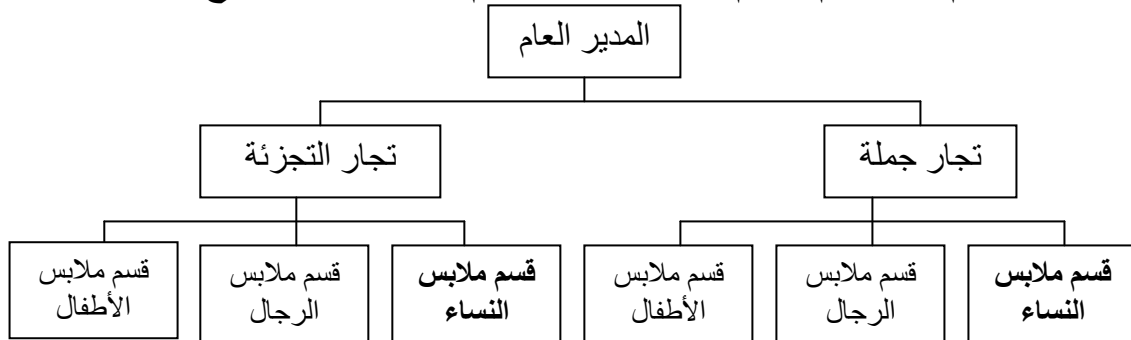
إن تجميع الأنشطة حول عمليات أو حول نوع معين من الآلات كثيراً ما يستخدم بواسطة المنشآت الصناعية ؛ مما يوفر وسائل منطقية عندما تكون الآلات أو التجهيزات المستخدمة تستلزم مهارة خاصة عند التشغيل ؛ وتأتي اعتبارات التكلفة والوفورات الاقتصادية في مقدمة أسباب أتباع هذا الأسلوب كما يوضح الشكل التالي:



٤- التنظيم على أساس العملاء:

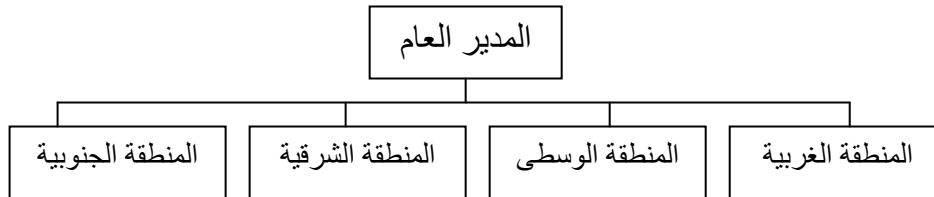
وفلسفته مبنية على أن المشروع أو المنظمة توجد من أجل إمداد العميل بمنتج معين يسد احتياجاته ؛ بحيث يتسنى لكل قطاع من قطاعات المشروع أن يتخصص في مجموعة معينة من العملاء ؛ ولكي ينجح هذا التنظيم فلا بد أن يكون مؤسساً على

اختلافات جوهرية بين العملاء وليس على اختلافات شكلية ؛ مثل: منظمة تعمل في الأحذية ؛ تقسم إلى أقسام ؛ قسم أحذية رجالية ؛ قسم أحذية نسائية ... إلخ



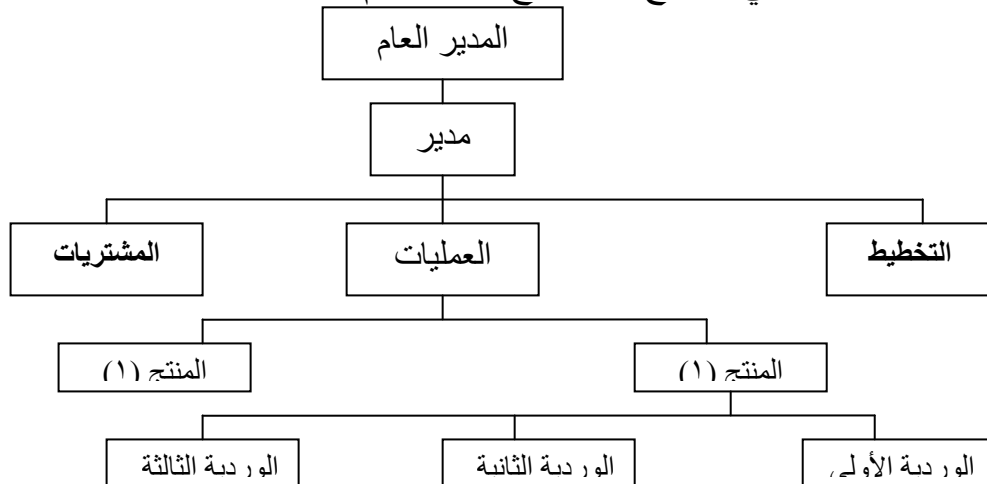
٥- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:

عندما يكبر حجم المنظمة وتتنوع عملياتها ؛ فإنه يصبح من الضروري مراعاة اتساع الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها نشاطاتها ؛ فتنشئ فروع لها استقلاليتها ولا يربطها بالمركز الرئيسي إلا الالتزام بالسياسات العامة للمنظمة ؛ ومن مزاياه ؛ تيسير أخذ العوامل البيئية في الاعتبار عند اتخاذ القرارات أو مزاولة النشاطات المختلفة ؛ كما أن هذا التقسيم قد يتم لاعتبارات اقتصادية ؛ مثل ارتفاع تكاليف النقل أو الانتقال ؛ وقد يكون على أساس لتدريب بعض المديرين لاتخاذ بعض القرارات في بيئات ومناطق مختلفة.



٦- التنظيم على أساس الوقت:

يلجأ إليه عندما تزيد العمليات خلال اليوم أو الأسبوع عن فترة العمل العادية للفرد فكثيراً ما تضاف وردية ثانية أو ثالثة ؛ وفي هذه الحالات قد يتم تجميع الأنشطة على أساس الوقت وغالباً ما يتركز هذا النوع من التنظيم في المستويات الإدارية الدنيا ؛ والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم:



التجميع المركب:

نقصد بالتجميع المركب تبني المنظمات لأكثر من أساس واحد للتجميع أو التنظيم وبالتالي يمكننا القول أنه من النادر استخدام أساس واحد لتجميع الأنشطة المختلفة فغالباً ما يجد الإداري ضرورة تجميع الأنشطة حسب أساسين أو أكثر من الأسس السابق مناقشتها ؛ ومن أهم الاعتبارات التي لا بد من مراعاتها عند تجميع الأنشطة المختلفة:

- ١- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
- ٢- تسهيل عمليات الرقابة.
- ٣- المساعدة على عمليات التنسيق.
- ٤- ضمان الاهتمام الملائم لبعض الأنشطة المهمة في التنظيم.
- ٥- مراعاة الظروف البيئية المحلية.
- ٦- الاقتصاد وتوفير النفقات.

ركن التنظيم : السلطة والمسؤولية:

أن مصدر الحياة وقلبها النابض في أي تنظيم هي السلطة وبدون السلطة لن تكون هناك علاقات ولن يكون هناك أي عمل ؛ ولن تتحقق أهداف المنظمة.

تعريف السلطة:

السلطة هي الحق المعطى للشخص بموجب وظيفته والذي يضع في يده القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات واجبة الإتياع من قبل مرعوسيه.

ويعتمد منطق السلطة الإدارية على فلسفتين احديهما تقول أن فرض السلطة يستند على الجانب التشريعي أي حق صاحبها في ممارستها استناداً إلى حقه الشرعي فيها ؛ والآخر يقول أن فرضها يخضع لقبول المرؤوسين أنفسهم.

١- السلطة التشريعية بموجب حق الملكية:

فلسفته "حق الملكية" وهو حق تضمنه الأعراف الاجتماعية والقوانين والتشريعات الحكومية ؛ وفي منظمات الأعمال الكبرى يفوض المالكون هذا الحق لمجلس الإدارة الذي يخوله اتخاذ من القرارات ما يضمن به حقوق المالكين.

٢- قبول المرؤوسين للسلطة "السلطة الشخصية":

ويرى أصحاب هذه الفلسفة أن اكتساب السلطة يأتي من خلال اعتراف وقبول المرؤوسين بحق المدير في اتخاذ القرارات وفرض تنفيذها من قبلهم.

وهذه الفلسفة تؤكد على الجانب القيادي للمدير ذلك أن تأثير المدير وقوة نفوذه تعتمد إلى حد كبير على قدرته وكفاءته في اكتساب تأييد مرعوسيه وهذه بدورها تعتمد على قدرته في الإقناع ومدى إدراكه لحاجات ورغبات مرعوسيه.

تفويض السلطة:

هو من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة فعالية المدير لأنه بهذا يتخلص من بعض الأعمال التي قد تكون روتينية ويتفرغ بالتالي لوظيفته الأساسية ؛ مع العلم بأن تفويض السلطة أي منح صلاحيات محدودة لبعض مرؤوسيه لا يعني إعفائه من المسؤولية ؛ فالمدير يبقى مسؤولاً عن النتائج في الجزء الذي تم فيه التفويض ذلك لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها.

أهمية تفويض السلطة:

- ١- أن المهام المسنودة للمدير تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً.
- ٢- أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية المرؤوسين فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة.
- ٣- أن كل منشأة تحتاج إلى عمق في تنظيمها ؛ ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو أي سبب آخر ؛ وفي هذه الحالة يجب على شخص آخر تحمل مسؤولياتهم.

شروط التفويض:

- ١- أن يكون من فوضت إليه السلطة قادراً على تحمل أعبائها.
- ٢- أن تتوفر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة ؛ لأن التفويض لا يعني صاحب السلطة الأصلية من المسؤولية.
- ٣- أن يوجد نظام للرقابة يكفل أن يطمئن الرئيس على نتائج الأعمال أولاً بأول وان يكون له القدرة على التدخل السريع متى شاء ذلك.
- ٤- أن تتم تدريب الأشخاص الذين سوف تفوض إليهم السلطة.
- ٥- أن يكون التفويض في حدود تخصص من ستفوض إليه السلطة.
- ٦- أن يكون التفويض في حدود الإمكانيات المتاحة ؛ وفي حدود الواجبات التي يكلف بها من ستفوض إليه السلطة.
- ٧- أن يراعي التفويض مبدأ وحدة الأمر.

ومع الاعتراف بأهمية تفويض السلطة إلا أن هناك أموراً لا يجوز التفويض فيها ؛ ويفضل أن يحتفظ المدير المختص بها ومن هذه الأمور:

- ١- ما يتصل بالنظم المقررة خصوصاً تلك التي تختص بها الجمعية العمومية.
- ٢- التغييرات الأساسية في البرامج والإجراءات المقررة من سلطات عليا وحتى لا تخرج تلك البرامج والإجراءات عما يحيد بها عن أهدافها المقررة.
- ٣- التغييرات الرئيسية في السياسات العامة لما ذلك من أثر في تعديل الخطط كلها
- ٤- إقرار التنظيم الأساسي أو تعديله بإضافة وحدات إدارية جديدة أو حذف وحدات سبق إقرارها واعتماده.
- ٥- الأمور المالية الهامة مثل إقرار الموازنة التخطيطية أو تعديلها تعديلاً أساسياً.
- ٦- المسائل المتعلقة بالرقابة حيث أن سلطة الرقابة أصلية ولا يجوز التفويض فيها.

المركزية واللامركزية :

من المفاهيم الهامة المرتبطة بموضوع تفويض السلطة مسألة المركزية واللامركزية حيث تعتبر مركزية السلطة مظهراً من المظاهر الجوهرية للتفويض ولا بد أن يوجد قدر من لا مركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي وإلا لما وجد هذا الهيكل أصلاً ومن المفيد أن نذكر هنا أنه لا يوجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة فالمسألة هي نسبية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة.

والمركزية تعني أن سلطة اتخاذ القرارات من الناحية النظامية مركزة في أعلى المستويات الإدارية أو في المركز الرئيسي إن كان للمنظمة فروع ؛ أما اللامركزية فتعني تشتت السلطة وتوزيعها على إدارات الهيكل التنظيمي أو على فروع المنظمة.

إرشادات تطبيق المركزية واللامركزية:

- ١- مقتضيات الرقابة المركزية: فإذا كانت المنظمة ترغب في أن تكون الرقابة مركزية في جميع الأمور فإنه في هذه الحالة يفضل إتباع المركزية.
- ٢- الرغبة في توحيد السياسات: فإذا كانت المنظمة ترغب في أن تكون السياسات المطبقة موحدة في جميع أو أغلب الأمور الخاصة بها فإنه في هذه الحالة يفضل إتباع المركزية.
- ٣- مدى توفر الأساليب المركزية: فإذا توفر للمدير من الأساليب الرقابية ما يجعله مطمئناً على نتائج القرارات المتخذة فإنه في هذه الحالة يفضل إتباع اللامركزية.
- ٤- مدى أهمية القرار ومقدار تكلفته: فإذا كان الموضوع المراد اتخاذ قرار فيه مهماً واستراتيجياً و ذو تكلفة عالية ؛ فإنه في هذه الحالة يفضل إتباع المركزية.
- ٥- حجم المنظمة: كلما كبرت المنظمة كلما زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها وكذلك عدد المواقع التي تخدمها القرارات ؛ وضماناً للسرعة وعدم التأخير في اتخاذ القرارات يفضل هنا إتباع اللامركزية.
- ٦- فلسفة الإدارة والأيدلوجية السائدة فيها: فهناك من يعتقد بأن اللامركزية ما هي إلا طريقة للحياة تسمح للأفراد بالنمو والتطور ؛ وهناك من يعتقد عكس ذلك ويحتفظ بالسلطة لمجرد الرغبة في الاحتفاظ بقوته ومكانته.
- ٧- مدى توفر المديرين الأكفاء: إذا توفر للمدير العدد الكافي من المساعدين الأكفاء في إدارات الهيكل التنظيمي وفي فروع المنظمة ؛ ففي هذه الحالة ضماناً للمشاركة وسرعة اتخاذ القرار يفضل هنا إتباع اللامركزية.
- ٨- العوامل والبيئة والظروف التي تعمل فيها المنظمة قد تجبر مديريها على إتباع المركزية أو اللامركزية حسب الظروف والأحوال.

نطاق الإشراف:

ويرتبط مفهوم نطاق الإشراف باستخدام السلطة من حيث أن يحدد العدد الأمثل من المرؤوسين الذين يتمكن الرئيس من الإشراف عليهم بكفاءة.

العوامل التي تؤثر في تحديد العدد الأمثل من المرؤوسين:

- ١- طبيعة العمل التي كلما كانت بسيطة و روتينية ؛ تزايد عدد المرؤوسين الخاضعين لأشراف المدير والعكس صحيح.
- ٢- قدرات المدير ومهاراته الإدارية التي كلما ارتفعت ؛ تزايد عدد المرؤوسين الخاضعين لأشرفه والعكس صحيح.
- ٣- قدرات المرؤوسين التي كلما تزايدت كلما قل العدد الذي يمكن أن يشرف عليه الرئيس والعكس صحيح.
- ٤- درجت التشنتت الجغرافي ؛ بمعنى أنه كلما كانت مواقع العمل متباعدة جغرافياً كلما انخفض عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الأشرف عليهم بكفاءة وفاعلية والعكس صحيح.
- ٥- المستوى التنظيمي وشكل الهيكل ؛ فالهيكل التنظيمية الطويلة تؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية وضيق نطاق الإشراف ؛ أما الهيكل التنظيمية المنبسطة فإنها تؤدي إلى قلة عدد المستويات الإدارية واتساع نطاق الإشراف ؛ وبصفة عامة يمكننا القول أنه كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات الإدارية العليا كلما انخفض عدد المرؤوسين الذين يخضعون لأشراف المدير والعكس صحيح.

المسؤولية:

هي الالتزام الملقى على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له باعتباره عضواً في التنظيم ؛ و هي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات ؛ ولكي نفرق بين المسؤولية والمسائلة لا بد أن نتذكر أن المسؤولية تكون عن اكمال الأعمال ؛ أما المسائلة فهي أمام الرئيس عن الأداء المرضي لهذا العمل أو ذلك.

الفصل الخامس

التوجيه والقيادة والاتصالات

التوجيه:

يعتبر التوجيه أهم عناصر العملية الإدارية بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم ؛ ووظيفة التوجيه هي التي يتم من خلالها البدء الفعلي للعملية الإدارية عن تفصيل الخطط والتنظيم.

مفهوم وطبيعة وظيفة التوجيه:

يعرف التوجيه على أنه العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة أية مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

وتعتمد وظيفة التوجيه على (الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية) ويستخدم الرئيس أساليب ذاتية للتحفيز والتشجيع والتي تعتبر من شروط القيادة.

وحتى يتم تحقيق وظيفة التوجيه بفعالية فإنه يتطلب القيام بنشاطين مهمين:

أولاً: إصدار الأوامر:

وتتطلب عملية إصدار الأوامر ؛ آلية تنفيذها وحدود التنفيذ قبل إبلاغها إلى المرؤوسين لتنفيذها.

* المبادئ الأساسية لإصدار الأوامر:

- ١- ينبغي أن تكون الأوامر الصادرة والتعليمات واضحة للمرؤوسين بحيث تغطي كافة الجوانب المطلوب تنفيذها.
- ٢- ينبغي أن تكون الأوامر موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين والموارد المتاحة والوقت اللازم لتنفيذ الأوامر.
- ٣- ينبغي أن تكون الأوامر مرتبطة بمتطلبات واحتياجات الموقف دون تدخل الاعتبارات الشخصية والعواطف أو الاستبداد.
- ٤- يفضل أن تأخذ الأوامر صورة الاقتراح أو التوجيه حتى تكون أكثر فعالية مما لو كانت في صورة تتصف بالعنف.
- ٥- يرتبط بالمبدأ السابق طريقة إلقاء الأمر فينبغي أن تشجع طريقة إلقاء الأمر على قبوله والموافقة عليه.
- ٦- يفضل أن يقوم مصدر الأوامر عند إصدارها بتبرير أسباب هذه الأوامر والتعليمات والتي تتعلق بشرح أهداف المنظمة أو العمل المطلوب تنفيذه.

ثانياً: حفز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر:
يقصد بالحوافز أي تأثير يحدث إثارة لسلوك الفرد أو يعزز هذا السلوك وذلك لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.

مفهوم وأهمية التحفيز:

تهدف دراسة طرق تحفيز العاملين إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لديهم وذلك عن طريق الاهتمام بالروح المعنوية لديهم مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؛ كما أن قدرة العامل ومعلوماته لا تجدي شيء دون وجود التحفيز.

العوامل المؤثرة على الحوافز:

يتطلب توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة فهم سلوكهم ومعرفة أسباب تصرفاتهم في العمل.

١- الاختلافات الفردية "الاختلافات في الحاجات":

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات تختلف الحوافز فبعض الأشخاص يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي و آخرون الراتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة للابتعاث ... إلخ.

٢- صفات الوظيفة:

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه ؛ وأهمية صفات طل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من الصفات لها طريقة لتحفيزها.

٣- الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:

هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة ؛ بدل التنقل ... إلخ ؛ كلها تجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس هذا على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

الحوافز وأنواعها:

- ١- حوافز مادية.
- ٢- حوافز غير مادية.
- ٣- حوافز فردية.
- ٤- حوافز جماعية.

١- الحوافز المادية:

مثل الزيادة في الأجر أو نسبة مئوية في الأرباح أو تخصيص نسبة معينة من الوفورات التي قد تحصل نتيجة التقليل من الأرباح أو نسبة من المبيعات ... إلخ.

٢- الحوافز الغير مادية:

مثل المشاركة في القرارات والاجتماعات والندوات أو إعطاء إجازة عبارة عن سفر للخارج .. إلخ.

٣- الحوافز الفردية:

هي حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة ؛ مثل جائزة أفضل موظف أو إعطائه هدية ما.

٤- الحوافز الجماعية:

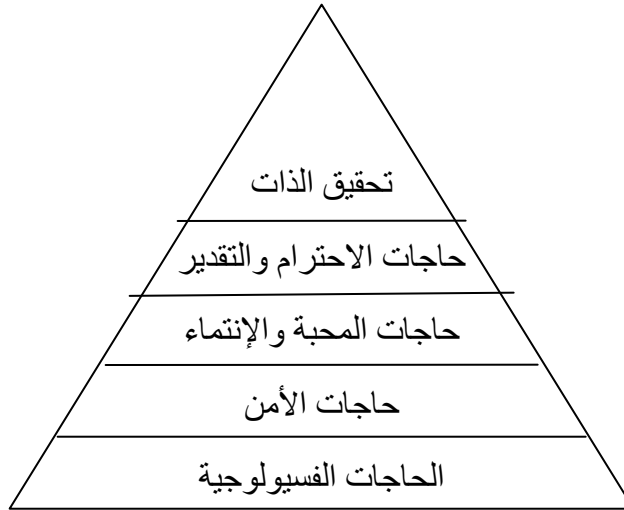
إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبت روح التعاون بينهم ؛ مثل جائزة لأفضل قسم أو فرع وتتم هذه على شكل أجور جماعية.

نظريات التحفيز:

ويعرف (برلسون وستاينير) التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

أولاً: النظرية التي ترى الرضا هو الأساس في التحفيز:**سلم الحاجات لـ "ابراهيم ماسلو"**

ومن هذه النظريات المعروفة بنظرية سلم الحاجات لـ "ابراهيم ماسلو" تقوم هذه النظرية على ترتيب الحاجات الإنسانية بشكل هرمي:



من خلال هذا الهرم نجد أن الحاجات الفسيولوجية ؛ هي قاعدة الهرم لأنها الحاجات الفطرية قبل الأكل والشرب ... إلخ من الحاجات الضرورية لاستمرار الحياة وهي الحاجات الأولية ؛ يأتي مباشرة بعدها حاجات الأمن والتي تمثل حاجات الأمن وتمثل التأمين على الحياة ضد الأمراض والشيخوخة ؛ وبعدها تأتي بالمرتبة الثالثة حاجات المحبة والانتماء وهي العلاقات التي تتم بين الأفراد والجماعات التي ينتمي ويعيش فيها الفرد ومن خلال هذه الجماعات وأهمها الأسرة.

تأتي بعدها في المرتبة الرابعة الحاجات السيكولوجية وهي حاجة الاحترام والتقدير والتي تمثل احترام الآخرين للفرد وتبوء مركز أو مكانه محترمة ورفيعة ؛ إلى ذلك من هذه الخصائص التي تعبر عن تحقيق الذات ؛ لذلك فإن أي حاجة مشبعة لا تصلح لاستخدامها لتحفيز الفرد فمثلاً الموظف المتدني الدخل يتم تحفيزه من خلال ترقيته أو منحه شهادة تقدير وكذلك يمكن التحفيز من خلال إيجاد تأمين صحي للإفراد وهكذا.

نظرية هرزبرج للتحفيز:

تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد وقد تم دراسة حالة استطلاعية لمائتين من المحاسبين والمهندسين العاملين للتعرف على فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها وقد توصلت الدراسة إلى فئتين من العوامل وهما:

(١) العوامل الدافعة.

(٢) العوامل الوقائية.

أما جوهر هذه النظرية فيقوم أساساً على اعتبار العمل ذاته هو المصدر الأساسي والوحيد لتحفيز العاملين وأن هناك نوعين من هذه العوامل وهما:

(١) **العوامل الصحية:** وتمثل الأجر للمحافظة على معنوية العاملين والعلاقات

الشخصية والإشراف وسياسات المشروع في الإدارة وظروف العمل والأمن الوظيفي إلا أن هذه العوامل لا تخدم في تنمية الرضا عن العمل ولكن في حالة عدم وجودها أو نقصها يمكن أن تخلق عدم الرضا ولكنها ليست بحوافز محفزة.

(٢) **النوع الثاني فيطلق عليها (هرزبرج): العوامل المحفزة:** فهي تساعد

على تحقيق الذات ؛ ومنها طبيعة العمل والاعتراف بالأهمية والشعور بالإنجاز وإمكانية النمو وفرص الترقى والشعور بالمسئولية ومواجهة التحديات وهذه العوامل ترتبط بالعمل وليس بالبيئة المحيطة بالعمل.

ولا بد أن نلاحظ هنا أن تحفيز العاملين يركز في الواقع على كلا العاملين العمل والبيئة المحيطة به ؛ فالعمل الجيد في بيئة غير جيدة لا يكون بالضرورة أكثر تحفيزاً.

ثانياً: النظريات التي ترى الخبرات السابقة للثواب والعقاب أساساً للتحفيز:

يقوم منهج هذه النظريات أساساً على المدخل التاريخي لتحفيز الواقعية والتي تدفع الفرد لسلوك معين مستمداً أساساً على المدخل التاريخي لتحفيز الواقعية والتي تدفع الفرد لسلوك معين مستمداً أساساً على من خبراته السابقة ؛ وفقاً لنظرية أثر التعزيز على الاستجابة فإن الفرد إذا ما تعرض إلى الثواب على عمل محدد فإن استجابته

بنفس الطريقة سيعزز وعلى العكس فيما إذا تعرض إلى العقاب فإن احتمال سلوكه سوف لن يتكرر بل سيحاول عدم الوقوع بمثل هذه الأخطاء مستقبلاً.

ثالثاً: نظرية المعرفة للتحفيز:

أ- نظرية التوقع:

إن أنصار هذه النظرية وهم (فروم و بيكر و لولر) يفترضون أن هذه النظرية تقوم على أساس ان سلوك الفرد مبني على أساس الإدراك من خلال تحليله للبدائل المتاحة ؛ لذلك هو يسلك طريق العقلانية الذي يتوقع من خلالها أن يحقق أكثر الفوائد والتوقع هذا يمثل مدى احتمال تحقيق هذه الفوائد المرتبطة بالعمل والتي تأتي من البيئة الخارجية ؛ فهي إدراك هذا الفرد للحافز الذي يعطي له من خلال توقعاته للفوائد التي سوف يجنيها ستكون إنتاجيته والتزامه بالأهداف المطلوب تحقيقها.

ب- نظرية مستوى الطموح:

يرى دعاة هذه النظرية (ليفن) إن أهداف الفرد وطموحاته هي التي تشكل الدافع الرئيسي للقيام بالعمل وإن الدافعية هنا هي عبارة عن محصلة التفاعل بين الخبرات السابقة والناجحة وما يولده من طموح ؛ ولذلك إذا قامت الشركة أو المؤسسة بتحفيز هذه الدوافع بشكل أو بآخر ؛ فإن الفرد سوف يندفع بقوة لتحقيق الأهداف المرسومة له.

عوامل اختيار النموذج القيادي:

- ١- عوامل تخص القائد: وهي القيم التي يؤمن بها هذا القائد ومدى أيمانه بكفاءة مرؤوسيه.
- ٢- عوامل تخص المرؤوسين: وهي استعدادهم لتحمل المسؤولية وقدراتهم على التصرف وثقتهم بأنفسهم.
- ٣- عوامل تخص البيئة: وهي القيم التي تؤمن بها الجماعة والمنظمة من عادات وتقاليد.
- ٤- الموقف: وهي مدى صعوبة هذا الموقف من سهولته.
- ٥- وهي مدى الحاجة الملحة لاتخاذ القرار.

القيادة:

ماهية القيادة؟

هي العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.

كما يعرف البعض القيادة بأنها : " قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمرؤوسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة"

أهمية القيادة:

- ١- بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة من إلى نتائج.
- ٢- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- ٣- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي يطرأ بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها.
- ٥- عن سلوكيات القائد الإداري وتصرفاته هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

مصادر القوة في القيادة الإدارية:

مصادر القوة عديدة ونذكر منها:

- ١- السلطة الشرعية (النظامية).
- ٢- منح المكافأة أو حجبها.
- ٣- الخبرة والمهارة.
- ٤- التأثير الشخصي.
- ٥- الإكراه والضغط.

نظرية القيادة:

- ١- نظرية السمات.
- ٢- النظريات السلوكية.
- ٣- النظريات الموقفية.

نظرية الرجل العظيم:

لقد اتسمت الكتابات في البدايات في موضوع القيادة بالتركيز على تحليل السير الذاتية للرجل العظيم لمعرفة الخصائص التي تميزه عن الآخرين ؛ باعتبار أن القائد يولد ولا يصنع.

١- نظرية السمات:

وهي افتراض إمكانية اكتساب السمات القيادية من خلال التعلم والتجربة ؛ وهذه السمات هي القدرة الإشرافية ؛ الذكاء ؛ الثقة بالنفس ؛ الحاجة لتحقيق الذات ؛ الحسم ؛ الرجولة ؛ الحاجة إلى الأمان ؛ الحاجة للمردود المالي.

٢- النظريات السلوكية:

وهنا نستعرض من النظريات المهمة التي بحثت في السلوكيات للقائد وهي ك

نظرية (X)

وتظهر هذه النظرية أن الإنسان بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه قدر استطاعته وأن أسلوب القهر لا بد من استخدامه من قبل الإدارة من خلال الرقابة الصارمة والتهديد والعقاب لإجبار هؤلاء المرؤوسين على العمل وتحقيق الأهداف والإنسان

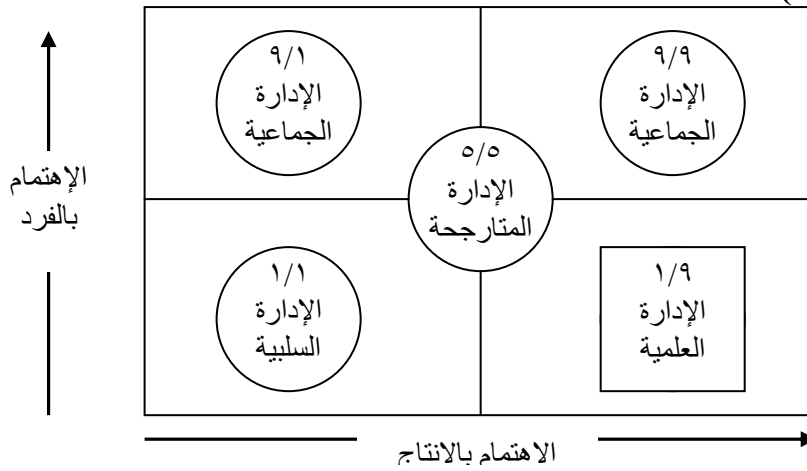
بطبيعته يحتاج دائماً إلى توجيه بل يحب التوجيه لأنه لا يحب المسؤولية ويركز على الاهتمام بالأمان والاستقرار بالعمل.

نظرية (Y)

تظهر دراسة هذه النظرية إن الجهد الجسمي والذهني أمر طبيعي كالخلود إلى الراحة ؛ وأن أساليب القهر والتهديد ليست بالأساليب التي تدفع المرؤوسين على العمل لتحقيق الأهداف لأن الإنسان يتعلم من خلال ظروف عمل طبيعية وأن يتقبل المسؤولية بكل روح إيجابية ؛ لذا فهي عكس نظرية (X).

الشبكة الإدارية:

تقوم هذه الدراسة على تصنيف السلوك الإداري من خلال بعدين أساسيين وهما (الإنتاج ؛ والأفراد)



تفسير للشبكة أعلاه:

نمط ٩/٩ وهي تمثل الغدارة الجماعية وهنا الاهتمام كبير بالإنتاج وفي نفس الوقت الاهتمام كبير بالفرد وبشئونه من خلال العلاقة معه.

نمط ١/١ وهي تمثل الإدارة السلبية ونجد هنا إن الاهتمام بالعلاقات مع المرؤوسين تكاد تكون معدومة في نفس الوقت فأن الاهتمام بالإنتاج أيضاً يكون منخفضاً.

نمط ١/٩ وتمثل هذه الدائرة الإدارة العلمية وهنا نجد أن الإدارة (القيادة) تركز اهتمامها بشكل كبير على الإنتاج مع الاهتمام بشكل قليل على الأفراد.

نمط ٩/١ وتمثل هذه الدائرة الإدارة الاجتماعية وهنا نجد القيادة تركز الاهتمام على الأفراد وتهمل الاهتمام بالإنتاج.

نمط ٥/٥ وتمثل هذه الدائرة الإدارة المتأرجحة حيث الاهتمام سواء بالأفراد أو الإنتاج ضعيف.

*** دراسة جامعة ولاية أوهايو:**

وهنا تركز هذه النظرية على الاهتمام بعاملين أساسيين وهما (العلاقات مع الأفراد والعمل) بدأت هذه الدراسة سنة ١٩٤٠م ويظهر من الشكل أدناه سلوكيات الاهتمام بالعمل وسلوكيات الاهتمام بالفرد:

اهتمام مرتفع (+ن)	إقناع (-ع -ن +)	إقناع (+ع +ن +)
العلاقة بالأفراد ن	قيادة ديمقراطية	قيادة ديمقراطية
اهتمام منخفض (-ن)	تفويض (-ع -ن -)	توجيه (+ع -ن -)
	قيادة سلبية	قيادة ديكتاتورية
	اهتمام منخفض (-ع) العمل	اهتمام مرتفع (+ع) العمل

من خلال الشكل أعلاه يتكون من أربعة أنماط قيادية هي:

+ع -ن - هذا يمثل الديكتاتورية والذي لا يهتم إلا بالعمل فقط حيث يكون الاهتمام لهذا القائد مركز على العمل ولا يهتمه اية علاقات إنسانية أخرى ؛ لذلك يركز على إعطاء الأوامر وتطبيق اللوائح والأنظمة وهو يأخذ قراره بنفسه ويطلب تنفيذه بالتهديد والعقاب.

-ع -ن - هذا يمثل النمط السلبي حيث لا يهتم لا بالعمل ولا سيره ولا بالعلاقات مع الأفراد (العاملين) ودائماً هو سلبي في معظم قراراته.

+ع +ن - هذا النمط من القياديين يمثل القيادة الديمقراطية حيث الاهتمام بالعلاقات مع الأفراد وسلوكياتهم واهتمام عال بالعمل ؛ لأن منطقتهم يكمن بأن الاهتمام الكبير بالأفراد وتوطيد العلاقات معهم في نفس الوقت ؛ هو يشرف بفاعلية ويتابع جميع الأعمال.

-ع +ن - هذا النمط من القيادة يمثل القيادة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بالعمل لذلك تتصف هذه القيادة بالمجاملة أحياناً كثيراً ؛ وهو لا يحب المخاطرة لذلك فإن جميع قراراته تتم من خلال مشاركة الآخرين.

النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظريات السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلائم ما بين ما يقتضيه الموقف ؛ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يعبر سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه.

من أهم النظريات التي بحثت في موضوع "النظرية الموقفية":

نظرية "فيدلر" :

لقد أثبت "فيدلر" إن أساليب القيادة متعددة وكثيرة وإن الموقف له الأثر الكبير في قرارات أي قائد وأن الموقف يتكون من العوامل التالية:

١- قوة المركز:

وتتمثل هذه القوة للمدير حسب مساعدة المرؤوسين له ؛ وكذلك على مدى صلاحيته ومسؤوليته.

٢- طبيعة العمل:

وهي طبيعة العمل من حيث تركيبه فيما إذا كان روتيناً أم معقداً.

٣- علاقاته مع المرؤوسين:

وهل العلاقة ما بين القائد والمرؤوسين العلاقة التي تساعد على أنه قائد ؛ وهذا مما يسهل عمله كقائد.

نظرية القيادة الموقفية لـ "بول هيرس و لانشارد رققا" لهذه النظرية "علاقة القائد مع مرؤوسيه" ؛ فإن الأسلوب القيادي يتوقف على درجة النضوج الإداري للمرؤوسين.

ويقصد بدرجة النضوج الإداري لدى المرؤوسين: أي مقدرة المرؤوسين على تنفيذ مسؤوليات الوظائف ؛ وقدرتهم على التعامل مع المتغيرات ؛ ودرجة الخبرة لديهم.

* الأنماط القيادية وفقاً لنظرية "القيادة الموقفية" لـ "بول هيرس و كينش بلا نشارد" ؛ فإن هناك أربعة أساليب قيادية مختلفة حسب درجة نضوج المرؤوسين:

١- الأسلوب التوجيهي:

غاية ما يستخدم هذا الأسلوب مع المرؤوسين المبتدئين حيث يكونون أكثر حماساً في هذه المرحلة ورغبة في التعليم ؛ لذلك فلا يحتاج المرؤوس في هذه المرحلة للتدعيم وإنما يكون بحاجة إلى التوجيه المباشر والتعليمات الدقيقة لضمان تنفيذ المهام بكفاءة.

٢- الأسلوب التدريبي:

يستخدم هذا الأسلوب القيادي عندما يلاحظ القائد بأن المرؤوسين حماس ؛ وثقتهم في أنفسهم بدأت تنخفض ؛ فيقوم بتقديم سلوك تدعيمي مع الاحتفاظ بالأسلوب التوجيهي بسبب عدم استعدادهم بعد لتحمل المسؤولية كاملة.

٣- الأسلوب التدعيمي:

يقوم القائد في هذه المرحلة بتقديم سلوكيات تدعيمية من خلال الاتصال الثنائي الاتجاه ؛ وتدعيم جهود المرؤوسين ؛ ويقلل من سلوكيات التوجيه.

٤- الأسلوب التفويضي:

يستخدم القائد هذا الأسلوب عندما يثق بأن المرؤوسين يتمتعون بنصح عالي لأداء المطلوب منهم إنجازة ؛ وكذلك تكون لديهم دافعية عالية حيث يتم منح المرؤوسين المسؤولية والاستقلالية لتنفيذ المهمة ؛ إن هذه النظرية تتطلب أن يكون لدى القائد مرونة عالية مستمرة لمدى نصح المرؤوسين إدارياً ؛ حتى يستطيع اختيار السلوكيات المناسبة عند التوجيه.

الاتصالات الإدارية

عملية الاتصال تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار ما بين الأفراد والجماعات ؛ بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب.

أهداف عملية الاتصال:

- (١) إطلاع المرؤوسين على الأهداف المطلوب تنفيذها.
- (٢) إطلاع المرؤوسين على التعليمات بالأهداف المطلوب تنفيذها.
- (٣) التعرف على مدى التنفيذ وما هي المعوقات.
- (٤) تسهيل عملية اتخاذ القرار.

أهمية الاتصالات في المنظمة:

ترجع أهمية الاتصال كنشاط رئيسي في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاوته ؛

أسباب أهمية الاتصالات للمديرين في المنظمة:

- ١- الاتصالات تستغرق وقتاً كبيراً من أوقات الدوام الرسمي ؛ والذي يصل بين ٧٥% إلى ٩٠% ؛ وهذا بالتالي يتطلب رفع كفاءة المديرين في هذه العملية.
- ٢- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فعالية الاتصال في المنظمة.
- ٣- إن لاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم ؛ وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغير في فلسفة المنظمة وسياساتها.
- ٤- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.

عناصر الاتصال:

- (١) المرسل : هو الجهة التي تقوم ببحث وإرسال الرسالة ؛ أو هو الشخص الذي يبادر بالاتصال.
- (٢) الرسالة : وهي مجموعة منعاني وكلمات وجمل وأفكار يراد إيصالها إلى شخص ما ؛ لإثارة سلوكه لعمل شيء ما.
- (٣) قناة الاتصال : وهي الوسيلة المستخدمة لإيصال الرسالة إلى المستقبل وهي تتمثل بالحواس السمع والبصر.
- (٤) المستقبل : وهو الشخص المراد الاتصال به من أجل إثارة سلوكه لعمل شيء ما.
- (٥) التشويش : وهو عبارة عن عدم وضوح الرسالة أو استخدام وسيلة غير مناسبة.

محددات الاتصال:

بما أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال فلا ينبغي ؛ أن يعمل تأثير بعض الأطر المختلفة وهي:

- (١) **الإطار التقني** : وهو عبارة الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال ؛ فعند تقدم التقنيات في عملية الاتصال يؤثر إيجاباً في عملية الاتصال مثل الانترنت الآن.
- (٢) **الإطار النفسي والاجتماعي** : فهو يمثل بالنواحي النفسية مثل الإدراك ؛ الدوافع لأن تفاوت مستوى عند الأشخاص يؤثر على عملية الاتصال.
- (٣) **الإطار التنظيمي** : وهي قنوات القرارات فمثلاً المركزية في الإدارة واللامركزية بالإدارة.
- (٤) **اتجاه الاتصال**: هناك اتجاهان في الاتصال وهما :

أ – الاتصال باتجاه واحد:

وهو الاتصال الذي يتم عبر وسيلة اتصال غير مباشرة وهذه عادة تستخدم من خلال الخطابات الرسمية في الإدارات أما في التسويق مثلاً فتستخدم الإعلان بالمستهلكين ؛ وهو يعتبر اتصال باتجاه واحد أي أن ردة الفعل لا تتم مباشرة ولا يعرضها المرسل إلا بعد مدة.

ت-الاتصال باتجاهين :

وهذا النوع من الاتصال يتم من خلال الندوات والاجتماعات والمباشرة مع المرؤوسين من قبل قائدهم حيث يتم إرسال شيء ويتم الحصول على ردة الفعل مباشرة ؛ ويستخدم رجال البيع هذه الطريقة حيث يتم زيارة العميل وجهاً لوجه ويتم إقناعه بالسلع الخ ؛ ولذلك أطلق عليه باتجاهين لان ردة الفعل تتم في الزمن والمكان.

وسائل الاتصال الرئيسية :**١- الوسائل الشفوية:**

تتم من خلال المؤتمرات والندوات ... إلخ ؛ وتمتاز هذه الوسيلة بالبساطة والوضوح.

٢- الوسائل الكتابية:

تتم على شكل خطاب رسمي أو مذكرة أو تقرير يتم إعدادها ليتم دراستها بعد إرسالها إلى المستقبل ويتم حفظها في ملفات خاصة يمكن العودة إليها.

أشكال الاتصالات الإدارية:**١- الاتصالات النازلة:**

وهي التي تتم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل الهرم الإداري في القيادة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا وهذا يسود التسلسل الإداري في معظم الأحيان.

٢- الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات التي تتم من الإدارة الدنيا ثم الوسطى ثم العليا أي من المرؤوسين إلى الرؤساء ؛ وهذه لا بد أن تسير من خلال التسلسل الإداري المعمول به في أي منظمة.

٣- الاتصالات الأفقية:

وهي عبارة عن الاتصالات التي تتم ما بين الإدارات مع بعضها البعض في مستوى إداري محدد ؛ مثلاً بين إدارات الإدارة الوسطى أو إدارات الإدارة الدنيا أو أقسامها.

معوقات الاتصال:

- ١- معوقات نفسية واجتماعية وهي متصللة بميول ومعتقدات وعادات وتقاليدها كل من المتصل والمستقبل وكما نعرف أن الأفراد يختلفون في سلوكياتهم.
- ٢- معوقات التنظيم وهي كل ما يتعلق بالنمط الإداري في التنظيم بالإضافة إلى القوانين ؛ واللوائح في التنظيمات المستخدمة في هذا التنظيم.
- ٣- المعوقات الفنية ؛ وهي تشمل النواحي الفنية والتكنولوجية في وسائل الاتصال أي قصور وسائل الاتصال.

شروط الاتصال الجيد:

- ١- التخطيط للاتصال والذي يتطلب تحديد الهدف من وراء هذا الاتصال.
- ٢- وضوح المعلومات بالنسبة للمرسل.
- ٣- اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال،
- ٤- تأكد دائماً من الوقت المناسب لعملية الاتصال.
- ٥- أترك الآخرين ليسألون ويعبرون عن آرائهم بوضوح وسهولة.

الفصل السادس

الرقابة

المقدمة:

الرقابة جزء من وظائف الإدارة وهي تقوم على التركيز أولاً على التعامل المباشر بين "صاحب المهمة والموضوع الذي يتعامل معه" وبعد ذلك يتم اختيار نظام الرقابة المناسب ، ولا شك بأن وظيفة الرقابة لا تكتمل إلا بالتخطيط والتنظيم والتوجيه الجيد ، بمعنى أنه إذا كانت الرقابة محكمة في ظل تخطيط ضعيف أو تنظيم غير مناسب أو توجيه غير فعال ، فإن عملية الرقابة في هذه الحالة تصبح مجرد تحكم لا يؤدي إلى الارتقاء بالأداء ورفع الإنتاج ، ويظهر مدى نجاح الرقابة في الآتي:

- (١) وضع المعايير الرقابية اللازمة لقياس الأداء بناء على ما تم التخطيط له.
- (٢) مقارنة ما تم التخطيط له بما تم تنفيذه في ظل التنظيم المناسب والتوجيه.
- (٣) الأخذ بالأسباب التصحيحية اللازمة عندما يحدث الانحراف عن الأداء (أو توقع حدوثه) المخطط له.

تعريف الرقابة:

هي تلك المهمة من الوظيفة الإدارية والتي يتم بموجبها مراجعة المهام و الأداءات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط ونظم في ظل الرؤيا والمهمة والإستراتيجيات المرسومة مسبقاً ، واتخاذ الإجراء اللازم في حال وجود تفاضل أو اختلاف.

أهمية الرقابة:

أ- تمثل العملية الرقابية النشاط الأخير في الوظائف الإدارية من حيث الأداء . إذا أنه بموجبها يتم قياس مدى كفاءة وفعالية الخطط المرسومة من خلال تنفيذها ، كما يمكن معرفة مدى ملاءمة الخطة وأسلوب تنفيذها في تحقيق الأهداف للوصول إلى الإستراتيجيات المرسومة و عما إذا كان هناك أسلوب أفضل لتحقيق المطلوب ، وعليه فإنه يتم تغير المسار أو الأسلوب أو الأهداف ؛ وكلما كان أسلوب الرقابة جيداً ومناسباً كلما كانت درجة التمكن من العودة إلى الخطة وطرق تنفيذها أدق وأسرع لتطبيق ما يسمى بالتخطيط المبني على الاكتشاف لتصحيح المسار ، فيمكن التعرف على نسب الإنجاز الجماعي والفردى ومدى تلاؤم الجهودات المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ، وفي حالة ضعف الرقابة يمكن أن يحدث الكثير من الهدر والتخبط ، ويرى البعض أن الكثير من الأساليب الرقابية الفعالة هي في المقام الأول تتعلق بالتخطيط الجيد.

ب- قياس المحقق من الإنجاز:

تعتبر عملية القياس أو التثمين الخطوة اللاحقة لعملية وضع المعايير إذ أن المعيار الذي لا يكون واقعياً لا يكفي لتحقيق مهمة القياس ، فكلما كانت المساطر مناسبة كلما أدى ذلك المقياس إلى التعرف على نقاط القوة والضعف ؛ وبالتالي تصبح عملية التصحيح ممكنة ؛ وعملية القياس تتطلب كثيراً من المتابعة ، والرقابة الداخلية هي الاهتمام الرقابي من حيث التنفيذ ولكي يظل موضوع الربط مهماً من أجل المقارنة بين ما خطط له والفعل وبين ما خطط له في العمل الرقابي الداخلي من جهة وبين مؤشرات البيئة الخارجية هو ما يجعل الرقابة الداخلية ذات معنى وتحقيق أهداف وغايات المنشأة الاستراتيجية.

ج- تحليل الفروقات وتصحيح الانحرافات:

لكي تكون العملية الرقابية مكتملة وذات جدوى لا بد من التعرف في الوقت المناسب على نتائج الأداء الفعلي على أرض الواقع ومقارنتها بالأداء المخطط له للتعرف على النتائج السلبية والإيجابية منها ودراستها للتمكن من تصحيح السالب ومراقبة الجزئية التي حدثت فيها تلك الانحرافات وذلك بدقة أكبر ، على أن مراقبة الإيجابي من الأداء يفيد متخذي القرارات في التعرف على مدى واقعية الأهداف والمعايير التي تم وضعها مسبقاً.

وهنا يجب التمييز بين انحرافات عائدة إلى طبيعة التشغيل ويسهل تصحيحها ويمكن تسميتها طبيعية (حميدة) ؛ وأخرى عائدة إلى خلل جذري مثل سوء التقدير أو خلل في الأداء ويمكن تسميتها غير طبيعية (خبیثة) ؛ أي صعبة التصحيح.

فالانحرافات الطبيعية تحدث في معظم عمليات التشغيل والصيانة والتسويق ويمكن تداركها وتصحيحها بأقل التكاليف أو بمجهود لا يؤثر على صحة المشروع و استمراريته.

وضع المعايير ومقارنتها بما تم إنجازه:

إن مفاضلة المعايير أو ما تمت تسميته "بعلامة المصطبة" بما تم تحقيقه في أنشطة متشابهة هو من أهم العلامات الدالة على اقترابنا من واقع السوق أو العملية المقدمة فيها السلعة فإذا رأينا المنتج قد حقق على سبيل المثال نجاحاً مع تحقيق هوامش ربحية مرضية لنا ولو على المدى القصير فإن ذلك غالباً ما يعني أننا على المسار الصحيح.

إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية هي الخطوة التالية لرصدها والأفضل أن لا تكون هناك انحرافات وخصوصاً سلبية بالذات ، فكما يقال أفعالها من أو مرة وذلك بتحري الدقة في رؤية الموضوع بأكمله وتفادي احتمالات حدوث أخطاء.

الانحرافات وسبل تصحيحها :

ويعتبر إجراء تصحيح الانحرافات هو الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية ، فمن خلال الإجراءات الرقابية يمكن أن نعيد النظر في الخطط

التي سبق أن قمنا بوضعها أو إعادة الهيكلة للتنظيم الإداري أو "الهندرة" (إعادة تنظيم العمليات) إلى آخر ما هناك من أساليب وإجراءات لتصحيح الخلل الذي تم اكتشافه عن طريق الرقابة الفعالة والمستمرة.

ولا شك أن هناك أكثر من أسلوب تصحيحي للأداء والوصول إلى النتائج ؛ فهناك طريق ممارسة النفس الطويل والذي يعمل على المدى البعيد - مثل أساليب الجودة الشاملة - ودوائر النوعية - والتي تعمل على تصحيح الانحرافات الظاهرة بصفة تتابعيه وفي كافة الاتجاهات ؛ ويتم ذلك بتشكيل فرق العمل ثم هناك المعالجات الجذرية مثل "الهندرة" وإعادة الهيكلة على أن وجود أحد هذين الاتجاهين لا يستثني وجود الآخر تماماً كما أن هناك إجراءات تصحيحية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل.

كيف تكون الرقابة ذات فاعلية ؟

لا بد من توافر ظروف معينة يمكن القول بموجبها أن الرقابة فعالة وهي:

١- **يفترض أن تكون الرقابة ذات حدود اقتصادية :** إذا كان الهدف من الرقابة هو خفض التكاليف ورفع هوامش الربحية عن طريق تحقيق الفعالية الإنتاجية فإن أي مجهود رقابي يجب أن تفوق عوائده التكلفة الناتجة من تنفيذه ؛ مثال - لا يمكن فحص إطارات السيارات المصنعة كافة وذلك مكلف جداً بالإضافة إلى كون ذلك الفحص يضعف تلك الإطارات بل ويتلفها ولكن يمكن أخذ عينات منها لمعرفة مدى تحملها في الأداء الفعلي.

٢- **يجب أن يرتبط النظام الرقابي بمن لهم صلة باتخاذ القرارات :** إن ارتباط النظام الرقابي يجب أن يرتبط بمن لهم صلة للاستفادة من المعلومات الرقابية المرتدة سواء كانوا أفراد أو مجموعات و إلا فإنه من المحتمل أن يتحول العمل الرقابي إلى جهة بوليسية تطبق الإجراءات دون تحقيق النتائج.

وعليه يجب أن تكون نظم مساندة القرارات ، أو بما يسمى بنظم المعلومات موصولة بوضوح لمتخذي القرارات بحيث يستفيد منها في صنع القرار الأنسب لمعالجة الموقف المتاح بيده.

٣- **يفترض أن يكون النظام سريعاً في التنبيه للانحرافات :** نظراً لتطور شبكات المعلومات حالياً في الوضع التنافسي لكثير من الشركات يتطلب أن يكون النظام الرقابي سريعاً في تسجيل أي انحرافات على مستوى الأداء المطلوب.

٤- **يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً من قبل المستفيدين منه :** نظراً لأن النظم الرقابية الحديثة تلجأ إلى الأساليب الإحصائية والتكنولوجية التي قد يصعب على البعض استيعابها فإنه في كثير من الأحيان يتوجب على القائم بتطبيقه لأسلوب رقابي إحصائي أن يلم بالحد الأدنى للأسلوب المراد استخدامه وعدم تحقيق ذلك يعني فشل المديرين في الاستفادة من الأساليب الرقابية الحديثة.

٥- **المرونة عنصر أساسي في النظم الرقابية الحديثة** : كلما كان النظام الرقابي مرناً وقادراً على التكيف مع المتغيرات المؤثرة على ظروف المنشأة كلما أدى إلى فعاليته ، فكثيراً ما يكون التصور الأساسي لفكرة ما في اتجاه وتنشأ ظروف ومعطيات جديدة تؤثر على ذلك التصور الأساسي ولذلك فإنه عندما تم ذكر التخطيط المبني على الاكتشاف فإن ذلك يؤثر أيضاً على الأسلوب الرقابي المتبع فإذا افترضنا أنه تم التحول من خطوط إنتاج شبه أوتوماتيكية إلى خطوط كاملة الأتمتة (أوتوماتيكية) يتم استعمال الأشعة تحت الحمراء فيها أو أي نوع من الأشعة للتعرف على نقاط الخلل المحتملة في المنتج واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ؛ وبقدر ما تكون الإجراءات التصحيحية ممكنة فإنه يمكن أن يقال عن النظام الرقابي أنه أكثر مرونة.

٦- **يفترض أن تكون عناصر الرقابة مميزة** : تعتبر مستويات الإدارة في العملية الإدارية أحد عناصر ذلك التمييز فلا يمكن مراقبة الأفراد الذين يؤدون أعمالاً روتينية بنفس الطريقة التي تتم محاسبة مديري الإدارات على سبيل المثال لا الحصر.

٧- **يجب أن يكون الأسلوب الرقابي متيحاً لانتقال المعلومات في اتجاهين** : أن تحقيق الشفافية في انتقال المعلومات يفيد في أن تلك المعلومات المتعلقة بالأداء متاحة للتقييم من كافة الأطراف ذات العلاقة وبالتالي فإن الغالبية داخل المنشأة يعتبرون شركاء في تحقيق مستقبل المنشأة وفي تنفيذ العمليات بالطريقة الأنسب.

نظم مساندة القرار والرقابة الفعالة:

إن اعتماد العملية الرقابية على "نظم مساندة القرار" التي تحصل على المعلومة وتحللها لتقديمها لمتخذي القرارات في الوقت المناسب يرفع من فعالية الرقابة وبالتالي يزيد من فعالية العملية الإدارية بأكملها ولكن يتوجب على الإدارة هنا أن تحدد المعلومات ذات الصلة والأكثر أهمية للقرار المعني وذلك لأن وجودنا في ما يسمى بعصر انفجار المعلومات يجعل من الضروري أن لا يشوب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار أي تشويش وأن يكون اختيارنا دقيقاً في هذا الشأن وبدون ذلك يصعب علينا الوصول إلى أهدافنا التي نطمح إليها في ظل استراتيجيات وغاية محددة ومبينة على رؤيا شاملة.

الرقابة في المجتمعات النامية من خلال النظم الرسمية:

إذا تم التسليم بضرورة وجود نظام رقابة متطور ويتألف مع الظروف الرسمية والغير رسمية في المجتمعات النامية والعشائرية فإنه في الجانب الرسمي يمكن القول بأنه تتواجد نظم متقدمة للرقابة في كثير من المؤسسات في دول الخليج ، فعلى سبيل المثال هناك نماذج ناجحة رسمياً وتستفيد من النظم الحديثة في دعم القرارات الإدارية ومن المعلومات العائدة على كافة المستويات الإدارية ولكن يبقى الجزء الغير رسمي والذي يلعب دور مؤثراً في ميكانيكية اتخاذ القرارات ويمكن أن يكون ذلك الدور ايجابياً أو سلبياً وهنا يصبح الموضوع عائداً إلى الخيارات الاجتماعية

التي يتم اتخاذها والتي كثيرا ما تتم بطريقة مغايرة عما لو كانت في المجتمعات الأخرى وهي مدعاة للتفاهم أكثر من الانتقاد قد تعمل في ظل المجتمع الإسلامي المحافظ بنوع من الرقابة الذاتية في إطار الجماعة.

العنصر الإنساني في العملية الرقابية:

يجب على كل من يصنع القرارات في المنظمة التعرف على التأثيرات النفسية للرقابة والتي منها ما يلي:

- مقاومة المعنيين للرقابة المباشرة والدقيقة خاصة إذا كانوا هم المتأثرون فقد يقاوم بعض الموظفين توحيد الزبي أو تنظيم أوقات الحضور ... الخ.
- قد يسيء بعض المسؤولين عن الرقابة "كالمفتشين على الحسابات والجودة" السلطة أو النفوذ الممنوح لهم أو أن مجرد القيام بتلك الوظيفة يسبب بعض الحزازات النفسية إذا لم تكن واضحة بدرجة تجعل التعاون مع جهاز الرقابة توجه له فوائده المعترف بها من قبل الآخرين بدلاً من الخوف من سوء استخدام السلطة.
- من المحتمل أن تقود الرقابة إلى تقييد السلوك والالتزام بالأوامر الصادرة عن طريق اللوائح والقواعد الإدارية التي قد تقضي على روح الإبداع مما يؤدي إلى الالتزام بالروتين والأنظمة أكثر من السعي للوصول إلى نتائج.

معوقات الرقابة:

أولاً: استعمال النمط الميكانيكي بدلاً من العضوي ولا يأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية – بين الأفراد من حيث الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام ؛ لذلك فإنه يمكن أخذ تلك الفروقات الشخصية في الاعتبار ذلك لأن الأفراد يعتبرون من أهم الموارد العائدة للمنشأة بل وتسمى في كثير من الأحيان برأس المال البشري ؛ لذلك فإن بعض المعايير قد تحتاج للتعديل لمواكبة القدرات البشرية المتاحة دون الإخلال بالهدف الأساسي.

ثانياً: يجب أن يشارك الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف الفرعية مما يساعد في تركيز الرقابة الذاتية من قبل الأفراد على أدائهم وبالتالي يكون هناك تطوير مستمر من خلال معايير مقارنة أو علامات المصطبة ؛ وللرقابة بعض المحاذير منها:

- ١- أن الرقابة لها تأثير منطقي وآخر عاطفي على الأشخاص ؛ فالجانب المنطقي يبين للفرد ما يجب أن يفعله وما يتجنبه ؛ ولكن العاطفي يستشعر بأنه كان بإمكانه القيام بدور ما دون أن يكون مفيداً.
- ٢- كثيراً من الأشخاص العاملين يفضلون أن تكون رقاباتهم ذاتية على منجزاتهم مما يحقق لهم إشباعاً ذاتياً أفضل مما لو وجد مشرفاً يقف عليهم أو أي مراقب رسمي.
- ٣- إذا قام العاملون بممارسة الرقابة الذاتية لأدائهم يصبحون أكثر قدرة على تحديد أهدافهم.

٤- أن الأشخاص الذين لا يستطيعون تحقيق الرقابة الذاتية يكونون أقل رضا من الأفراد الذين يمكنهم القيام بتلك الرقابة الذاتية.

أساليب وآليات الرقابة:

أولاً: القوائم المالية:

تفيد القوائم المالية في قياس الأنشطة التي تم إنجازها في داخل المنشأة وذلك بتحليلها ويعتمد ذلك على البيانات المحاسبية في شكل قوائم مالية وهنا يتم سرد القوائم المالية الأكثر استعمالاً وهي كالتالي:

أ- قائمة الدخل:

يتم في قائمة الدخل قياس مدى قدرة المنشأة في تحقيق عوائد وأرباح عبر فترة زمنية محددة قد تكون سنوية أو ربع سنوية أو حتى أساس شهري وتحتوي على ثلاثة أجزاء مكونة على النحو التالي:

- إيرادات محققة خلال الفترة المنصرمة مع تكلفة البضاعة المباعة
- التكاليف والمصروفات المختلفة عن الفترة الماضية.
- إجمالي الدخل أو الأرباح من العمليات.

ب- الميزانية العمومية:

تفيدنا في إظهار المركز المالي للنشاط خلال فترة زمنية معينة في نهاية العام وتتكون الميزانية العمومية من ثلاث أجزاء هي: حقوق الملكية - والأصول - والخصوم .

ج- قائمة التدفقات النقدية:

الغرض الأساسي منها هو إظهار المعيار الذي يتوقع أن تكون عليه التدفقات النقدية وذلك يفيد المدير في التعرف على حجم الفائض أو العجز النقدي والوقت الذي يمكن أن يحدث خلاله ؛ ويشمل نقاط إعداد قائمة التدفقات النقدية الآتي:

- التقدير الدقيق للتدفقات النقدية الواردة ؛ تحصيل مبيعات جني أرباح وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية وإيجارات الأصول ... الخ.
- التدفقات النقدية الصادرة ؛ وهي عبارة عن الأموال التي تخرج من المنشأة لمواجهة الأعباء والالتزامات الخاصة بشراء موارد أو مستلزمات إنتاجية ؛ دفع أجور ومرتبات و سداد ديون وفوائد تلك القروض للحصول على أصول مختلفة.
- حساب صافي التدفقات وذلك عن طريق حساب الفرق بين التدفق النقدي الوارد والصادر وعليه يمكن اعتبار أن الرصيد في أي وقت صافي النتائج لتلك المبادلات النقدية.

ثانياً: نظم الرقابة التشغيلية:

- الرقابة التشغيلية تختص برقابة أساليب وعمليات التشغيل والتعرف على مدى دقتها في الاستفادة من الموارد البشرية والمادية والفنية والتكنولوجية للشركة للتحقق من مدى مواكبة تلك العمليات مع سياسات واستراتيجيات الشركة وإذا كانت هناك فروقات أو انحرافات يتم التحري عن أسبابها ؛ ويرفع المراقب العام أو التشغيلي تقاريره بصفة مستمرة للإدارة العليا.
- الرقابة التشغيلية هي بحث منظم عن طريق تحسين الكفاءة والفعالية والاقتصاد في كافة عمليات الشركات أو المؤسسات التالية:
 - الاقتصاد أساس لطبيعة المدخلات.
 - الكفاءة مقياس للعلاقات بين المدخلات والمخرجات.
 - الفعالية: من خلال علامات المصطبة للنتائج أو المخرجات والقدرة على تحقيق الهدف المنشود.
- الرقابة التشغيلية هي فحص مستمر ومنظم للأنشطة والعمليات أو لأجزاء منها لتحقيق أهداف معينة تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يفترض أن يكون من جملتها رضا العميل (سواء كان ذلك العميل داخل المنشأة أو خارجها) ويتضمن ذلك التقويم الذاتي للأداء وتقويم المسئول المباشر ثم تقويم جهاز الرقابة وتحديد فرص التطور والتحسين ومجالاتها ، ووضع التوصيات والإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك.
- الرقابة التشغيلية لا تأتي بإصدار الأوامر ليتم الإنجاز وإنما هي عمل يتطلب تضافر كافة الجهود لتحقيق الإنجاز المطلوب ونظرياً يجب على الجهة المستفيدة من الرقابة التشغيلية أيتم تقديمها بالصيغة المناسبة.
- الرقابة التشغيلية هي نشاط يأخذ في الاعتبار تقويم العمليات الإدارية وسياساتها وأساليب بهدف الارتقاء بالأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية ورفع هوامش الربحية.

صفات ومسئوليات المراقب التشغيلي:

- الفضول وحب الاستطلاع والمثابة والقابلية للتكيف والإحساس بترابط الأعمال.

الأساليب الحديثة في الرقابة (مثل الجودة الشاملة TQM وكمرت التوازن "Balance Score Card")

لقد مرت العملية الرقابية بمراحل عديدة قد يكون من أهمها "برامج الجودة الشاملة" (Total Quality management) حيث يتم الاستفادة من كافة أدوات التنميط والمتابعة بما في ذلك أساليب الـ ISO9000 وما بعدها ولكن بقيت هناك فجوة زمنية في تحديد أسلوب المتابعة والتعرف على الصورة الكلية في الوقت

المناسب لتلافي الأخطاء قبل تفاقم آثارها لأن عنصر الوقت في كثير من الأحيان له الأثر الأكبر في تحديد نسبة نجاح أي مشروع.

كرت الأهداف المتوازن "Balance Score Card" : هو عبارة عن فلسفة إدارية تتوقع سيناريوهات ومواقف ؛ باستعمال المؤشرات والمعلومات المتقدمة والسابقة ؛ لقياس أداء المنشأة ؛ أي أنه يعطي صورة كاملة عن المنشأة ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها ويبين "كرت الأهداف المتوازن" صورة شاملة للمقاييس المالية والغير مالية مثل ولاء العملاء ؛ النوعية ؛ الدخل وحتى درجة المعرفة لدى العاملين.

ويختلف "كرت التوازن" عن نظم المعلومات العادية لخدمة التنفيذيون في أن الأول (كرت التوازن) يعطيهم القدرة الاستشرافية لتحليل صحة الشركة.

وبذلك الأداء يتيح لهم التعرف على المدى الذي أمكن بموجبه تحويل الاستراتيجية إلى عمل منفذ وهنا يستطيع التنفيذيون أن يشاهدوا علاقة المسبب والتأثير وكيف أن كل هدف تم اختياره يجب أن يكون جزءاً ضمن سلسلة أهداف تعود إلى تحقيق غايات المنشأة.

إن النظرة الدقيقة إلى العناصر التفاعلية التي تدخل في العملية الإدارية تمكن الإدارة في الشركات من قياس الأداء العام بدلاً من التركيز على الأداء في المدى القصير فقط والحد الأدنى فقط كما يحدث لكثير من المنشآت.

إذا تم فهم "كرت الأداء المتوازن" بطريقة سليمة من حيث التنفيذ فإنه يقدم مدخلات ومعلومات مرتدة من المديرين في الإدارة العليا وحتى الخطوط الأمامية لتغطية أربع مساحات هي:

- ١- درجة ولاء / رضا العميل عن كافة الخدمات المقدمة والأسعار ... الخ.
- ٢- العمليات التشغيلية داخل المنشأة ومدى تمكنها من تحقيق الأهداف.
- ٣- درجة التعلم والنمو الذاتي للمنشأة أو ما يسمى "بمنحنى الخبرة".
- ٤- النواحي المالية ومدى الالتزام بعناصر خفض التكاليف على سبيل المثال ؛ وتنمية الموارد المالية.

ملاحظة : للمزيد من الأمثلة راجع كتاب أساسيات الإدارة الحديثة – للكاتب – أ.د احمد عبدالله الصباب ، وآخرون ، (ص ١٨٩ - ١٩٠ - ١٩١ - ١٩٢ - ١٩٣ - ١٩٤).

الفصل السابع

عملية اتخاذ القرارات

تصنيفات عمليات اتخاذ القرار

نظراً للحركة والتقلبات المتزايدة التي يتصف بها عصرنا والتي لم يسبق أن كانت بهذا التسارع ، فإن أساليب اتخاذ القرار تختلف باختلاف دوافعها بين مركزية أو لا مركزية ، حيث تتصف الأخيرة بدرجة تفويض أعلى لأداء المهام أو تمكين أكثر ولكن ذلك التمكين لا بد أن يكون مبنياً على تحديد المعالم ابتداء من الرؤيا ثم الاستراتيجية والتكتيكات حتى التنفيذ والتسليم وقد يكون القرار تنازلياً بمعنى أنه يأتي من المستويات وقد يكون تصاعدياً بمعنى أنها تتبع من المستويات الأعلى فالأدنى الإشرافية لترفع إلى الإدارة العليا بغرض تحديد القرارات ومتابعتها بطريقة تسلسلية مثل كرت التوازن ، وغيره من النظم يؤثر على روح المبادرة والمبادرة الشخصية للمديرين والقادة ، ولكن بإحداث فترة للاستثناءات يمكن ترك المجال لتكوين الإبداع وتطبيق الأفضل من البدائل المتاحة في إطار الاستراتيجيات المتفق عليها وفي الرؤيا المحددة والتي تكون شاملة ، ثم تأتي بعد ذلك الأساليب والطرق المختلفة وجدول التنفيذ.

مواقع اتخاذ القرار:

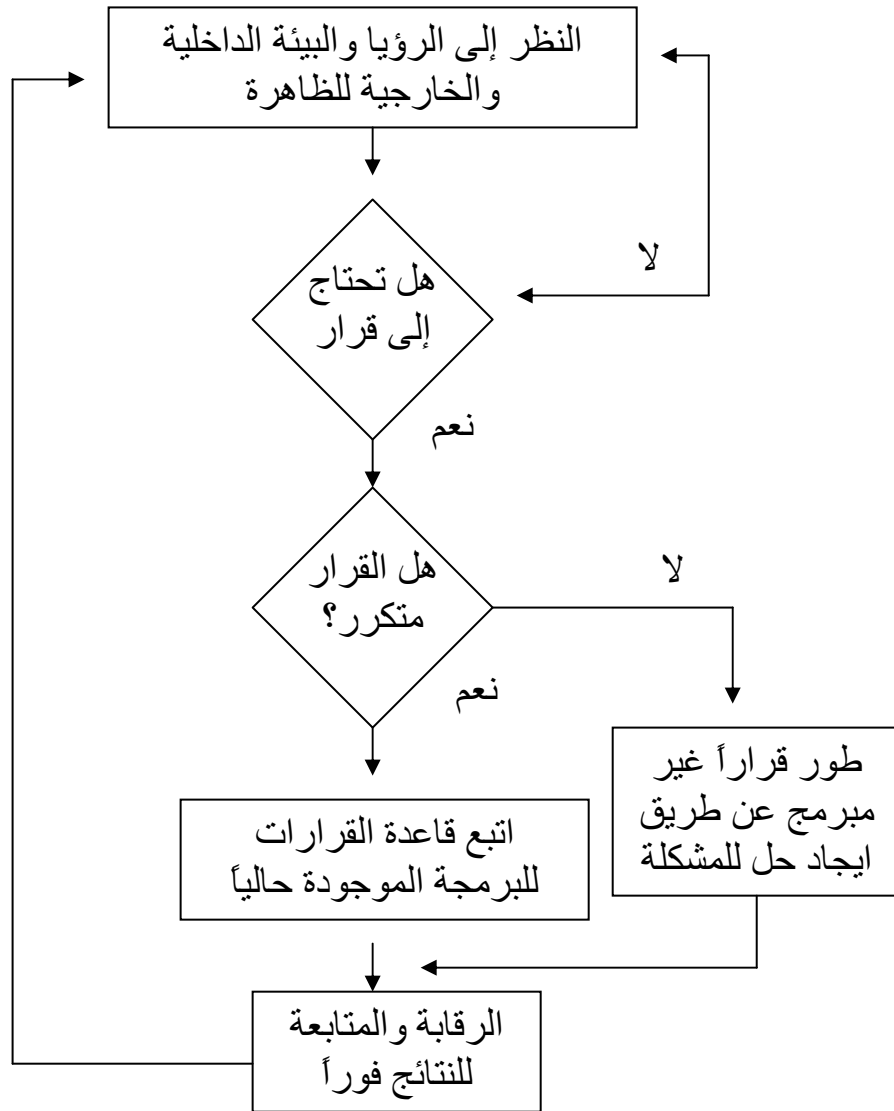
أن الهيكل التنظيمي يحدد من يرفع التقارير لمن ، كما أنه ارتفعنا في هيكل المنظمة ووجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ هناك كلما تأكد لنا أن عملية اتخاذ القرارات ذات صبغة مركزية ولكن إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في الجزء الأدنى من السلم الإداري فإننا نقول أن العملية لا مركزية ومحرره للقيود التي كثيراً ما تكبل المنشأة في تحركاتها السريعة والمطلوبة في عصرنا هذا بغرض التنافس ولكن في المقابل يتطلب منا إعداداً مكثفاً لمن سيقومون بتلك المهام والتأكد من ذلك.

كيفية صنع القرار:

ليست هناك طريقة مثالية لصنع القرارات بسبب حالة عدم التأكد التي تكتنف عملية صناعة القرارات ، ولكن هناك أموراً أخرى تسهل تلك العملية أو تجعلها أكثر صعوبة ، مثال ذلك:

- قرارات مبرمجة وهي متكررة ويمكن أن توضع لها لوائح وقوانين وكثيراً ما توصف بأنها روتينية ولا تحتاج إلى كثير من التفكير أو التحليل وفي عالم الإدارة يوضع لها دليل الأنظمة والإجراءات كمنهج لتبيان مواقف محددة فتوضع السياسة ثم يتم تحديد المسئول عن التعديل.
- القرارات الغير قابلة للبرمجة : وهي قرارات كثيراً ما تكون وحيدة ومتداخلة في عناصرها وتتطلب التحليل والعديد من الإجراءات قبل صنعها وقد تكون عليها محددات يدخل فيها عنصر الوقت أو السياسة أو المعتقدات الثقافية ومع

ذلك نستطيع أن نوجد نموذجاً شاملاً لصنع القرارات في المنظمات يمكن أن يكون كالتالي:



وفي هذا الشكل نرى وضوح وتتابع الخطوات التي تخفف الفاقد في الوقت والجهد.

ويمكن تحديد ثلاث مساحات متدرجة لعملية صنع القرار تبدأ من حالة عدم التأكد العالية مروراً بالمخاطر المحسوبة، وانتهاء بحالات التأكد والتي تسمى بالقرارات الروتينية وتظهر طبيعة الأمور أنه كلما زادت نسبة المخاطر المحسوبة ازدادت معها هوامش الربحية كما في الشكل.

حالات عدم التأكد	نوعية المخاطرة	عنصر المخاطرة	احتمالات قوية	حالات التأكد
قرارات غير روتينية	عالية وغير محسوبة كثيراً	المحسوبة	فوق ٩٥%	قرارات روتينية (متكررة)

وتتعدد النظريات المتعلقة بصنع القرار من حيث الكيفية فالعالم يحتاج إلى طريقة منظمة لحل المشكلات ويمكن تصنيف هذه النظريات إلى الآتي:

١- **الأسلوب التحليلي أو المنطقي** ، فلا يكفي أن يكون صانع القرار ذكياً وبارعاً في صنع القرارات بل وعقلانياً ومنطقياً يلزم بالمحيط الخارجي والداخلي ويطلع على المؤثرات والبدائل والحلول ذات القيمة والقيمة المضافة ويقارن ذلك بالتكاليف تحليلياً ، وبعدها يتم تحديد البدائل وترتيبها حسب الأهمية ويتم اختيار الأفضل منها ، ورغم أن هذه الطريقة من أقدم الطرق ووجهت إليها بعض الانتقادات مثل عدم القدرة على تضمين كافة المؤشرات وعدم حدوث الموضوعية وتغير الأهداف وذلك لأن الإنسان يتغير بتغير الظروف.

٢- **الأسلوب البديهي** ، (عكس التحليل أو المنطق) إذ يعتمد صانع القرار على العادات والتقاليد والخبرات السابقة وما يسمى بالحاسة السادسة أحياناً ويعاب على هذه الطريقة عدم استخدام الأساليب الحديثة التي تساعد في صنع القرار ، بينما نجد في أسلوب التحليل الهرمي يتوفر لنا إطار عمل لحل المشكلات.

٣- **الحضاري – السلوكي**: إن متخذي القرار يضعون نصب أعينهم المؤثرات الاجتماعية التي يتعرضون لها وذلك لأن بيئة الأعمال تتطلب من رجل الأعمال أن يأخذ في الاعتبار كل من له صلة بالمنشأة والذي يمكن تسميتهم ذوي الاهتمام.

مراحل اتخاذ القرار:

- التعرف على المشكلة وتحديد لها.
- تشخيص المشكلة.
- بحث البدائل المتاحة وتحليلها.
- تحليل مزايا وعيوب كل بديل.
- تقييم البدائل والاختيار من بينها.
- تنفيذ القرار ومتابعته.

١- التعرف على المشكلة وتحديد لها:

المشكلة الإدارية عبارة عن موقف يواجه المسئول ، ومن صفات هذا الموقف الغموض والتعارض بين عدة أمور.

ولتحديد المشكلة وبلورتها يتطلب ضرورة الإجابة على عدة أسئلة:

- ما هو نوع المشكلة؟
- كيف نشأة هذه المشكلة؟
- ما هي النقاط الجوهرية أو الهامة في المشكلة؟
- متى يجب أن تحل هذه المشكلة؟
- لماذا نريد حل هذه المشكلة؟
- ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها؟

٢- تشخيص المشكلة:

- أ- جمع البيانات والمعلومات.
- ب- تعريف المشكلة.

٣- بحث البدائل المتاحة وتحليلها:**أ- دور العملية الإبداعية:**

والإبداع عند المدير من أهم الخواص التي يستحب بل يجب أن تكون فيه ، ومن الأساليب المقترحة لتنمية ملكة الإبداع:

- استخدام المناقشات لالتقاط ما في أذهان الناس ، فكم يفيد النقاش مع أولئك الذين يمكن أن تدرك عقولهم الأفكار الحديثة.
- كذلك فإن هناك أسلوب الأذهان من خلال الاستماع للناس وتلفيف الفكرة في دائرة الاجتماع بين الحاضرين ، وادخار ما يقال حولها أو تقويم ما يقال سواء بالخير أو بالشر ، وتسجيل كل هذا لتقويم منفرد هادئ من لدن صانع القرار.

ب- طرفا القياس المنطقي:

(لو حدث كذا لكانت النتيجة أو النتائج كذا).

إن من الخطأ الشائع في اتخاذ القرارات السريعة ، أخذ النتائج في الاعتبار بغير مراعاة ماذا لو حدث كذا وكذا ولذلك وجب علينا أن ندرب أنفسنا على الافتراضات والتيقظ.

٤- تحليل مزايا وعيوب كل بديل:

يجب تنظيم جميع البدائل لحل المشكلة وتحليل مزاياها وعيوبها والاختيار منها بدقة وحزر شديد.

٥- تضيق البدائل المتاحة:

يجب حصر البدائل إلى أقل عدد ممكن ، لتدرس دراسة تفصيلية تتضمن معرفة كل الحقائق المتصلة بهذه البدائل.

٦- تقييم البدائل والاختيار من بينها:

تعتبر الخطوة الصعبة في عملية اتخاذ القرار ، هي عملية صنع القرار ، وفي هذه الحالة تكون عملية ترتيب البدائل عملية هامة جداً ، والمقارنة بينها ، واختيار البديل الذي يبدو أكثر حكمة تحت ظروف معينة.

٧- تنفيذ القرار وتابعته:

المفروض أن القرار يتخذ ... لينفذ ، وتطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ.

صنع القرارات من الجماعات:

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 1- Conferences | ١- المؤتمرات |
| 2- Committees | ٢- اللجان |
| 3- Boards | ٣- المجالس |
| 4- Task Forces | ٤- فريق العمل لمهمة |
| 5- Staff Meetings | ٥- اجتماع مديري الإدارات |

أولاً: المزايا والايجابيات – صنع القرارات بواسطة اللجان:

- يمكن استكشاف القرار من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة أفراد متخصصين في لجنة.
- يمكن زيادة تحفيز الأفراد على حمل القرارات محمل التنفيذ نتيجة شعورهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات.
- اللجان فرصة عرض اهتمامات الجماعات المختلفة.
- تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع ، فإن فكرة نيرة تصدر من عضو في اللجنة يمكن أن يليها سلسلة من ردود الفعل تصدر من أدمغة الحاضرين وتفيد في قدح الأذهان.

ثانياً: المضار أو السلبيات – صنع القرارات بواسطة اللجان:

- من واقع ما نلاحظه أن منهج أعضاء اللجان يقترب إلى الدردشة أكثر من الأسلوب العلمي.
- إذا قدرنا الوقت الذي تستغرقه اجتماعات اللجان ، فإن هذه اللجان تكون غالية التكاليف ، إذا لم يكن هناك ما يبررها.
- إذا كان القرار يجب أن يتخذ حالاً وسريعاً ، فإن عنصر الوقت هنا قد يشكل ضرراً لما تقتضيه اللجان عادة في مناقشات قد تطول.
- ربما تقود الجماعات في اللجان إلى مساومات تؤدي إلى لا قرار.
- في أحيان كثيرة يمهد المساعدون لرئيس الجلسة بأراء يعلمون مسبقاً أنها له وتمثل وجهة نظره ، فتخرج اللجنة بقرار حقيقته أنه صدر عن نفس هذا الشخص الرئيس ، وتصبح اللجنة مجرد إطار وشكل.
- وأخيراً فإن اللجان قد تخرج أحياناً بقرارات يتعذر معها تحديد من هو المسئول عنها.

عملية صنع القرارات وعلاقتها بوظائف الإدارة:**أولاً: علاقة وظيفة التخطيط بصنع القرارات:**

التخطيط عبارة عن تنبؤ افتراض لما سيكون عليه الحال في المستقبل ، وذلك من خلال خطة تبين الأهداف المطلوب التوصل إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخط سير العمل ومراحله المختلفة والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال ، ومن هنا نرى أن خطوات وظيفة التخطيط تقترب من خطوات عملية صناعة القرارات ، فهي تعتبر سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل فنتضمن ما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم؟

ثانياً: علاقة وظيفة التنظيم بصنع القرارات :

يعرف التنظيم بأنه تحديد وتوزيع الواجبات على أشخاص في سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف ، فالعنصر الأساسي في التنظيم هو الهدف ومعرفة الهدف وتحديدده يساعد على تحديد نوع وعدد الأنشطة التي يتبناها التنظيم وينفذها ، ونوعية العاملين اللازمين للقيام بهذه الأنشطة وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية تحليل الأنشطة ، وتحديد مسؤولية وسلطة اتخاذ القرارات المختلفة في مستويات التنظيم حتى لا تصبح عملية

اتخاذ القرارات مسألة ذاتية تتعلق برغبة كل مدير مما يجعل التنظيم الفعال مستحيل التحقيق.

ثالثاً: علاقة وظيفة التوجيه والقيادة بصنع القرارات:

تتمثل المهام الرئيسية للقيادة في العمل على التأثير في الجماعة وتوجيه نشاطها ووضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف ، وفي كل هذه المهام تبدو العلاقة واضحة بين وظيفة القيادة ووظيفة صنع واتخاذ القرارات.

رابعاً: وظيفة الرقابة وعلاقتها بصنع القرارات :

الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ، وتعتبر وظيفة الرقابة مكملة لعملية اتخاذ القرارات حيث أن اتخاذ القرارات عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به إلى الماضي.

مفاهيم وأساليب في اتخاذ القرار:

المفاهيم الاقتصادية:

يعتبر الاقتصاد وهوامش الربحية هما المحركان الأساسيان لقرارات الكثير من المديرين ، فهناك القدرة على (العرض) مثل الإنتاج والخدمات لتلبية احتياجات الإنسان (الطلب) وهي محفزات تتلاقى فيها القوى الدافعة لهذه الحركة التبادلية لذا فإننا نرى رجال الأعمال يعون إلى تعظيم الربحية وتقليل المصروفات إلى الحد الأنسب ، وعليه فإن الأمر في هذه الحالة يركز على التالي:

- إلمام المدير بكافة البدائل الممكنة في ظل الظروف المتاحة وأن يعرف أو يتوقع نتائج كل بديل.
- إمكانية الاختيار وإنجاز المهام باستخدام الموارد والوقت المتاح لصنع القرار.
- عدم وجود تعارض في المصالح بين أهداف المنشأة وبين متخذ القرار.
- توافر المعلومات المتصلة باتخاذ القرار كمدخلات وأهداف ومخرجات جاهزة للاستفادة وبتكلفة محسوبة من طرف صانع القرار.

صعوبات ومشكلات صناعة القرار:

- درجة تقبل المخاطرة لدى صانعي القرار في ظل المعطيات المتاحة.
- المفاهيم والمبادئ والقيم التي يحملها صانع القرار مقارنة بالمفاهيم المحيطة به.
- درجة المواءمة بين معتقدات صانع القرار والحقائق الموجودة على أرض الواقع.
- أهلية صانع القرار العلمية والثقافية ودرجة إلمامه وتخصصه في الموضوع قيد القرار.
- عدم وجود أو وضوح الرؤيا ، الرسالة وغاية المنشأة وأهدافها الإستراتيجية والتكتيكية.
- نقص الكفاءات والإعداد من العاملين والموظفين القائمين على تنفيذ القرار.

- التضارب في التوجيه والتعليمات وعدم التريث في إصدار القرارات وإعطائها الوقت الكافي ليتم استيعابها.
- عدم تقبل أو فهم المرؤوسين أو من يعينهم القرار لمضمون القرار.
- انعدام المرونة التنظيمية في نصوص اللوائح وكيفية تطبيقها في العمل.
- عدم وجود البطانة الصالحة التي يستهدي بها صانع القرار مثل المساعدين والمستشارين.
- نزوع صانع القرار إلى تحقيق الأهداف الشخصية رغم عدم موافقتها مع أهداف المنشأة.
- عدم توفر الحكمة والإبداع وروح المبادرة والتصرف بحصافة.

آليات للمساهمة في صنع القرار:

- شجرة القرارات: وهو نموذج يعتمد على الاستفادة من عالم الاحتمالات، ويستخدم في القرارات المالية للمشروعات لتقرير أفضلية المشاريع من حيث الربحية والوقت... الخ.
- المحاكاة أو التماثل: ولها استخدامات وفوائد في التعرف على مدى احكامات التدابير الشاملة وخاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات وحل المشاكل وخصوصاً عند تعقد العملية قيد الدراسة وكبر حجمها وقد أصبح الحاسوب مفيداً في تناول البيانات والمعلومات الرياضية وغيرها المتعلقة بذلك.
- تحليل الشبكات: وهي عبارة عن نماذج المشاريع الكبيرة بغرض جدولتها ومتابعة تنفيذها ويمكن بواسطتها التعرف على الاختناقات والمهارات الحرجة والتي تجعل المشروع ينتهي في الوقت المحدد له وبتكاليف محسوبة.
- وكذلك نموذج المسار الحرج: وقد تم تطوير الكثير من البرامج الناعمة.... لمتابعة مثل هذه المواضيع.
- البرمجة الخطية: وهي طريقة رياضية لإيجاد الحل الأفضل في ظل بعض المحددات مثل الموارد والوقت يقصد بها خفض الفاقد وتعظيم الفوائد ومن تطبيقاتها ترشيد القرارات المالية والنشاطات التسويقية والتحفيزية.
- نظرية المباريات: وهي عبارة عن مجموعة من النماذج الرياضية التي تساعد متخذ القرار في مواجهة المنافسين وكيف يمكن أن يصل إلى الطريقة الأفضل بعد الأخذ في الاعتبار أهم الظروف المؤثرة، كالمنافسين وغيرهم.
- نظم مراقبة المخزون وهي عبارة عن مجموعة من النماذج الرياضية لتحديد أفضل مستوى للمخزون.
- التحليل الحدي: وهو عبارة عن نموذج رياضي وبياني لتحديد مدى التغير الممكن لمتغير تابع حسب التغير في متغير مستقل ويفيد هذا التحليل في العمليات المالية والإنتاجية.

الشورى أو المشاركة في صنع القرار:

فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تؤدي المشاركة إلى توثيق روابط الإخاء وزيادة الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وبين الشركة وكل من له صلة مباشرة بها.
- كثيراً ما تتحسن نوعية القرارات بالمشاركة بسبب المراجعة.
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في صقل المواهب القيادية والتعرف عليها من معين المستويات الإشرافية والعاملين هذا بالإضافة إلى إشعارهم بأهميتهم.
- إن مساهمة المرؤوسين في تناول القرارات ومعالجتها يمنحهم القدرة على التعبير عن أفكارهم والمساهمة بمقترحاتهم وعليه يطلعون على مشاكل المنشأة وأسباب إحداث التغييرات وبالتالي يتفهمون الأوضاع وقد يتقدمون باقتراحات مفيدة.

سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات:

- كثيراً ما تكون المشاركة صورية وبالتالي يشتم رائحتها المشاركون وقد تؤدي إلى نتائج عكسية.
- بعض المهام القيادية التي يفرضها الموقع تؤدي إلى بعض التنازلات مما يظهر الرئيس وكأنه ضعيف الشخصية وخصوصاً في الدول النامية.
- إذا لم يكن هناك إخلاص في الوصول للهدف فإن المشاركة تؤدي إلى تعطيل الأمور.

الباب الثالث وظائف المنظمة

الفصل التاسع التسويق

أولاً: مفهوم التسويق:

(أ) - تعريف التسويق:

التسويق هو كل ما يريده المستهلك وتخطيط السلعة التي ترضي هذه الحاجة والعمل بأفضل الطرق على تسعيرها وترويجها وتوزيعها ويمكن القول أنه عندما يبيع شخص ما شيئاً فإن ذلك يكون بداية لسلسلة من الأنشطة ، فالبيع جزء من التسويق يولد الدخل والإيرادات التي يقوم رجال التمويل بإدارتها ويقوم رجال الإنتاج باستخدامها في إنتاج السلع.

وأول خطوة في برنامج تسويقي هي تحليل السوق ، وهل هو سوق استهلاكي أو سوق صناعي ، والسوق عبارة عن أفراد لديهم أموال للإنفاق ورغبة في الإنفاق وبعد تحليل السوق وتحديد خصائصه والتعرف على احتياجاته بوضع برنامج مبني على السلعة التي يحتاجها السوق وتسعر بالسعر الصحيح الذي يقابل القوة الشرائية في السوق وبعد تخطيط وتسعير السلعة توضع خطة لتوزيعها وترويجها.

(ب) - أهمية التسويق :

التسويق ليس فقط أحد الأنشطة في قطاع الأعمال ، أن له بعد آخر أكبر من ذلك هو البعد الاجتماعي ، فكل شيء في هذه الحياة يحتاج إلى تسويق ، سواء كان فكرة أو سلعة أو خدمة سواء كان في مؤسسة تعليمية أو اجتماعية أو اقتصادية ، ولكننا سوف نقتصر كلامنا على التسويق في قطاع الأعمال وهنا نعرف بأنه النظام الكلي الذي ينظم الأنشطة التي تقوم بتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات التي يحتاج إليها المستهلكون والمستهملون الصناعيون ، ويبدأ التسويق عندما يكون هناك أفراد يحتاجون إلى أكثر مما ينتجون وأفراد ينتجون أكثر مما يحتاجون.

(ج) - المفهوم التسويقي:

منذ أن بدأ رجال الأعمال يتحققون من الأهمية البالغة للتسويق من أجل نجاح مشروعاتهم فقد بدأت تظهر فلسفة جديدة في قطاع الأعمال يطلق عليها المفهوم التسويقي ، مبنية على ثلاث نقاط أساسية هي :

- يجب أن يدور كل التخطيط وكل العمليات في المشروع حول المستهلك.
- يجب أن يكون الحجم المربح من المبيعات هو هدف المشروع ، وليس فقط الحجم كهدف في حد ذاته.
- يجب أن يكون هناك تنسيق بين جميع الأنشطة التسويقية.

ويمكن توضيح المفهوم التسويقي بالقول بأنه عبارة عن جعل إرضاء مطالب المستهلك هو المبرر الاقتصادي والاجتماعي لقيام وبقاء مشروع ، وعلى ذلك يجب أن توجه كل الجهود وأنشطة المنشأة نحو التعرف على حاجات ومطالب المستهلكين والعمل على إرضائهم ، وفي نفس الوقت العمل على تحقيق ربح معقول في الفترة المطلوبة.

ونفرق بين التسويق والبيع من خلال المفهوم التسويقي كالآتي:

التسويق	البيع
١- التركيز على حاجات ومطالب المستهلك.	١- التركيز على السلعة.
٢- قيام المشروع بتحديد مطالب المستهلكين أولاً ثم تحديد الكيفية التي يقابل بها هذه المطالب بإنتاج سلعة وتوزيعها بربحية.	٢- قيام المشروع بإنتاج السلعة أولاً أحد مكونات المزيج الترويجي.
٣- التركيز على حاجات السوق	٣- التركيز على حاجات المنشأة.

وطبقاً لمفهوم التسويق لا تقول الإدارة المسؤولة عن المنشأة (نحن ننتج سلعة كذا) أو (نبيع سلعة كذا) ، وإنما يجب أن يدور الكلام حول السوق ومطالب المستهلك فلا تقول شركات صناعة أجهزة التبريد وغيرها من الأجهزة الكهربائية المنزلية (نحن نعمل في صناعة أجهزة التكييف) وإنما تقول (نحن نعمل في مجال الرفاهية المنزلية).

ونود أن نفرق أيضاً بين المفهوم التسويقي والتسويق ، فالمفهوم التسويقي هو فلسفة وهو طريقة للتفكير أما التسويق هو عملية أو طريقة للعمل ومن الطبيعي أن يأتي التفكير أولاً ثم يليه العمل ، فلكي تستفيد المنشأة إلى أقصى حد من المفهوم التسويقي فإنه يجب وضع فلسفة موضع التنفيذ وهذا يتطلب:

- تنظيم جميع الأنشطة التسويقية وتنسق وتدار بشكل جيد.
- يعطي مدير التسويق دوراً هاماً في التخطيط ورسم السياسات على مستوى المنشأة ككل.

ثانياً: الإدارة التسويقية:

(أ) – تطور الإدارة التسويقية:

منذ الثورة الصناعية مرت الإدارة التسويقية في ثلاث مراحل ، وبدأت تدخل في مرحلة رابعة ، وهذه المراحل هي:

مرحلة الإنتاج:

وفي هذه المرحلة كان التركيز على الإنتاج ، وكان معنى ذلك أن يقوم مديرو الإنتاج بتحديد الأهداف ووضع الخطط للمنشأة ، وكانت فلسفة التشغيل تدور حول التركيز على الإنتاج الكبير لخطوط منتجات مبسطة وبتكاليف منخفضة للوحدة.

وكانت مهمة إدارة المبيعات هي بيع هذا الإنتاج بسعر يحدده رجال الإنتاج والتمويل في المنشأة وكانت هناك إدارة مبيعات.

مرحلة البيع:

في أعقاب الكساد العظيم الذي ساد العالم في الثلاثينات أصبحت المشكلة هي كيف نبيع ، فلم يعد يكفي أن تنتج سلعة جديدة بل أصبح المطلوب البحث عن سوق لبيعها ، وفي هذه المرحلة حظية إدارة المبيعات باهتمام وتقدير ، كما تحملت المزيد من المسؤوليات ، ووضعت كافة الأنشطة المتعلقة بالمبيعات ، مثل الإعلان وبحوث التسويق تحت إشراف مديري المبيعات ، وقد استمرت هذه المرحلة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الخمسينات.

مرحلة التسويق:

وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم الإدارة التسويقية المتكاملة والتي تهدف إلى إرضاء المستهلك وإلى تحقيق حجم مبيعات مربح في وقت واحد ، وأصبح التركيز على التسويق وليس البيع ، كما أصبح المدير المسئول هو مدير التسويق أو نائب رئيس مجلس الإدارة للتسويق ، وأصبح التسويق هو بداية عملية أو دورة الإنتاج وليس النهاية.

مرحلة المسؤولية الاجتماعية:

وتعني هذه المرحلة أن تشعر الإدارة بمسئولياتها تجاه المجتمع إذا كان لها أن تبقى وأن تنجح ، فهناك ضغوط خارجية تتمثل في عدم رضاء المستهلكين المتزايد من عدم مقابلة توقعاتهم وهناك المشاكل البيئية ، وكلها عوامل مؤثرة في البرامج التسويقية ويجب أن يكون تركيز الإدارة على الأرباح في الفترة الطويلة وليس في الفترة القصيرة ، وعلى القيم الإنسانية أكثر من التركيز على المكاسب المادية ويكون الاهتمام بالرفاهية الإنسانية في جوانبها الروحية وليس فقط في جوانبها المادية.

(ب) – العوامل المؤثرة في البرنامج التسويقي:

- طلب السوق.
- القوة السياسية والقانونية.
- المنافسة.
- التكنولوجيا.
- الهيكل التوزيعي : تجارة الجملة وتجارة التجزئة.

(ج) – النظام التسويقي للمنشأة:

لكي تحقق المنشأة أهدافها التسويقية فإنها تعمل من خلال مجموعتين من العوامل الداخلية التي يمكنها الرقابة والسيطرة عليها ، إحدى المجموعتين تمثل الإمكانيات المتوفرة للمنشأة في الإنتاج والتمويل والموارد البشرية والبحوث ، أما المجموعة الثانية فتتمثل في الخليط والمزيج التسويقي ، ونعني بالمزيج التسويقي : هو مكونات النظام التسويقي للمنشأة وهي : **السلعة** ، و**هيكل الأسعار** و**الأنشطة الترويجية** ، و**نظام التوزيع** ، ويتوقف نجاح البرنامج التسويقي إلى حد كبير على مدى النجاح في مزج هذه المكونات الأربعة مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل بحيث تقابل حاجات المستهلكين وتواجه المنافسة وغيرها من القوى البيئية المحيطة بالمنشأة.

السلعة : يجب تخطيط وتنمية السلع الصحيحة ، ويحتاج الأمر إلى سياسات واستراتيجيات كمرشد لإدخال تعديلات على السلع القائمة أو إضافة سلع جديدة كما يجب اتخاذ القرارات الخاصة بتعليم السلع وتغليفها وتحديد البيانات اللازمة عنها.

هيكل الأسعار : يجب تحديد الأسعار المناسبة على أساس من الدراسة وتحليل القوى المؤثرة في عملية التسعير ، كما يجب وضع السياسات المتعلقة بالأسعار والخاصة بالخصم ومصاريف الشحن وغيرها.

الأنشطة الترويجية : وتستخدم لإعلان السوق بالسلع وحثه على شرائها ، ويعتبر البيع الشخصي والإعلان وترويج المبيعات الأمثلة الرئيسية لهذه الأنشطة.

نظام التوزيع : يكون أمام رجال التسويق عادة مسالك وقنوات توزيع عديدة ويكون عليهم اتخاذ قرار يتعلق باختيار أفضل هذه القنوات.

(د) – البرنامج التسويقي وتحليل السوق:

لا يمكن أن ينجح أي برنامج تسويقي إلا إذا كان مبنياً على تفهم واضح للسوق الذي وضع له وانتساءل ما هو السوق ؟
يثير مفهوم كلمة (سوق) في بعض الأحيان خلطاً في الفهم فهناك سوق للسيارات وسوق للإنتاج الحيواني الخ ، وسوق للجملة وسوق للتجزئة ، وسوق محلي

وسوق عالمي ، وهناك من يذهب للتسوق ليشتري وهناك من يذهب للسوق لبيع ،
فما المقصود بالسوق ؟

السوق هو الأفراد الذين لديهم حاجات ومطالب يريدون إشباعها وأموال للإنفاق
منها ، ورغبة واستعداد للإنفاق ، وعلى ذلك فعند دراسة الطلب السوقي لأي سلعة
أو خدمة يكون هناك ثلاث عوامل يجب أن تكون موضوع دراسة وهي :

- أفراد لديهم حاجات ومطالب.
- القوة الشرائية لهؤلاء الأفراد.
- السلوك الشرائي لهؤلاء الأفراد.

تجزئة السوق:

تتعامل المنشأة التي تركز اهتمامها على الإنتاج مع سوقها على أساس انه وحدة
متجانسة كلية ، وعلى أساس هذا المفهوم الذي يمكن أن نطلق عليه تجميع أو تكتيل
السوق تقوم المنشأة بتنمية سلعة واحدة وبرنامج تسويقي واحد مصمم للوصول إلى
أكبر عدد من العملاء ، ويمكن عن طريق تجميع السوق أي النظر إليه كوحدة واحدة
أن تحقق المنشأة الحد الأدنى من وفورات النطاق الكبير للعمليات ، ذلك أن إنتاج
سلعة واحدة يعني دورات إنتاج أطول وبتكليف للوحدة أقل كما تقل تكاليف المخزون
إلى الحد الأدنى عندما تقل التشكيلات من السلعة المنتجة.

وعندما تشتد المنافسة وتتدهور الأرباح فإن المنشأة قد تحاول إدخال تغييرات في
سلعتها تجعلها مختلفة عن سلع المنافسين لها ، وفي ظل مفهوم تمييز السلعة فإن
المنشأة قد تدخل خاصية جديدة مثل غلاف جديد ، أو حجم جديد ، أو طعم جديد ،
وغالباً ما يصاحب هذا التغيير حملة إعلانية مركزة بهدف حث السوق على أن هناك
فوائد حقيقية أو سيكولوجية في السلعة الجديدة.

وبالنسبة لمعظم السلع فإن السوق الكلي يكون غير متجانس بشكل لا يمكن معه
تحليل السوق ككل ، إذ أن بجانب السوق الكلي لكل سلعة أسواقاً فرعية تختلف
بدرجة كبيرة عن بعضها البعض.

١- ما المقصود بتجزئة السوق ؟

يقصد بتجزئة السوق : أخذ السوق الكلي غير المتجانس لسلعة ما وتقسيمه إلى
عدة أسواق فرعية أو قطاعات يميل كل منها إلى أن يكون متجانساً من الجوانب
الهامة ، وعلى هذا الأساس بدلاً من أن نتكلم عن سوق سلعة ما بصفة عامة نقول
سوق هذه السلعة للطلاب وسوقها لرجال الأعمال وسوقها للعمال ، كما نقول سوق
سلعة ما في المنطقة الشرقية وسوقها للمنطقة الغربية ، وهكذا.

ويعني تجزئة السوق أن نركز الاهتمام على العميل ، إذ يكون علينا أن نتعرف
على مطالب الزبون في سوق فرعية ثم تصميم سلعة أو برنامجاً تسويقياً للوصول
إلى ذلك السوق الفرعي أو ذلك القطاع من السوق لإشباع ومقابلة هذه المطالب ، أي

أن كل قطاع يحتاج إلى برنامج تسويقي منفصل يكون مختلفاً في بعض جوانبه عن البرامج المصممة للقطاعات الأخرى ، وكجزء من استراتيجية تجزيء السوق فإن المنشأة غالباً ما تنمي لكل جزء تشكيلة مختلفة من السلعة الرئيس.

من ناحية أخرى يمكن القيام بتجزيء السوق دون تغيير في السلعة ولكن من خلال برامج تسويقية منفصلة مصمم كل منها لقطاع معين فقد تسوق سلعة معينة لقطاعات مختلفة من السوق ، للكبار مثلاً وللأطفال من خلال برامج ترويجية مختلفة وأحياناً من خلال مسالك توزيع مختلفة.

٢- أسس تجزيء السوق:

من الأسس الهامة في تجزيء السوق أن يقسم إلى مستهلكين نهائين ومشتريين صناعيين ، ويبنى هذا التقسيم على أساس سبب الشراء ، فالمستهلكون النهائيين يشترون السلع أو الخدمات من أجل استعمالهم الشخصي أو المنزلي ، وهم بذلك يهدفون إلى إشباع حاجات غير تجارية وهم يكونون ما يسمى بسوق الاستهلاك ، أما المشترون الصناعيين فهم المنشآت التجارية والصناعية وغيرها والتي تشتري السلع والخدمات من أجل استعمالها في أعمالهم أو لإنتاج سله أخرى ، ويكون المشترون الصناعيين ما يسمى بالسوق الصناعي ، ويلاحظ انه ليس هناك خط فاصل وحاسم بين الاثنين سوى الغرض من الشراء ، فمثلاً صاحب البيت إذا اشترى مخصباً للأرض ليستعمله في حديقة منزله فإنه يكون مستهلكاً نهائياً أما إذا اشترى مزارع نفس المخصب ليستعمله في حقله فإنه يكون مستعمالاً صناعياً ، وسوف يتطلب تجزيء السوق إلى سوق استهلاكي وسوق صناعي وضع برامج تسويقية مختلفة من حيث السلع والتوزيع والتسعير والترويج.

ويمكن تجزيء السوق الاستهلاكي بدوره إلى أسواق فرعية على أسس أخرى مثل سكان الريف وسكان الحضر وسكان الشمال وسكان الجنوب والأطفال والشباب والشيوخ ، والذكور والإناث ، والاختلاف في درجات التعليم أو في المهنة الخ.

ومن الطبيعي أن يكون هناك تداخل بين هذه التقريعات بمعنى أن كل جزء أو قطاع من السوق يكون متداخلاً مع الأجزاء أو القطاعات الأخرى ، فمثلاً قد تتعامل المنشأة مع ربوات البيوت في مناطق مختلفة ودخول مختلفة ودرجات تعليم مختلفة.

٣- التوزيع والتكوين السكاني:

وهنا ندخل في الإحصائيات السكانية من حيث العدد الإجمالي ومعدلات التزايد والتكوين السكاني والتوزيع الجغرافي والأنماط السلوكية تبعاً للخصائص السكانية ولكل هذه المعلومات أهميتها بالنسبة لرجال التسويق.

٤ - القوة الشرائية:

الناس بدون نفود للإنفاق لا يكونون سوقاً ، ولهذا يحتاج رجل التسويق إلى أن يدرس توزيع الدخل وأنماط الإنفاق بين مستهلكي سلعة ، ولعل ما يهتم به رجال التسويق في هذه الناحية هو دراسة توزيع الدخل المخصصة للإنفاق ، كما يهتمون بالدخول المتبقية بعد الإنفاق على الضروريات المعيشية ، وأنماط الإنفاق ، فالأسرة التي لها أطفال تختلف في إنفاقها عن الأسرة التي ليس لها أطفال الخ.

٥ - الرغبة في الإنفاق والشراء:

يحاول رجال التسويق التعرف على الأسباب التي تكمن وراء شراء الناس لسلع معينة أو الشراء من محلات معينة ، وهو ما نطلق عليه دوافع الشراء ، ونجد أن سلوك الفرد يتأثر بالمحيط الذي حوله مثل الأصدقاء الخ.

ومن الجوانب التي يهتم بها رجال التسويق أيضاً أن يتعرف على المجموعات التي يلجأ إليها المستهلك لكي يستعين بآرائهم عند الشراء الخ ، كما يحاول رجال التسويق معرفة متى وأين وكيف يشتري المستهلكون سلعة معينة ؟ وهو ما نطلق عليه العادات الشرائية للمستهلك.

تقسيم السلع:

كما أنه من المفيد أن تجزأ الأسواق لوضع برامج تسويقية وفعالة فإنه من المفيد أيضاً تقسيم السلع في مجموعات متجانسة ، وهنا نبدأ في تقسيم السلع إلى مجموعتين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية ، وفي الكثير من الأحيان ليس بالإمكان وضع سلعة ما بشكل حاسم في مجموعة معينة دون الأخرى ، فالآلة الكاتبة مثلاً تعتبر سلعة استهلاكية إذا اشتراها طالب للاستخدام المنزلي الشخصي ، وصناعية إذا اشتراها تاجر في مكتبه ، ويكون منتج الآلات الكاتبة على وعي بهذه الصفة المزوجة لسلعته فيعمل على وضع برامج تسويقية منفصلة للسوق الاستهلاكي والصناعي.

١ - سوق السلع الاستهلاكية:

تقسم السلع الاستهلاكية إلى سلع سهلة المنال و سلع تسوق و سلع خاصة ، وهو تقسيم تقليدي لا يزال يستخدم برغم وجود اعتراضات عليه ، وهذا التقسيم مبني على عادات الشراء للمستهلكين ، وتتميز السلع سهلة المنال (وتسمى أيضاً السلع الميسرة) بخاصيتين هامتين هما أن المستهلك يكون على إحاطة تامة بما يريد ، والخاصية الثانية أن السلع سهلة المنال تشتري بأقل جهد من جانب المستهلك لأنه يعرف أن أي مقارنة بين أسعار أو جودة السلع المتاحة لن تستحق الجهد الذي يبذل فيها ، ولذلك فهو يشتري من أقرب مكان ، ومن ناحية أخرى تتميز السلع سهلة المنال عادة بأنها ذات سعر منخفض وأحجام صغيرة وبأنها لا تتأثر بالموضة ، ولا يكون المستهلك بالنسبة لهذا النوع متأثر بعلامة معينة دون أخرى بل يكون مستعداً

لقبول علامة من بين عدة بدائل متاحة ويدخل ضمن السلع سهلة المنال أنواع البقالة العادية وأنواع الحلوى والخردوات مثل معجون الأسنان وأدوات الحلاقة ، وكذلك الأدوات المنزلية العادية ، فإن منتجي هذه السلع يعملون على توزيعها توزيعاً شاملاً وعلى أكبر نطاق ، وعلى ذلك فإنه يجب أن تتوفر في أكبر عدد ممكن من محلات التجزئة ولكن حيث أن هذه المحلات تشتري عادة بكميات صغيرة فإن منتجي السلع سهلة المنال يسوقونها عادة عن طريق تجار الجملة ومنهم إلى تجار التجزئة.

و أما سلع التسوق فهي تلك التي يكون المستهلك على استعداد بالنسبة لها لكي يتسوق أي يتجول في السوق ويقارن بين السلع المنافسة من حيث السعر والجودة والخدمات وغير ذلك ، ومن الأمثلة على هذا النوع من السلع الملابس والأثاث والحلي والأحذية الخ ، والسلع المعمرة.

ونظراً للعادات الشرائية للمستهلك بالنسبة لهذا النوع من السلع فإن منتجها يضعون من السياسات والبرامج في توزيعها وترويجها ما يتفق مع هذه العادات ، وهنا نجد المنتج يختار عدد أقل من تجار التجزئة ويختار منافذ بيعه بين أو قريبة من منافذ البيع للسلع الأخرى المنافسة لأن المستهلك يريد المقارنة بين السلع المنافسة.

أما السلع الخاصة فهي تلك التي تتميز بخصائص فريدة تجعلها في نظر مستهلكها لا غنى عنها مما يدفعهم إلى بذل الجهد في سبيل الحصول عليها ، فإذا كان المستهلك متعلقاً بعلامة معينة فإنه لا يقبل بديل عنها ، وقد ينتظر حتى تتوفر العلامة التي يريدها وإذا كان الأمر يحتاج منه إلى مجهود أكبر أو إنفاق وقت أطول فإنه يكون مستعد لبذل الجهد في سبيل الحصول على علامته المفضلة ، ومن الأمثلة على هذا النوع من السلع ، المجوهرات الغالية الثمن واللوحات الزيتية العالمية ، والأجهزة الكهربائية وأدوات التصوير أو الصيد وأدوات الرياضة والسيارات ... الخ ، ويكفي بالنسبة لمنتج سلعة خاصة أن يختار لنفسه منفذاً واحداً للبيع في كل منطقة أو سوق ولذلك فهو يختار بدقة وغالباً ما يعطي الوسيط الذي يتعامل معه حق الوكالة الوحيدة ، ويحتاج الأمر إلى تركيز واستمرار حملات الترويج والإعلان.

٢- سوق السلع الصناعية:

وفي هذا السوق تشتري السلع والخدمات من أجل استعمالها في أغراض صناعية وتجارية ، فهي تشتري لكي تستخدم في إنتاج سلع أخرى أو لكي تقدم خدمة مطلوبة لتشغيل وتسيير العمل في مشروع أعمال ، وهناك ثلاث جوانب تميز سوق السلع الصناعية عن سوق السلع الاستهلاكية هي :

- الطلب على السلع الصناعية مشتق من الطلب على السلع الاستهلاكية.
- الطلب على كثير من السلع الصناعية غير مرن عادة ، ومعنى ذلك أنه لا يتأثر مع التغير في سعرها ، فإذا تغير مثلاً وفجأة سعر المصابيح الكهربائية

المستخدمة في السيارات فإن ذلك لن يؤثر على استمرار استخدامها في صناعة السيارات.
- المشتري الصناعي يكون على إحاطة بما يريد بدرجة أكبر من مشتري السلع الاستهلاكية.

- ويختلف السلوك الشرائي بالنسبة للسلع الصناعية مقارنة بالسلع الأخرى الآتية:
- ١- فترة التفاوض لعقد صفقة بيع تكون عادة أطول بالنسبة للسلع الصناعية.
 - ٢- مرات تكرار الشراء أقل بالنسبة للسلع الصناعية.
 - ٣- طلب الشراء الصناعي عادة بكميات كبيرة.
 - ٤- البيع المباشر هو المعتاد بالنسبة للسلع الصناعية ، أي من المنتج إلى المستعمل الصناعي دون وسيط.
 - ٥- قرار الشراء الصناعي في أغلب الأحيان جماعي أو مشترك ، أي يشترك في أكثر من شخص في المنشأة.
 - ٦- البيع والشراء بواسطة الكatalog بالنسبة للسلع الصناعية.

(ه) - تخطيط وتسعير السلع :

(١) ما المقصود بالسلع:

السلعة عبارة عن مجموعة من العناصر والخصائص الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك لون السلعة وسعرها وغلافها وعلامتها وشهرة تاجر التجزئة الذي يبيعها والخدمات التي تؤدي معها سواء من المنتج أو من تاجر التجزئة والتي تتضافر جميعها بغرض العمل على مقابلة مطالب وحاجات المشتريين من مستهلكين ومستعملين السلعة.

(٢) أهمية الابتكار السلعي:

يحاول المنتجون إدخال سلع جديدة إلى الأسواق ، والمنافسة مستمرة في هذه الناحية وإذا لم يجدد المنتج في السلع التي يتعامل فيها فإنه سيفقد سوقه أمام السلع الأخرى المنافسة إذا كانت جديدة ومبتكرة ، وقد تفشل بعض السلع الجديدة ولا تجد قبولا لدى المستهلك.

(٣) ما المقصود بخط المنتجات:

خط المنتجات عبارة عن مجموعة من السلع لها خصائص تربط بينها من وجهة نظر المستهلك ، كأن تكون لها استعمالات تكمل بعضها بعضاً ، مثل إنتاج شفرات للحلاقة ومعها باقي الأدوات التي يستخدمها المستهلك لهذا الغرض ، وعندما لا تكون هناك روابط بين مجموعة سلع أحد المنتجين فإنه يطلق عليها الخليط أو المزيج السلعي مثال ذلك ما تقوم به شركات كبيرة مثل "وستجهاوس" حيث تنتج تشكيلة متنوعة من السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية وعندما تضيف إحدى الشركات سلعة جديدة أو تشكيلات جديدة إلى خطوط منتجاتها فإننا نطلق على هذا (التوسع في

الخليط السلعي) وعندما تقلل إحدى الشركات من التشكيلات التي تنتجها أو تسقط بعض السلع من خطوط منتجاتها فإننا نطلق على ذلك (الانكماش في الخليط السلعي).

ومن الطبيعي أن يتم التوسع أو الانكماش في الخليط السلعي على أساس من الدراسة لاحتياجات السوق الحاضرة والمستقبلية حتى يظل المركز التنافسي للمنشأة سليماً.

(٤) دورة حياة السلعة:

السلع كالأفراد لها دورة حياة ، فتمر السلعة في مراحل تبدأ بالولادة وتنتهي في أغلب الأحيان بالموت ، وتتعرض خلالها لظروف تنافسية مختلفة.

ومن الطبيعي أن السلعة قبل أن تدخل المرحلة التسويقية التي نتكلم عنها قد تكون مجرد فكرة أو تصور أو خيال في ذهن مخترع أو عالم أو مهندس وتكون هناك بحوث وتجارب فنية لتحويل الفكرة أو الخيال إلى واقع ، وتبدأ الدراسات لاستغلال الفرصة والجهود التسويقية التي تحول السلعة من اختراع إلى ابتكار.

ويتوقف نجاح السلعة على مدى قدرتها على التكيف في كل مرحلة ، ويمكن تقسيم دورة حياة سلعة إلى ست مراحل هي : البدء ، النمو ، النضج ، التشبع ، التدهور ، والتوقف.

ومن الأهمية أن يعرف رجل التسويق في أي مرحلة تمر السلعة حتى يمكنه أن يضع البرنامج التسويقي المناسب ، لأن لكل مرحلة البرنامج الخاص بها.

وبالنسبة لطول دورة حياة السلعة فإنها تختلف من سلعة لأخرى ، وقد تتراوح بين أسابيع قليلة إلى عدة سنوات ، وفي جميع الأحوال تقريباً يكون مصير كل السلع هو التدهور ثم التوقف ، وهو أمر طبيعي ومتوقع للأسباب التالية:

اختفاء الحاجة إلى السلعة:

- ظهور سلع جديدة أقل سعراً أو أعلى جودة أو أفضل أداء ... الخ ، (مثل إحلال البلاستيك محل المعادن والورق في كثير من السلع).
- أو قيام أحد المنافسين بعمل تسويقي مميز.

* ونوضح بكلمة مختصرة مراحل دورة حياة السلعة فيما يلي:

البدء : هي مرحلة دخول السلعة إلى السوق أما كسلعة جديدة تماماً أو مطورة ، وتعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل خطورة وتكلفة مع حجم منخفض من المبيعات وتوزيع محدود ، وإذا كانت السلعة جديدة تكون المنافسة محدودة.

النمو : وفي هذه المرحلة يبدأ منحنى المبيعات والربح في ارتفاع في أغلب الأحيان ، ويبدأ المتنافسون في الدخول إلى السوق وبأعداد كبيرة إذا كانت توقعات الربح مغرية

النضج والتشبع: نجد منحى المبيعات لا زال في ارتفاع ولكن بمعدل متناقص ، وتبدأ الأرباح عند المنتج وتجار التجزئة في التناقص ويخرج بعض المنتجين من سوق السلعة ، وتزداد حدة المنافسة على أساس الأسعار ، وتزداد الجهود الترويجية ، وتبدأ ظهور تشكيلات جديدة من السلعة في محاولة من جانب المنتجين لتوسيع خطوط منتجاتهم.

التدهور واحتمال التوقف : تصاب السلعة عادة بالقدم كنتيجة لظهور سلع جديدة تحل محل القديمة ، ومع انخفاض الطلب على السلعة تصبح الرقابة على التكاليف ذات أهمية كبيرة ويبدأ التخفيض في الإعلان عن السلعة وانسحاب بعض المنافسين ، وهنا يكون قرار التوقف عن إنتاج السلعة أو الاستمرار في السوق من جانب البائعين الباقين موضع دراسة ويتوقف ذلك على حسب قدراتهم وإمكانياتهم.

تعليم وتغليف السلعة:

علامة السلعة وغلافها وما عليها من بيانات وما يصاحبها من خدمات كلها تتضافر لكي تكون للسلعة صورة في ذهن المشتري أو المستهلك.

تسعير السلعة :

السعر هو أحد الأركان التي يبني عليها البرنامج التسويقي ، أما الأركان الأخرى فهي : السلعة ، والتوزيع ، والإعلان عن السلعة ، فالسعر هو الذي يعكس العلاقة بين العرض والطلب ، وهو أيضاً يعكس ما يتوفر في السلعة من جودة إذا فرضنا وجود علاقة حقيقية بين جودة السلعة وسعرها ، وأهمية السعر بالنسبة للبائع أنه يحدد له حافة الربح التي يحصل عليها ، كما انه سلاح للمنافسة ويطلق على المنافسة في هذه الحالة المنافسة السعرية.

١- سياسة التسعير:

عندما يحدد البائع سعر السلعة فإنه يكون على ضوء سياسة موضوعية ومدروسة وإلا يكون السعر اعتباطياً ، ونظرياً يضع البائع السعر الذي يحقق له الأرباح القصوى ، أما في ظل المنافسة السائدة في أغلب أسواق السلع فإن السعر يتحدد على أساس تحقيق الأرباح المناسبة والمعقولة ، وعندما تشتد المنافسة تتحدد الأسعار على أساس تحقيق أرباح تكفي فقط للبقاء في السوق.

٢- طرق التسعير:

هناك طرق عديدة للتسعير ، وأن كانت لا تختلف في النهاية عن بعضها إلا في حدود ، فهي تتأثر جميعها بظروف العرض والطلب ، وتتطلب دراسة هذه الظروف حتى تكون هي الأسعار الصحيحة ، ويلجأ البائع في تسعير سلعته أما إلى إضافة حافة الربح المناسبة إلى تكاليفه ، أو يلجأ إلى معادلة معينة مبنية على أحد عناصر التكلفة فيتوصل بها إلى السعر ، وقد يتبع البائع في تسعير سلعته أسعار السلع المنافسة الأخرى ، وبذلك يكون تابعاً تماماً للآخرين أو قد يتولى هو قيادة السعر

فيقوم بتسعير سلعته ويتبعه الآخرون ، وقد يلجأ البائع إلى تجربة عدة أسعار لسلعته في أسواق مختلفة ولفترة معينة يختار بعدها السعر الأكثر ربحية.

ويجري البائع أنواع من الخصم على سلعته ، ومن هذه الأنواع : خصم الكمية والخصم التجاري والخصم النقدي والخصم الموسمي ، ويعطى خصم الكمية لتشجيع المشتريين على الشراء بكميات كبيرة ، أما الخصم التجاري فيعطى للوسطاء لتغطية قيامهم بخدمات معينة للمنتج ، أما الخصم النقدي فهو الذي يعطى للمشتري مقابل قيامه بدفع ما عليه في خلال مهلة محددة ، أما الخصم الموسمي فيعطيه البائع لتشجيع المشتري على الطلب في فترات معينة يق فيها الطلب على السلعة.

ترويج وتوزيع السلع :

قنوات التوزيع والوسطاء:

يجب اختيار القنوات أو مسالك التوزيع التي تعمل على وصول السلعة إلى أيدي من يستعملها أو يستهلكها وهو ما يجعل منج السلعة يلجأ إلى الوسطاء ، ويعمل الوسطاء بين المنتجين والبائعين من ناحية وبين المستهلكين والمشتريين من ناحية أخرى ، ويساعد الوسيط على التقريب بين الطرفين مقابل عمولة أو سمسرة يتقاضاها من أحدهما أو من الاثنين معاً ودون أن تنتقل ملكية السلعة إليه ، أو قد تنتقل ملكيتها إلى الوسيط من المنتج ، حيث يعيد بيعها كما هو الحال بالنسبة لتاجر الجملة ، والذي يعيد بيع السلعة لتاجر التجزئة الذي يبيعها بدوره إلى المستهلك النهائي.

ومن الخدمات التي يقوم بها الوسطاء من تجار جملة وتجزئة خدمات النقل والتخزين وتحمل الأخطار والتمويل والقيام بالدراسة التسويقية.

ويطلق على الطريق الذي تسلكه السلعة في تحركها من مركز إنتاجها إلى مركز استعمالها أو استهلاكها قناة توزيع ، وقد تكون قنوات التوزيع قصيرة ، كما يكون التوزيع من المنتج إلى المستهلك مباشرة ، أو متوسطة كأن يكون التوزيع مارا بتاجر تجزئة ، أو طويلاً كأن تمر السلعة على وكيل أو سمسار ثم إلى تاجر جملة فتاجر تجزئة وأخيراً إلى المستهلك ، وتختلف قنوات التوزيع باختلاف أنواع السلع ، أما تنشيط المبيعات وهو أحد عناصر البيع الترويجي فيقصد به كل ما يساعد على تنشيط المبيعات بخلاف البيع الشخصي أو الإعلان ومن الأمثلة على تنشيط المبيعات العرض في نوافذ المحلات والقيام بالمعارض وإقامة العروض الخاصة.

وإذا أردنا أن نوجد تفرقة بين الإعلان وتنشيط المبيعات نقول أن الإعلان يكون بوسائل لا تقع تحت سيطرة رقابة المعلن ، أما تنشيط المبيعات فيكون عادة بوسائل تدخل في نطاق رقابة البائع ، إلا أنه يجب النظر إلى تنشيط المبيعات باعتباره جزءاً متكاملاً مع البيع الشخصي ونعمل على التنسيق بينهما.

(ز) - حماية مصالح المستهلك:

للأسف هناك كثير من السلع الرديئة والغير آمنة التي تعرض المستهلك للخطر ، وهناك الكثير من البيانات غير الصادقة عن السلع سواء من حيث الكمية أو الجودة أو السعر ، وهناك الكثير من الإعلانات المضللة أو المغالي فيها ، وهناك الكثير من حالات النقص في السلع سواء في المكان أو الزمان ، وهناك النقص في الكثير من الخدمات التي تصاحب السلع ، ولهذا يجب على المنشآت في قطاع الأعمال أن تتحرك نحو غزالة الأسباب التي تؤدي إلى استياء المستهلكين ، والإضرار بمصالحهم ، وعليها أن تعمل على زيادة إرضاء المستهلك ، كأن تقوم بتحسين المستمر في جودة السلع وتوفير وسائل الأمن في استعمال السلع ، وتقديم الخدمات المطلوبة للمستهلك وتوفير قطع الغيار ، وتقديم الضمانات الحقيقية للمستهلك ، وعدم المغالاة في تسعير السلع ، وعدم الكذب في الإعلان والترويج للسلعة بصفة عامة ، وتوفير السلع بالكميات المطلوبة والأماكن والأوقات المطلوبة ، وبهذا تكون وظيفة التسويق بصفة خاصة والمنشآت في قطاع الأعمال بصفة عامة قد اضطلعت بمسئولياتها الاجتماعية.

