



وزارة التعليم العالي والبحث العالمي

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مطبوعة دروس موجهة للوفاء بمتطلبات مقياس:

تسيير المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية علوم مالية ومحاسبة

من إعداد:

- د. بهاز جيلالي

السنة الجامعية: 2023/2022م



وزارة التعليم العالي والبحث العالمي

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مطبوعة دروس موجهة للوفاء بمتطلبات مقياس:

تسيير المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية علوم مالية ومحاسبة

من إعداد:

- د. بهاز جيلالي

السنة الجامعية: 2023/2022م

قائمة المحتويات

05-04	قائمة الأشكال والجداول
06	مقدمة
07	ماهية التسيير
07	أولاً: نشأة ومفهوم التسيير
12	ثانياً: أهمية وأهداف التسيير
14	ثالثاً: خصائص التسيير
14	رابعاً: المهارات التسييرية
17	خامساً: العوامل المؤثرة في عملية التسيير
18	سادساً: المسير في المؤسسة
23	وظيفة التخطيط
23	أولاً: مفهوم التخطيط
23	ثانياً: فوائد التخطيط
25	ثالثاً: أهمية التخطيط
25	رابعاً: مبادئ التخطيط
26	خامساً: خطوات التخطيط
29	سادساً: أنواع التخطيط
35	سابعاً: سمات التخطيط الفعال
36	ثامناً: معوقات عملية التخطيط
38	وظيفة التنظيم
38	أولاً: مفهوم التنظيم
39	ثانياً: أهمية التنظيم
39	ثالثاً: خصائص التنظيم الجيد
40	رابعاً: خطوات عملية التنظيم
41	خامساً: مبادئ التنظيم
44	سادساً: أنواع التنظيم
47	سابعاً: الهيكل التنظيمي
63	وظيفة التوجيه
63	أولاً: مفهوم التوجيه

64	ثانيا: أهمية التوجيه
64	ثالثا: مبادئ وأسس التوجيه
65	رابعا: العوامل المؤثرة على التوجيه
66	خامسا: القيادة
80	سادسا: التحفيز
89	سابعا: الاتصال
102	وظيفة الرقابة
102	أولا: مفهوم الرقابة
103	ثانيا: أهمية الرقابة
104	ثالثا: خصائص الرقابة
105	رابعا: أنواع الرقابة
107	خامسا: مراحل عملية الرقابة
109	سادسا: أدوات الرقابة
111	سابعا: معوقات عملية الرقابة
113	اتخاذ القرار
113	أولا: مفهوم اتخاذ القرار
114	ثانيا: أهمية اتخاذ القرار
115	ثالثا: خصائص اتخاذ القرار
117	رابعا: عناصر اتخاذ القرار
117	خامسا: أنواع القرارات
120	سادسا: مراحل عملية اتخاذ القرار
124	سابعا: أساليب عملية اتخاذ القرار
127	ثامنا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
	المراجع

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	عجلة التسيير	01
17	المهارات الادارية حسب المستويات الادارية	02
21	مهارات المسيرين وفق مستوياتهم	03
28	مراحل عملية التخطيط	04
52	الهيكل التنظيمي الوظيفي	05
53	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	06
54	الهيكل التنظيمي الجغرافي	07
55	الهيكل التنظيمي على أساس العملاء	08
56	الهيكل التنظيمي المركب	09
57	الهيكل التنظيمي المصفوفي	10
58	الهيكل التنظيمي الشبكي	11
96	شبكة العجلة	12
96	شبكة الدائرة	13
97	شبكة السلسلة	14
97	شبكة النجمة	15
98	شكل y	16
124	مراحل عملية اتخاذ القرار	17

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	الفرق بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي	01
52	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي	02
53	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	03
54	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الجغرافي	04
55	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس فئة العملاء	05
57	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصنوعي	06
58	مزايا وعيوب الهيكل الشبكي	07
59	مزايا وعيوب الهيكل الفريق	08
60	مزايا وعيوب الهيكل الافتراضي	09
68	الفرق بين القيادة والادارة	10
70	أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير، القائد، المشرف	11

إن للمؤسسة الاقتصادية دورا مهما في اقتصاديات الدول حيث تعتبر النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي والأداة المحورية لخلق الثروة في المجتمع، وبالتالي فهي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في عصرنا الحديث، الشيء الذي جعلها محل اهتمام الكثير من الباحثين، وباعتبارها متعاملا اقتصاديا ذو دور فعال في المجتمع يدفعنا هذا للتفكير في بعدها الاقتصادي، الاجتماعي والانساني. إن نجاح أو فشل المؤسسات في إشباع وتلبية حاجات المجتمع المختلفة، يتوقف على نمط تسييرها، ولهذا يعتبر التسيير بمثابة الوظيفة التسييرية المستمرة والمتكاملة مع كل مايقوم به إلى التطوير، من خلال ما يشتمله من وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات والأفراد ومن خلال التأثير في إدارتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بشكل يؤدي إلى خلق تسيير فعال. لقد تم إعداد هذه المطبوعة الموجهة لطلبة سنة ثانية علوم مالية ومحاسبة بهدف تمكين الطالب من معرفة المفاهيم الأساسية الخاصة بتسيير المؤسسة والوظائف التي تتبني عليها عملية التسيير وفي سبيل ذلك فقد قمنا بتقسيم هذه المحاضرات إلى المحاور التالية:

المحور الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول ماهية التسيير من تعريف لها وذكر أهدافها، أما المحور الثاني كان حول وظيفة التخطيط ، أما المحور الثالث كان حول وظيفة التنظيم وفيما يتعلق بالمحور الرابع تطرقنا فيه وظيفة التوجيه، أما المحور الخامس وظيفة الرقابة، أما المحور السادس كان حول اتخاذ القرار.

ماهية التسيير

أولاً: نشأة ومفهوم التسيير

1-نشأة التسيير:

عرفت الانسانية منذ بدايتها ألوانا من التسيير (الادارة) وكان في تاريخ البشرية كثيرون أداروا أقوامهم وشعوبهم، ونظموا مؤسساتهم الاجتماعية والسياسية بشكل ناجح وفعال، ويقول "جورج كلود": إن تاريخ الفكر الإداري متبطن بالتاريخ البشري ارتباط الفرع بالأصل، إلا أن الناس في القديم وإن كان فيهم مديرون لم يكتبوا عن الإدارة بل كانوا يمارسون عمليا، فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرار والتوظيف لتنفيذه¹.

ولم يصل التسيير كعلم له نظرياته، ومفاهيمه، ومبادئه، وفن له مهارات وقيم إلى ما هو عليه الآن إلا بعد جهود وخبرات بشرية متراكمة أسهم بها الأنبياء والمسلمون عليهم السلام، والحضارات القديمة. فقد عرف لدى الأقدمين التخطيط، وتقسيم الأعمال وتنظيمها، ووضع الأنظمة واللوائح والقوانين، والرقابة، التنفيذ والتسلسل الإداري والتفويض والتحفيز وغير ذلك.

يرجع تاريخ التسيير (الإدارة) إلى دايات ظهور التنظيم أي إلى 5000 سنة قبل الميلاد، إلى حكام مصر الفرعونية أين طبقوا مبدأ المركزية، وهذا ما ترجم وحدة القيادة ووحدة الأمر مع تجسيد مبدأ الرقابة. وعرف المسلمون التسيير منذ فجر الإسلام، وطبقوه في مناحي الحياة في تبليغ الدعوة ونشر الدين، وفي قيادة الجيوش وإدارة المعارك، وفي إدارة الدولة وتنظيم الفتوحات. ومن المبادئ الراسخة للتسيير أو للإدارة عند المسلمين: الشورى والعدل واختيار الأصلح لأداء العمل والمشاركة للمسؤولية والقوة الحسنة وتفويض السلطات والصلاحيات والتواصل مع الرعية والعلاقات الانسانية.

وقد تطور التسيير حتى أصبح علما له فروعه في السياسة، المال، الاجتماع، التعليم، الصحة، والحرب وبرزت بينه وبين علوم الاجتماع والسياسة والاقتصاد وعلم النفس والأخلاق، علاقات تفاعل وتداخل للإستفادة منها في تسيير العمل وإدارة الأفراد بما يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية. إن تكوين الأجهزة الإدارية الصحيحة وإعداد المديرين المطلوبين يحتاج سنوات عديدة من الجهد المتواصل، وهو ما لا تبخل به الدول المتقدمة، اعترافا منها بأهمية التسيير، فبالإدارة يتحقق التقدم ويرتفع مستوى المعيشة، ويمكن بها

¹ محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص22.

المحافظة على ثروات الدول الطبيعية والبشرية من التبدد وسوء الاستغلال، ومما يدعو للدهشة أن دول العالم الغنية تحافظ على ثرواتها وتستخدمها بالحكمة والعقلانية والإدارة الجيدة، بينما نجد دولاً متخلفة وثرواتها محدودة، ومع ذلك تسرف وتبدد وتسيء استخدام هذه الثروات¹.

2- مفهوم التسيير

مصطلح تسيير هو ترجمة للكلمة الفرنسية **Gestion**، وبالمقابل فمصطلح الإدارة هو ترجمة للكلمة الانجليزية **Management**، وهما يعكسان المدرستين الفرنسية والإنجليزية، ولكل منها نظريتها الخاصة في تسيير المؤسسات، إلا أنهما اندمجتا مع تطور المحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، لتكوّنا أسلوباً ومنهجاً نظرياً لهيمنة الاقتصاد الأمريكي على الاقتصاد العالمي ساد هذا التعبير على كل ما يتعلق بتسيير المؤسسة².

يشير المصطلح الفرنسي التسيير (**Gestion**) إلى مجموعة الأساليب والممارسات، بينما يعتبر المصطلح الإنجليزي **Management** (الإدارة) أكثر شمولاً³. هو يشمل مفهوم **Gestion** (التسيير) بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير⁴. ولقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد باعتباره ترجمة لمصطلح إدارة **Management**، بتعدد التيارات الفكرية الإدارية.

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة التسيير لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى هذه الكلمة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى التسيير من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف. فالتسيير مثله مثل باقي العلوم الاجتماعية طرأ عليه الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناه ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت. وفيما يلي نذكر بعض التعاريف التي تناولت التسيير.

عرف تايلور (Taylor) الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"¹.

¹ صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص 201.

² Ali Mezaache, Les aspects théoriques des concepts de "gestion" et de "management" des entreprises, Revue IDARA: (2001), vol. 11, no. 1, pp 141-142.

³ Gilles Chevalier, Éléments de management public « Le management public par la qualité », AFNOR, France, 2009, p 08.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 107.

وحسب فايول (Fayol) تعني الإدارة بالنسبة للمدير "أن تتنبأ بالمستقبل وتخطط بناءً عليه، وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"².

ويرى برنارد (Bernard) في كتاب أعمال المدير أن الإدارة هي "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته"³.

ويعرف جريفن (Griffin) الإدارة بأنها "مجموعة من الوظائف الموجهة نحو الإستخدام الفاعل والفعال للموارد في السعي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية"⁴.

ويعرفها روبنس وزملائه (al et Robbins) بأنها "تمك العممية الموجية نحو أداء الأشياء فاعلية وفعالية من خلال ومع الآخرين"⁵.

ويعرف كل من دافت وماركيك (Marcic & Daft) الإدارة بأنها "تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية وفاعلية، من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على موارد المؤسسة"⁶.

مما سبق يمكن القول أن التسيير هو مجموعة من العمليات والأنشطة التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ووصولها إلى أهدافها، من خلال القيام بجملة من وظائف التسيير كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- التسيير نشاط ذهني يعتمد على التفكير وعلى أسس ومبادئ معينة.
- التسيير عمل هادف يسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.
- يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية للتسيير حيث لا يمكن تنفيذ وتحقيق الأهداف إلا بمشاركته الفعالة.

-التسيير يشمل على مجموعة من الوظائف أو الأنشطة المتميزة، وهذه الوظائف يمكن تصنيفها إلى أربعة وظائف هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

-التسيير يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المؤسسة، وهي موارد بشرية، مادية، مالية،.... الخ.

¹ القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية، عمان، 2006، ص25.

² الضالعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مركز يزيد لمنشر، عمان، 2005، ص 18.

³ كتانة خيري، مدخل إلى إدارة الأعمال: منهج متكامل، دار جرير لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص18.

⁴ إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص15.

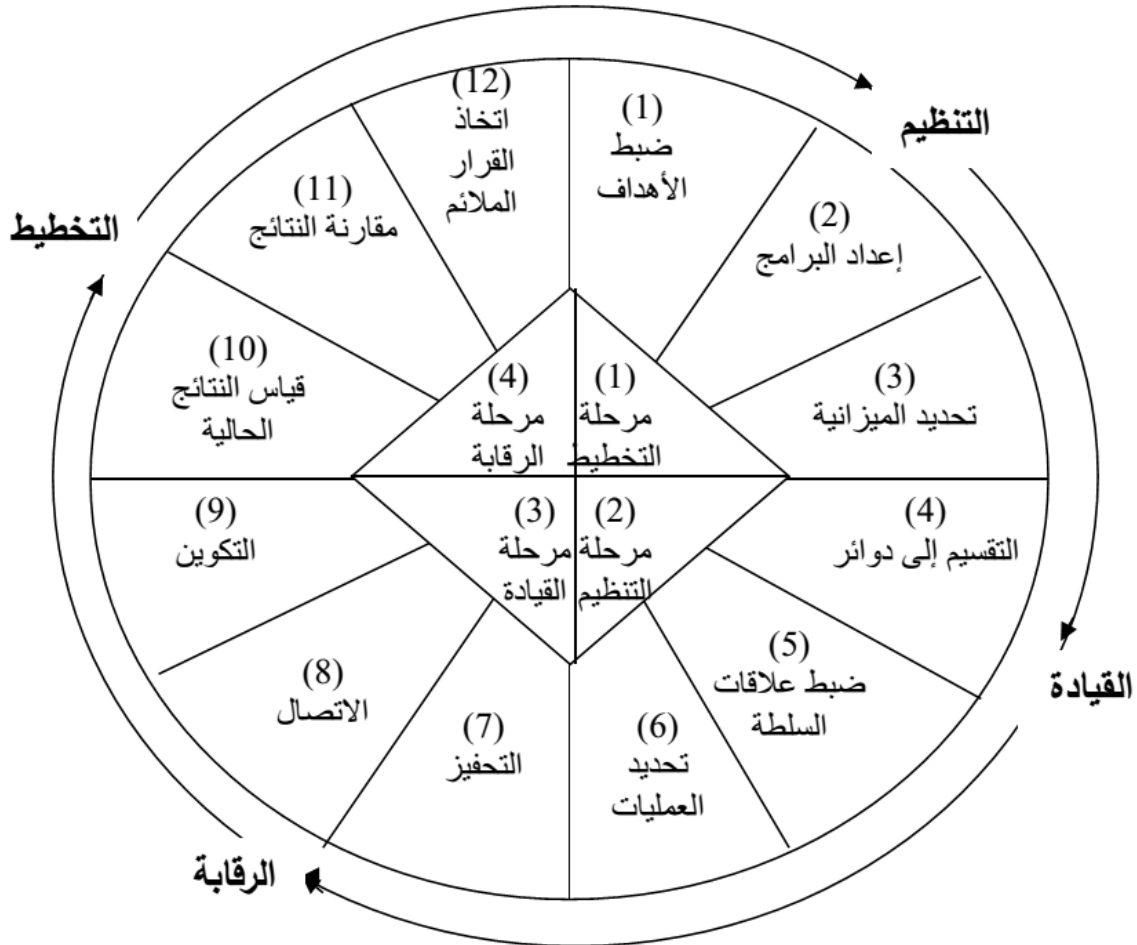
⁵ Robbins Stephen et al, Management : L'essentiel des Concepts et Pratiques, 7^{ed}, Traduction de Pierre – Olivier Dauphis et al, Pearson Education France, Paris, 2011, p 26.

⁶ Daft Richard and Marcic Dorothy, Understanding Management, 5th Edition, Thomson South-Western, USA, 2006, p 07.

-أن التسيير ليس تنفيذاً للأعمال بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.
-اتخاذ القرارات هي أساس التسيير وجوهره، هذه القرارات تحكم سلوك الأفراد العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة. ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية وعناصرها المتمثلة في وظائف التسيير.

-التسيير يمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة، والتي تشمل على عدة قوى ومتغيرات سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية... الخ. ويتأثر بهذه الظروف ايجاباً أو سلباً.
أما مفهوم التسيير كنظام فإنه يتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام، والتي هي في وضع تفاعلي منظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة.
ويشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية، فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط، فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): عجلة التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 109.

التسيير بين العلم والفن

عند دراسة الإدارة كثيرا ما نواجه السؤال الآتي: هل الإدارة علم له نظرياته وقوانينه ومبادئه؟ أم فن يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية؟ ولذا سنسلط الضوء على علم وفن الإدارة. لقد احتدم النقاش حول طبيعة التسيير باعتباره فن (art) أم علم (science) بين المشتغلين فيه (الممارسين) والمنشغلين به (المنظري)¹، فهو في نظر الممارسين عملية فنية تختص بالناحية البشرية لاستخلاص أفضل النتائج، وهو مرتبط بمواهب الأفراد التي تشكل شبكة معقدة من الذكاء، الخبرة، الطموح، العادات والطباع.....الخ، ووفقا للظروف المحيطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية....الخ، أو بعبارة أخرى هو الإبداع في الإدارة أي إبداع قادة العمل لإطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين ومن ثم إيجاد حلول إبداعية للمشكلات، أي توليد أفكار جديدة للتطوير، وكل أداء إنساني عندما يخلق في الذرى المرتفعة والآفاق البعيدة يكون فنا، فالفن أعلى حالات المعرفة، والصناعة، والزراعة...إلخ².

وفي المقابل يرى منظرو الإدارة أن التسيير عملية تعتمد على الأسلوب العلمي في جميع وظائفها، أي استخدام الملاحظة، تفسير الظواهر، واستنباط الأحكام والقواعد والقوانين، بحيث تعطينا التجربة التي تتكرر تحت ظروف مماثلة نفس النتائج، مثلها مثل باقي العلوم، كما أن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين مثل: الاقتصاد، الرياضيات، علم النفس، الإعلام الآلي، المحاسبة، علم الاجتماع، العلوم السياسية، علوم الإعلام والاتصال، الأنثروبولوجيا. ومنه التسيير مزيج من العلم والفن، التسيير علم له مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، تقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياته وفحصها، وفي الوقت ذاته التسيير فن لاعتماده على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية. وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في مجال الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن التسيير علم، وهناك من يرى أنه فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن التسيير فن استخدام العلم، فهو علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف³.

¹ بولرباح عسالي، تسيير المؤسسة: مبادئ ومفاهيم، بدون دار نشر، الجزائر، 2008، ص06.

² محمد الرمحي، الإدارة " فن لا يعترف به العرب المعاصرون"، مجلة العربي، العدد 443، الكويت، جوان، 1995، صص22-23.

³ فايز بن عبد العزيز الفايز، الإدارة: مفاهيمها - ونظرياتها، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة ال تربوية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص04.

ثانياً: أهمية وأهداف التسيير

للتسيير أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة، حيث يرى Peter Dreker أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الادارة والتسيير، وأنه لا توجد دول متخلفة وإنما دول غير مدارة¹. فهي تعد إذن أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية، فلقد أثبتت التجارب أن الادارة الناجحة قد تعوض بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والامكانيات كما تعمل على معالجة الخطط الضعيفة وتحسينها وتعزيز تحقيقها في حين أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة.

ويعد الاهتمام بالتسيير (الإدارة) أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. أما في مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة فإن أهمية الإدارة مستمدة من الأهداف المرجوة منها والتمثلة في²:

-قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى؛

-تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف والإضطراب، والاستخدام الفعال للموارد؛

-التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها؛

-مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف؛

-تطوير الإنتاج، وتطوير الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد؛

-تحقيق العدالة والحوافز وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدّها بالابداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو؛

-العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي؛

¹ Macel Lafla, le management :approche systématique, théorie et cas, 3ème édition, (Québec :Gaétin Morin éditeur & associés), 1981, p19.

² أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009، ص 30.

ولقد ازدادت هذه الأهمية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني والتي من أهمها¹:

- النظرة الجديدة للإدارة على أنها علم وفن ومهنة متخصصة؛
- ازدياد أهمية الجهود الجماعية على حساب الجهود الفردية التي تحتاج إلى قيادة توجهها نحو الأهداف؛
- الفصل بين الملكية والإدارة خاصة في المؤسسات التي يتعدد فيها الملاك، الأمر الذي اظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلف؛
- ازدياد عدد المؤسسات وكبر حجمها وتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها؛
- وجود تغيرات ملحة فرضت على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطة وتقييمها وتوسيع التخصصات الإدارية من أجل تحقيق النمو والتقدم؛
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة التخطيط والإستخدام الأمثل لها وإدارتها بشكل جيد؛
- تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع سياسات للأجور وظروف العمل وشروطه،... الخ.
- تدخل الدولة في القابة على المؤسسات لحماية أفراد المجتمع، وتصاعد أفكار جديدة تنادي بمسؤولية الإدارة نحو المجتمع؛
- الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليه من تحديات كبيرة خاصة على الدول النامية التي لن تستطيع مجازات تنوع وجودة منتجات وخدمات الدول المتطورة إلا إذا أحسنت إصلاح وتطوير الادارة؛
- زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية لتطور وسائل الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ازدياد عدد الأفراد الذين يملكون معارف ومهارات إدارية.

¹ يحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص15.

ثالثاً: خصائص التسيير

إنطلاقاً من التعاريف السابقة حول عملية التسيير والمساهمات الكبيرة التي جاءت بها مدارس التسيير يمكن استخلاص الخصائص التالية¹:

- 1-تتطوي عملية التسيير على تحديد الأهداف: وهنا يجدر التفريق بين الأهداف الأساسية والأهداف الأقل أهمية، حيث تتولى الإدارة تحديد الأهداف ويترك للعاملين مسؤولية تنفيذ الأعمال اللازمة لانجازها.
- 2-التسيير عملية متكاملة: حيث تتميز عملية التسيير بتداخل وظائفها، ويتوقف نجاح كل من هذه الوظائف على مدى نجاح الوظائف الأخرى، كما يتوقف نجاح العملية التسييرية على مدى نجاح كل منها.
- 3-التسيير عملية مستمرة: ويستمد هذه الخاصية من خاصية استقرارية المؤسسة وبقاءها في خدمة المجتمع وتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها.
- 4-التسيير نشاط إنساني هادف: يتطلب التعامل مع جماعات العمل باختلاف مرآ كزهم الوظيفية بناء علاقات عمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة.
- 5-التسيير عملية تستغل الموارد: من خلال التوزيع المائل للموارد المتاحة وتجنب الإسراف وهدر لموارد.
- 6-التسيير عملية عمومية: إذ أنها لا تقتصر على مستوى تنظيمي معين أو مؤسسة معينة، بل يعتبر كل من يقوم بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة فهو يقوم بعملية التسيير.
- 7-ارتباط وظائف التسيير بعملية اتخاذ القرار: فكل وظيفة من وظائف التسيير تتعلق بشكل كبير بعملية اتخاذ القرار.
- 8-التسيير عملية ديناميكية: تتفاعل عملية التسيير والمتغيرات البيئية التي تحيط بها، فتؤثر فيها و تتأثر بها، وتحاول التكيف معها لضمان استمرارها.

رابعاً: المهارات التسييرية

إن المدير الناجح يحتاج إلى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي يشغل موقعا اداريا، وقد تم تصنيف هذه المتطلبات إلى نوعين أساسيين هما¹:

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 15-17.

1- المعارف الرئيسية:

يجب على المسير أن يلم بعدة معارف ضرورية لأداء مهامه الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المعارف إلى ثلاثة أنواع:

أ- معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة: وتشمل هذه المعارف إلمام المدير بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة أو ما يسمى بالصناعة أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة، ومن ذلك على سبيل المثال أهمية أن يعرف المدير المسؤول عن مؤسسة حاسب آلي عن سوق الحاسب الآلي وأهم الشركات العاملة في السوق ومعلومات عن الحاسب ومكوناته وأسعاره ومصادر استيراده وتكاليف تصنيعه ومخاطر الدخول في هذه الصناعة واستشراف مستقبلها، وتختلف مدى أهمية التعمق في هذه المعرفة بحسب موقع المدير في المنظمة ومستواه الإداري فكلما كان مستواه الإداري أعلى في المنظمة كان عليه أن يعلم معلومات أوسع وأشمل عن ذلك النشاط وكلما قل مستواه في المنظمة وكان أكثر علاقة بتخصص معين كان عليه أن يعلم معلومات أكثر تفصيلاً.

ب- معارف متعلقة بالوظيفة: وتتضمن هذه المعارف الإلمام بالوظائف التي تضطلع بها المؤسسة وتسمى وظائف المؤسسة وتشمل معرفة الانتاج، إدارة الأفراد، التسويق، الإدارة والمالية، ونظم المعلومات الإدارية. فمدير الإدارة والمالية لا بد أن يكون لديه معرفة كاملة بالحسابات وأصول المحاسبة ومسك الدفاتر وتثبيت القيود وإعداد الميزانيات والحسابات الختامية وحسابات التكاليف والربح والخسائر وإعداد القوائم المالية والتدفقات النقدية. وهكذا الحال بالنسبة لمدير التسويق، ومدير الإنتاج كل منهم يجب أن تكون لديه المعارف الضرورية للقيام بمهام هذه الوظيفة.

ج- معارف متعلقة بالعمل الإداري: إضافة إلى المعارف السابقة فإن المدير يجب أن يلم بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرارات، والتنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة. فلا بد للمدير أن يعرف كيف يخطط لإدارته ومنظّمته وكيف يستطيع أن ينظم ويقسم الأعمال ويسند المهام وما هي خطوات اتخاذ القرار وكيفية تحفيز العاملين وقيادتهم لإنجاز العمل. وكلما كانت المنظمة أكبر، كلما زادت تعقيد هذه المعارف وتطلبت تأهيلاً عالياً.

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-36.

2-المهارات الأساسية: بالإضافة إلى المهارات الأساسية السابقة المتعلقة بشق العلم بالإدارة فهناك مهارات متعلقة بشق الفن بالإدارة. وهذه المهارات صنفها العالمان روبنز وكولتر إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

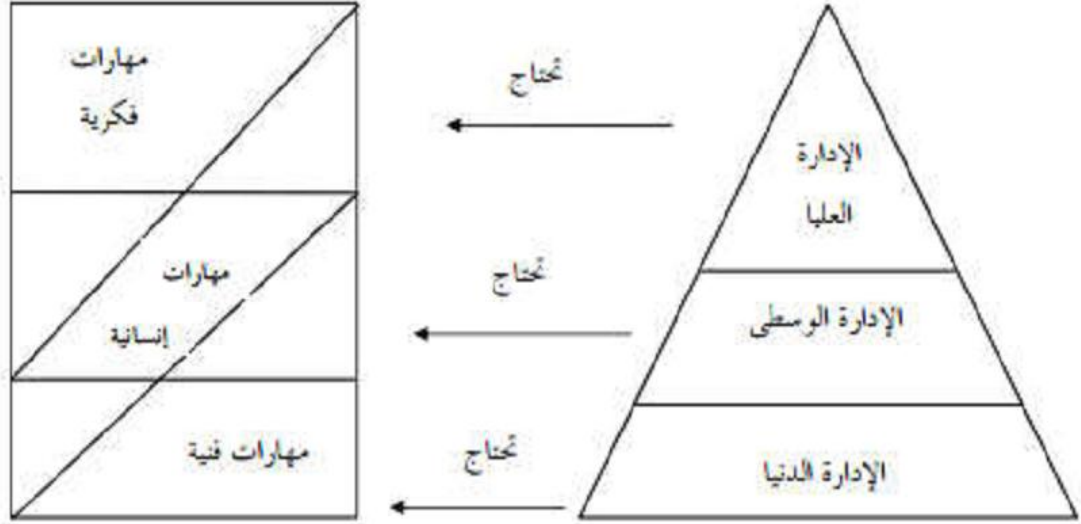
أ- المهارات الفكرية: وأمثلتها القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، والقدرة على التخطيط، القدرة على تحليل المشكلات، والقدرة على إدارة الاجتماعات، ومهارة اتخاذ القرار، ومعرفة كيفية تحريك النظام الذي يعمل فيه بأجزائه المختلفة بطريقة تحقق أهداف المؤسسة، كما تشمل هذه المهارات النواحة في التعامل مع المعلومات، والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين المنظمة الرائدة والمتميزة، وهذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية العليا.

ب-المهارات الإنسانية: وتعني باختصار القدرة على التعامل الإنساني مع مختلف الأفيلا، وفهم ودارسة سلوكهم وحفزهم للعمل، ومهارة الاتصال الإداري للتواصل معهم عن طريق الاستماع لأرائهم ونقل الأوامر والتوجيهات وتبادلها مع الأفيلا والتشكيلات في مختلف المستويات الإدارية بغية الحصول على المعدلات المطلوبة من الإنتاج، وعلى رضا العاملين وولائهم، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

ج-المهارات الفنية: ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة المتميزة على أداء العمل كإكتساب مهارة فنية في المحاسبة والتكاليف، واستخدام الحاسب الآلي، والمهارات الفنية المتعلقة بالمكائن وجدولة الإنتاج والصيانة وقطع الغيار، وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا حيث يشترط أن يكون المسؤول قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.

باعتبار الإدارة علم وفن في نفس الوقت فقد صنف "كانز" المهارات الإدارية حسب المستويات الإدارية حسب ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(02): المهارات الادارية حسب المستويات الادارية



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص20.

خامسا: العوامل المؤثرة في عملية التسيير

هناك عدد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في عملية التسيير وتقف دون الوصول إلى الكفاءة والفاعلية المطلوبة، يمكن إجمال أهم هذه العوامل فيها يلي¹:

- 1- عدم وضوح الأهداف: عادة ما يجد الأفراد أنفسهم أمام أهداف غير واضحة، صعبة الاستيعاب، مما يضعف رغبتهم في تحقيقها.
- 2- عدم دقة التنبؤ: تبنى عملية التخطيط في المؤسسة على عملية التنبؤ والتي تتطلب استخدام أساليب دقيقة.
- 3- نوع التنظيم: يمكن أن يؤثر نوع التنظيم السائد في المؤسسة على عملية التسيير، فإذا نظرنا مثلاً إلى التنظيم البيروقراطي نجده يساهم بدرجة كبيرة في تعقد الأعمال.
- 4- عدم الدقة في تحديد السلطات والمسؤوليات: مما يؤدي إلى الاهتمام الازدواجية في إصدار الأوامر وبالتالي الإخلال بقوانين النظام.
- 5- ضعف نظام الحوافز: يؤدي عدم الإهتمام المفرط للإدارة بنظام الحوافز يضعف الرغبة لدى العاملين

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي .سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة -نظرة عامة، دار الوراق، عمان، 2002، ص ص236-242.

- في ممارسة العمل مما ينعكس سلباً على إنتاجيتهم وبالتالي على أهداف المؤسسة.
- 6- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات : عادة ما يفضل المدراء الاستفلاء بالقرارات التي يتخذونها دون اعتبار أن هذه القرارات تعنى بالعامل لأنه سيقوم بتنفيذها، ومن حقه أن يساهم في وضعها.
- 7- عدم وضوح معايير الرقابة: قد يؤدي ذلك إلى الفشل في تحديد الانحرافات ومن ثم عدم القدرة على تصحيحها.
- 8- عدم استخدام معايير موضوعية في اختيار العاملين: تعتمد الفعالية الإدارية بشكل واضح على مهارات المسيرين وخبراتهم في العمل.
- 9- عدم وجود أساليب اتصال فعالة: تلعب أساليب الاتصال دور كبير في نقل المعلومات والتوجيهات، حيث تؤدي الوسائل غير الفعالة للاتصال إلى عدم كفاءة القرارات المتخذة.

سادسا: المسير في المؤسسة

1- مفهوم المسير

المسير هو ذلك الإنسان الذي تسند إليه العملية الإدارية، وهو المسؤول عن إتمامها بلتقان ونجاح¹. هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين. فهو مخطط ومنشط، ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض معين. وعليه يعتبر مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات. وإلا يفقد صفته كمسير، ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب².

ويمكن تعريفه على أنه فرد في المؤسسة يكون مسؤولا عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يقوم به من وظائف تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.

وكذلك يعرف بأنه الشخص الذي يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في إصدار الأوامر للآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد ويقوم بالوظائف الإدارية المعروفة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أربعة عناصر أساسية لتعريف المسير أو المدير وهي:
-يقوم المسير بالعمل مع ومن خلال الآخرين؛

¹ عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار الناظوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص213.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيا، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص27.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018، ص10.

- يقوم بالوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛
- لديه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات للآخرين فيما يتعلق بالعمل؛
- يسعى لتحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2- أدوار المسيرين:

- صنف mintzberg أدوار المسيرين في ثلاثة مجموعات أساسية هي¹:
- **الأدوار العلائقية:** تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:
 - الواجهة: الذي يقصد منه افهام الآخرين بأنه هو الممثل أو صاحب الامر في وحدته أو دائرته.
 - القائد: يتمثل دوره في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
 - الرباط: حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.
 - **الأدوار الاعلامية:** تستهدف الحصول على المعلومات وايصالها إلى الجهات المعنية:
 - الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.
 - الموصل لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
 - المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.
 - **الأدوار التقريرية:** تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:
 - المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الانتاجية.
 - معالج المشاكل: يتقاضي المشكلات قبل وقوعها،ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
 - موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الاشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
 - المفاوض: هو الذي يبرم العقود،ويقبل الالتزامات،ويقدم التنازلات.
- فأهمية الأدوار السابقة تختلف من مسير الى آخر تبعاً لاختصاص كل واحد فمثلاً مدير البيع يركز على الادوارالعلائقية، بينما يركز مسؤول الانتاج على الادوار التقريرية، أما المستشار فيركز على الادوار الاعلامية.

3-مستويات المسيرين في المؤسسة:

- يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

¹محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره، ص38.

أ-التقسيم الأفقي: يتمثل في توزيع المسيرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،...).

ب-التقسيم العمودي: ويتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلاث مستويات: مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة الدنيا). هذه المستويات هي كما يلي¹:

أ-المسيرون القاعديون (الإدارة السفلى):

يقوم بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد ممن أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

ب-المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

يقومون بدور الوطاء بين المسيرين القاعدة من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.


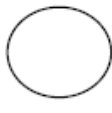







ج-مسيرو الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الإنتاجية والتمويل والبيع.

والشكل التالي يبين المهارات الأساسية للمسيرين وفقا لمستوياتهم:

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص ص 18-20.

الشكل رقم(03): مهارات المسيرين وفق مستوياتهم

مهارات فنية	مهارات إنسانية	مهارات فكرية	
			مسيرو الإدارة العليا
			المسيرون الأواسط
			المسيرون التنفيذيون

المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص187.

3- خصائص المسير الفعال والناجح :

يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي¹:

- يعتبر العمل بالنسبة للمسير الفعال شيء يتطلب التحفيز؛
- مسؤولية التخطيط مسؤولية مشككة بينه وبين العاملين معه؛
- العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون؛
- ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إداريا، فهو يتعامل بروح الفريق؛
- يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أعلى شيء، ولا يمكن إخلاله، وشرائه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل؛
- المسير الفعال مستشار لمروؤسيه الذين يطلبون مشورته والعلاقة بينه وبين مروؤسيه علاقة احترام متبادل؛
- ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة؛
- يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي المتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز؛

¹أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار الطباعة الأردن، 2010، ص ص 41-43.

-يرى المسير الفعال أن الرقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء فهم، لا بد من معرفة سببه فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد ممن معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

-المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدراتهم في نسج أهداف أفراد المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

-المسير الفعال يعالج الصراعات - بين العاملين معه؛

-المسير الفعال يبحث عن الافكار الجديدة؛

-المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.

وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط من بين أهم الوظائف التسييرية في المؤسسات بمختلف أنواعها وهو يحظى بأهمية خاصة على مستوى جميع المؤسسات نظرا لتغلغل وظيفة التخطيط في سائر الوظائف والمستويات التنظيمية للمؤسسة ذلك لأن التخطيط نشاطا ذهنيا سابقا للعمل والتنفيذ، كما يعتبر أيضا محركا لنشاط المؤسسة ووسيلة لقيادتها بمختلف مستوياتها التنظيمية.

أولاً: مفهوم التخطيط

يعرف هنري فايول (henry fayol) التخطيط بأنهم: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة" ¹.

يعرف روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) التخطيط بأنهم: "عملية تحديد أهداف المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، وكذا تطوير الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال" ².

ويعرف كوتز وأودونيل (Kootz and O'Donnel) التخطيط بأنهم: "اتخاذ قرار مسبق حول ما يجب القيام به من عمل، وكيف يتم ذلك، ومتى، ومن يقوم بذلك، أي أن التخطيط يسد الفجوة بين ما نحن عليه وما نريد أن نصليه إليه" ³.

ويعرف دافت وماركيك (Daft and Marcic) التخطيط بأنهم: "تحديد أهداف المؤسسة والوسائل الكفيلة بتحقيقها" ⁴.

ويعرف افانسوفيتش وزملائه (Ivancevich et al) التخطيط بأنهم: "ذلك الجزء /الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة" ⁵.

ثانياً: فوائد وأهمية التخطيط

1- فوائد التخطيط

هناك فوائد عديدة للتخطيط ، نذكر منها مايلي ¹:

¹فتحي أحمد نياح عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013 ص56.

²Robbins Stephen and Coulter Mary, Management, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p 205.

³ Havinal Veerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009, p 23.

⁴ Daft Richard and Marcic Dorothy, Understanding Management, 5th Edition, Thomson South-Western, USA, 2006, p159.

⁵حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحام للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص124.

- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، ما يحول دون حدوث التضارب والتعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.
- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب، إذا ما تحددت الأولويات في الخطة، فإنه يمكن إجراء أي تغيير أو تعديل فيها قبل الاستهلاك غير المثمر للوقت والطاقات.
- تدعيم الاتصالات، إن تزويد الأطراف المعنية (المسؤولين عن التنفيذ والمشاركين في التخطيط) بخلفية وافية عن المهام المطلوبة في الخطة يساعد على تدعيم الاتصالات بين جميع هذه الأطراف.
- تفادي الارتباك في التنفيذ، إن تخطيط الأعمال التي يجب إنجازها يؤدي إلى تفادي الارتباك والفوضى أثناء التنفيذ.
- تحسين فعالية الأداء الوظيفي، تتحسن فعالية الأداء الوظيفي إذا تم تخطيط الأعمال بحيث تؤدي بشكل متوقع ومرتب.
- يساعد التخطيط الإدارة على كشف المشاكل والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في وقت مبكر ومعرفة المخاطر المستقبلية والحد من وقوعها.
- يمكن المؤسسة من مواجهة المؤسسات المنافسة.
- يساعد التخطيط على الحد من مستوى الصراع داخل المؤسسة وبذلك تضمن الاستقرار في العمل والعلاقات الودية بين الإدارة والعاملين.
- يساعد التخطيط عملية الرقابة وبسببها، إذ أن الرقابة ماهي إلا عملية مقارنة النتائج بالخطة الموضوعة.

¹ أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون بلد نشر، 2015، ص34.

ثالثاً: أهمية التخطيط

يكتسي التخطيط أهمية كبيرة للمؤسسات مهما كان حججها وطبيعة نشاطها، وذلك للأسباب الرئيسية التالية¹:

-أسبقية التخطيط على بقية الوظائف الإدارية، فالتخطيط يشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم، توجيه ورقابة، وفيه يتم تحديد الأهداف التي ينبغي على هذه الوظائف تحقيقها؛
-تخفيض درجة المخاطر وعدم التأكد، فمن المعروف أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تعمل في إطار بيئة خارجية معقدة وسريعة التغير بشقيها العام والخاص، وما تحتويه من درجة عالية من المخاطر وعدم التأكد؛ والتخطيط الجيد يمكن المدراء في المؤسسات الاقتصادية من التعامل مع هذه التغيرات والاستعداد لها ومن تم التقليل من درجة المخاطر وعدم التأكد؛

-التركيز على الأهداف، فالتخطيط من خلال أنه موجه أساساً نحو وضع الأهداف والخطط الكفيلة بتحقيقها، فهو بذلك يشكل القاعدة الأساسية لعمل الرقابة، حيث يوفر لهذه الأخيرة معايير الأداء المخطط، التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الفعلي، وبالتالي فالتخطيط يوفر معايير الأداء التي تركز عليها وترتفع منها العملية الرقابية في المؤسسة؛

-الرفع من الفعالية التنظيمية، فالتخطيط عندما يقوم بوضع أهداف دقيقة وواقعية قابلة للقياس ومحددة بفترة زمنية للإنجاز، وعندما يقوم بتحديد ووضع الموارد المتاحة الموضع الصحيح، فهو بذلك يضمن إنجاز أكبر للأهداف المسطرة، ومن تم تحقيق النجاح للمؤسسة.

رابعاً: مبادئ التخطيط

يشتمل التخطيط على مجموعة من المبادئ تتمثل فيمايلي²:

1- مبدأ أولوية التخطيط: التخطيط يجب أن يسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى، وذلك لأن التخطيط يبدأ بتحديد الأهداف وطرق تحقيقها، فهو يسهل القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق لذلك يجب أن تعطى للتخطيط الأولوية.

2- مبدأ شمولية التخطيط: وهو أن يكون التخطيط شاملاً لكل المستويات الإدارية بالمنظمة، ولا يقتصر على الإدارة العليا مع مراعاة مبدأ تدرج التخطيط، والذي يعني تدرج في الشمول وفي الأهمية، وفي المدى

¹ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, pp 26-27.

² مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 49.

الزمني وفي المعلومات وفي التكلفة فكلما عدنا لأعلى الهرم الإداري كلما زاد شمول ونطاق أهمية التخطيط، وازدادت المدة التي يعطيها والعكس بالعكس.

3- مبدأ الكفاءة والفعالية: أي أن تكون المقارنة بين العائد والتكلفة ايجابية نحو وبتجاه الخطة الموضوعة، وأما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة.

4- مبدأ الالتزام في التخطيط: أي ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها.

5- مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف: أي إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها، إذ أنهم أدري الناس بما قد يتعرض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.

6- مبدأ مرونة التخطيط: يجب أن يكون التخطيط مستمرا للاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال بحيث يمكن تعديل الخطة عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ مثل الحروب أو الفيضانات وغيرها.

7- واقعية التخطيط: أن يكون التخطيط علميا وواقعيًا مبنيًا على التنبؤ العلمي السليم، وذلك عند تحديده للأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف بحيث يتفق التخطيط مع واقع وظروف وموارد وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية.

خامسا: خطوات التخطيط

هناك مجموعة خطوات للتخطيط نجدها تتمثل فيما¹:

1- تحديد الأهداف:

من أولى خطوات التخطيط أن يكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة، والقابلة للتنفيذ، فالأهداف العامة للمنظمة مطلوب وضعها وتحديدها، وكذلك أهداف كل الوحدات التابعة للمنظمة (أهداف فرعية) وينبغي أن تحكم أهداف المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية. وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى الأسفل.

2- وضع الفروض التخطيطية:

وضع فروض تخطيطية على أسس علمية منهجية آخذين بعين الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. إن هذه الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط ووضع الفروض يتطلب تنبؤات، وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

¹ بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، صص 116-118.

-فروض لايمكن السيطرة عليها مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، والضريبة والسياسات الضريبية، البيئية.....الخ.

-فروض لايمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال، والسياسة السعرية للشركة.

-فروض يمكن السيطرة عليها، وهي التي إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتتطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع، القيام ببرامج بحوث واسعة النطاق. ونظرا لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير، فليس من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفصيلات البيئة المستقبلية للخطة. وعليه فإن الفروض ينبغي أن تقتصر على النواحي الحرجة أو الاستراتيجية في الخطة.

3-تحديد البدائل:

من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل. وكثيرا مايبثت أن البديل غي الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل. وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على تلك التي تعود بأفضل النتائج، ويقوم المخطط بعد ذلك باختبار هذه البدائل. وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والايرادات وللمركز المادي وللكتير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة المرسومة.

4-تقييم البدائل:

إن هذه الخطوة تتطلب جهودا مضمينة من الإدارة الأمر الذي يفرض الإستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله باستخدام أساليب بحوث العمليات القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة وعلى أساس معايير التكلفة والجهد، والجوانب الإنسانية. وفي هذه الخطة تتم الإجابة على أسئلة مثل:

-هل تتواءم هذه الخطوط البديلة مع الأهداف العامة للإدارة العليا ومع الأساليب التنفيذية للعمليات القائمة الآن في المنظمة؟

-ماهي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة تبني احدي هذه الخطط؟

-هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث التكاليف، السرعة، أو جودة العمل المطلوب؟

5- اختيار الخطة المقترحة:

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة، وهنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار

حول الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

-مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟

-هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟

-ماهي احتياجات الخطة من الأفراد، التدريب، الإشراف، الآلات والمعدات... الخ.

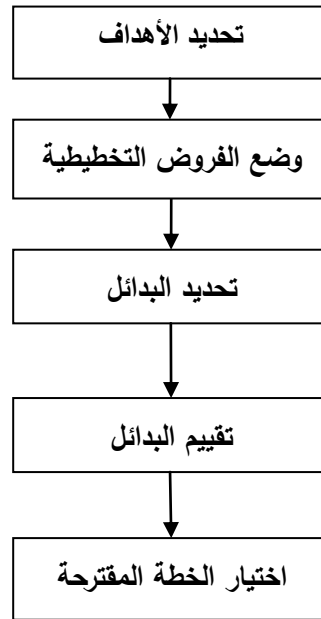
وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف

النشاطات والعمليات بالمنظمة. وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة

من كل، قسم، الوقت الذي يجب أن يبدأ أو ينتهي منه العمل والأشخاص والمسؤولين عن التنفيذ.

والشكل التالي يوضح هاته المراحل:

الشكل رقم(04): مراحل عملية التخطيط



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ماسبق ذكره

سادسا: أنواع التخطيط

1-التخطيط حسب المدى الزمني: ويشمل على الآتي¹:

أ- **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية نقل عن السنة، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب، وفيه يتحدد الجدول اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه ومن يؤديه. وهو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل. وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤا من الخطط متوسطة الأجل.

ب- **التخطيط متوسط المدى:** يعد هذا النوع من التخطيط تفصيلا للخطط طويلة الأجل، وهو يغطي مدة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب مدة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات. وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياسا بالخطط طويلة الأجل.

ج- **التخطيط طويل المدى:** يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لمدة زمنية طويلة المدى. وعادة ما تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ.

والجدير بالتنويه أن الخطط الزمنية الثلاثة سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل تحتاج إلى تكامل وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها بعضا، بل تعد خططا متكاملة ومتراصة و أهدافها معتمدة على بعضها تمر وفق مراحل زمنية معينة كلما انتهت بنجاح تلتها المرحلة الأخرى. بعبارة أخرى تبدأ وتحقق الخطط طويلة الأجل عندما تنتهي وتتحقق الخطط متوسطة الأجل، وتبدأ الخطط المتوسطة الأجل عندما تتحقق وتكتمل الخطط قصيرة الأجل وهكذا.

2-التخطيط حسب الوظيفة: ويقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى²:

أ. **التخطيط المالي:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالجوانب المالية للمؤسسة.

ب. **التخطيط الإنتاجي:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الأولية ومراقبة الجودة والوحدات المنتجة...الخ.

ج. **تخطيط الشراء والمخزون:** ويركز هذا التخطيط على كل ما يتعلق بالشراء والتخزين داخل المؤسسة.

¹الشميمري أحمد بن عبد الرحمن وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، 2014، صص 76-77.

²كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007، صص 162.

د. **التخطيط التسويقي:** وهو التخطيط الذي يركز على القضايا المتعلقة بالتسويق، كدراسة السوق، كيفية التوزيع والترويج... الخ.

هـ. **تخطيط الموارد البشرية:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالقوى العاملة مثال توظيف العمال، وتنظيم الدورات التدريبية والتأهيلية... الخ.

3- التخطيط حسب مدى تأثيره:

يتم تصنيف التخطيط حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي¹:

أ- التخطيط الاستراتيجي:

يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، ويجدد الصورة التي تريدها إدارة المنظمة لما ستكون عليه منظماتهم في المستقبل البعيد، ويصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤصدة في حياة المنظمة ومن الأمثلة الأخرى على التخطيط الاستراتيجي تلك الخطط الكبيرة التي توضع على مستوى المنظمة ككل من قبل الإدارة العليا مثل: خط إنتاجي جديد، شراء تكنولوجيا متقدمة، فتح أسواق جديدة، إقامة مصنع جديد، ومثل هذه الخطط تحتوي أهدافا عامة للتخطيط الاستراتيجي.

ب- التخطيط التكتيكي:

ويسميه البعض بالتخطيط الفني أو التخصصي، ويوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الإستراتيجي وتحقيق أهدافه لذلك فهو يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والانتاج وتدبير الأموال واحتياجات القوى العاملة والتطوير والبحث العلمي... الخ، ومن أمثلة التخطيط التكتيكي مايلي:
- في مجال الإنتاج: استخدام أساليب إنتاجية قليلة التكلفة وسريعة مع المحافظة على جودة المنتجات.
- في مجال التسويق: استخدام أساليب كمية في التنبؤ بالمبيعات وتقديرات حجم الطلب على السلعة أو الخدمة المنتجة.

- مجال التمويل: الوصول على قروض بشروط ميسرة وبأقل تكاليف والحصول على التسهيلات والخدمات الاستشارية التي توفرها المصارف للعملاء، ذوي السمعة والمصداقية الجيدة.

- مجال التطوير والبحث العلمي: تسين السلع والخدمات وتعديل مواصفاتها وفقا لرغبات المستهلكين وأذواقهم واتجاهاتهم الاستهلاكية وبحوث الترويج والاعلان..... الخ.

ج- **التخطيط التشغيلي:** يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال لذلك فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والأسبوعية ويكون على

¹ علي العباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص93-94.

شكل معايير أداء وأرقام تسم بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة لهذه الأعمال، ويشمل هذا التخطيط كافة الأنشطة داخل المنظمة ومن الأمثلة عليه مايلي:

- في مجال التخزين: تخطيط ومراقبة المخزون السلعي والتأكد من كفايته لفترة معينة محسوبة.
- في مجال التمويل: تحديد حجم السيولة النقدية لمواجهة الإحتياجات النقدية الجارية، مثلا فحص قدرة الشركة على سداد القروض والفوائد التي تستحق الدفع خلال بضعة أيام وأسابيع.

4-التخطيط حسب معيار درجة الرسمية

هناك نوعين من التخطيط وفق هذا المعيار هما¹:

أ- **التخطيط الرسمي**: يمارس هذا النوع من التخطيط عادة في المؤسسات الكبيرة الحجم، أين يتم استحداث خلية رسمية لممارسة هذا النوع من التخطيط بلحق بالإدارة العليا، هذه الخلية تضم مجموعة من الأفئدة ذوو مهارات ووظائف مختلفة مثل المهندسون، الإحصائيون، الإقتصاديون... الخ، يتولون مهمة رصد التغيرات البيئية وتحليلها، وتقديم الاستراتيجيات الكفيلة باقتناص الفرص المتاحة فيها وتجنب تهديداتها، عادة ما تحكم عمل هذه الخلية إجراءات رسمية كما يخضع عملها للعلم والعقلانية بشكل كبير.

ب- **التخطيط غير الرسمي**: يمارس هذا النوع من التخطيط عادة في المؤسسات الصغيرة الحجم، وهو يخل ضمن العمل العادي للهدير، أين يعتمد هذا الأخير على خبرته وحده أكثر من الإعتماد على المنهج العلمي في تحليل التغيرات البيئية، عادة هذا العمل لا تحكم إجراءات رسمية.

5-التخطيط حسب مجال الاستعمال:

ويتضمن الأنواع التالية:

أ- **الخطط المتكررة الاستعمال**: وتشمل مايلي:

-**الاستراتيجيات**:

عرف شاندر الاستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ووضع طرق العمل وتوزيع الموارد لتنفيذ هذه الأهداف"².

مما سبق نفهم بأن الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية مثلا: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي هو الثبات وعدم التغير، فالخطط التي تدوم لفترة طويلة بدون تغير تعتبر تخطيطا استراتيجيا بينما الخطط غير الاستراتيجية فلا تدوم طويلا، وهكذا نفهم أن الاستراتيجية تعتم بالجوانب الرئيسية

¹ Schermerhorn John, Management, 12th, John Wiley & Sons, New York, 2013, p 195.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-89.

للمنظمة مثل سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها وجميعها توجد ضمن استراتيجية معينة لأن هذه لا تتغير خلال فترة بسيطة، في حين نجد أن ما تقدمه الشركة من سلع وخدمات وتعيين الأفراد تتغير وفقا لحاجة السوق وللظروف المتغيرة. وتتمثل فوائد الاستراتيجيات في¹:

-الاقتصاد في استخدام الموارد؛

-القدرة على التكيف والتجاوب مع الظروف البيئية المختلف؛

-تساعد في التخطيط لمواجهة المنافسين في السوق؛

-توفر المعيار المناسب لاتخاذ القرار.

ب-الخطط غير المتكررة الاستعمال: وهي الخطط التي تتصف بطبيعتها المؤقتة، حيث توضع لمواجهة

محدد فريد بطبيعة فيستعمل لمعالجة خطة واحدة تنتهي بانتهاء الموقف، حيث نجد ضمنها

-السياسات:

نقصد بالسياسات مجموعة الارشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي أن تسلكها النشاطات

الإدارية المختلفة². وتتميز السياسة بخصائص تتمثل في³:

-المساعدة على تنفيذ الخطط وتقيق الأهداف بأقل تكلفة؛

-ضرورة توفير المرونة اتجاه ككل التغيرات الممكنة؛

-تتميز بالثبات والاستقرار مما يحقق الاستقرار للمنظمة؛

-أن تكون السياسة مكتوبة لكي لا تكون عرضة للتغيير والاجتهاد الشخصي؛

-أن تعلن السياسة وتشرح للمدراء التنفيذيين للحصول عل مؤازتهم لها.

إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال الذي سيكون متماشيا مع الأهداف ومساهما في تحقيقها،

ففي أي مشروع توجد العديد من المشاكل التي ينبغي ايجاد الحلول لها و الكثير من القرارات الواجب

اتخاذها، ومن ثم ضرورة العمل تقتضي وضع السياسات تطبق على الحالات المتشابهة أو المتقاربة.

والسياسات تسمح للمديرين بتفويض السلطة بينما يحافظون على السيطرة. والسياسة لا تخب المدير

بالضبط ماذا يعمل، ولكنها تحدد له المجال الذي سيتخذ قراره في إطاره. وبعض السياسات تكون أصعب

من غيرها عند الإستخدام بسبب حاجتها إلى تفسير أشمل أو عدة تفسيرات. لكن ينبغي التمييز بين

¹نفس المرجع، ص89.

²بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص119.

³فاطمة بدر، أساسيات الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص100.

السياسات والأهداف فالأهداف هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما السياسات هي الطريق الذي تسلكه القرارات باتجاه النهايات. إن السياسة هي الطريق الذي يوصلنا للهدف¹.

كما يمكن تصنيف السياسات حسب المستوى الإداري الذي تشكل وتطبق فيه إلى مايلي²:

➤ **السياسة الأساسية:** وهي من السياسات الشاملة التي تؤثر على المنظمة ككل، وتستعملها عادة

مستويات الإدارة العليا، وكمثال على هذا النوع من السياسات مايلي: السياسة التي تقول سوف ننتج ونسوق سلعة بعضها منافسنا، هذه السياسة تعتب سياسة أساسية.

➤ **السياسة الفرعية:** وهي الأكثر تفصيلا من السياسة الأساسية وتطبق على جزء من المنظمة،

وتستخدم عادة في مستوى الإدارة الوسطى، وكمثال على هذه السياسة وكيل الشراء عليه أن يتعامل مع الموردين المحليين كلما كان ذلك ممكنا، هذه السياسة تعتبر من السياسات الفرعية.

➤ **السياسة التنفيذية:** وهي أكثر تفصيلا من السياسة الأساسية والفرعية، وتطبق السياسة التنفيذية

على النشاطات اليومية على مستوى الإدارات وتستعملها عادة مستويات الإدارة الدنيا، ومثال على ذلك السياسة التي تقول أن على الموظف ابلاغ رئيسه المباشر بأن عدم تمكنه من الحضور هذا

اليوم هو المرض.

-الاجراءات:

الاجراءات هي الخطط التي تعد لتنفيذ الأنشطة المستقبلية إذ تمثل الطريقة التي يتم إنجاز الأعمال من خلالها³، وتعتبر مرشدا ودليلا لتطبيق الأنشطة أكثر من كونها منهج للتفكير حيث تمثل تفصيلا للأحداث وتسلسلها وبيانا للأنشطة الواجب إتمامها لتحقيق هدف معين، كما تتميز ببيان النتائج الزمني للأعمال المطلوبة.

وتختلف السياسات عن الاجراءات في أن الأولى تمثل مرشدا للتفكير عند اتخاذ القرارات أما الإجراءات فإنها تحدد الخطوات التفصيلية للطريقة التي تنفذها الأعمال.

وترتبط الاجراءات بكل المستويات التنظيمية وبكل القطاعات والوظائف والأنشطة ولكل منها إجراءاته الخاصة به بما يمكنه من تحقق أهدافه، وكما هو الحال بالنسبة لأنواع الخطط الأخرى فإن الإجراءات تتسم بالتسلسل من ناحية الأهمية فهناك في المستويات العليا الإجراءات المتعلقة بالمنطقة ككل، أما في

¹يشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 119.

²علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

المستويات الوسطى فنجد الإجراءات الخاصة بالإدارات والوظائف الجوهرية كالتسويق والتمويل....الخ، ثم تأتي الإجراءات الخاصة بالأقسام والوحدات الصغيرة لتبين كيفية اتمام الأنشطة التشغيلية¹.

-البرامج:

هي مجموعة متشابهة من الأهداف والسياسات والاجراءات والقواعد وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين، وعادة ما يحددها لها رأس المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة².

والبرنامج هو خطة تشتمل على نشاطات متعددة لإنجاز هدف مهم. ويشمل على مراحل لها بدايات ونهايات واضحة والبرامج تعتبر آلية لتنفيذ الاستراتيجية أو هي التي تترجم الاستراتيجية إلى واقع عملي. وقد يتفرع عن البرنامج برامج فرعية، فمثلا إذا ما أرادت الجامعة وضع برنامج لتطوير تقنيات التعليم فيها، فقد يشتمل ذلك على برنامج لشراء أجهزة الحاسوب، وبرنامج لصيانتها، وبرنامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس، ويتطلب نجاح البرنامج تنسيق جميع البرامج الفرعية لأن أي إخفاق في أحدها قد يؤدي إلى تأخير إنجاز البرنامج³.

ويتسع مجال البرامج ليشمل أي نشاط /وظيفة في المنظمة، فقد يكون البرنامج متعلقا بالانتاج مثل تحديث الآلات، أو قد يتعلق بالتسويق مثل برنامج تطوير منافذ التوزيع.

-القواعد:

القاعدة عبارة عن خطة أو مرشد تفصيلي تتضمن مايجب القيام به وما يجب الامتناع عنه عند تنفيذ العمل، وفق قاعدة النهي والأمر. والقواعد نوعان: الأول يكون مرتبطا بالسلوك فتوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح. فعبرة ممنوع التدخين مثلا قاعدة سلوكية يجب التقيد بها والنوع الثاني: يكون مرتبطا بالسياسات والاجراءات فتوضح ما يجب القيام به، إذ يمكن القول أن القواعد لا يمكن تجاوزها لا في السلوك ولا في أداء العمل، كما أن المرونة غير واردة فيها إلا أنها تكون واضحة مفهومة ومعلنة على الجميع، كما أنها مرتبطة بلائحة الجزاءات والعقوبات التي تطبق على كل فرد يخالفها لتكتسب صفة الجدية والالتزام بها⁴.

¹ نفس المرجع، ص ص 299-300.

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

⁴ علي العباس، مرجع سبق ذكره، ص 87.

-الميزانيات التقديرية:

إن الميزانيات التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة النتائج المتوقعة معبرا عنها في شكل أرقام . وقد يشا إليها كبرنامج رقمي، وهذه الأرقام قد تكون على شكل مبالغ مالية أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج أو أي مقياس رقمي آخر يكمن استخدامة والميزانية التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط، وإنما تغطي أوجه نشاط المشروع كلها أو أي جزء منه¹.

والميزانيات التقديرية تحدد أهداف كل نشاط من نشاطات المشروع، ولهذا تكون الميزانيات التقديرية مفصلة نسبيا. وتطبق على فترة زمنية معينة مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات أقصر وتستعمل الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية مما جعل الكثير ينظر إليها ككأداة من أهم أدوات الرقابة، لكن إعداد الميزانيات التقديرية في الواقع هو عمل تخطيطي بل إنها قد تكون أداة التخطيط الأساسية في الكثير من المشروعات، لأن إعدادها يجب المشروع على التفكير بالمستقبل.

سادسا: سمات التخطيط الفعال

يتميز التخطيط الفعال بعدة سمات يجب توافرها حتى يكون قادرا على تحقيق التوقعات المختلفة، ومن أهم تلك السمات²:

- 1-يوجد أهداف تدور حولها كل الأعمال بحيث تتميز هذه الأهداف بالخصائص التالية:
- 2-الوضوح والفهم والبساطة حتى يمكن استيعابها. من قبل المنفذين؛
- 3-التسلسل المنطقي والترتيب الموضوعي لأنشطة ومهام التخطيط بمراعاة الأولويات ودرجة الأهمية؛
- 4-تحديد الواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوحدات والأفراد داخل التنظيم بحيث يتم بيان الجهات المسؤولة عند تنفيذها جزئيات الخطط؛
- 5-القابلية للتطبيق، يجب أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتطبيق بحيث تلائم الظروف المحيطة والعوامل المؤثرة وتستبعد الدرجات العالية من التفاؤل أو التشاؤم؛
- 6-الدقة والتحديد الواضح للبيانات والمعلومات ومدلولاتها خاصة تلك التي يعتمد عليها في التنبؤ بحيث تكون البيانات صحيحة وكافية وتتسم بالحدثة والشمول؛

¹ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص126-127.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 305.

- 7-المرونة، يجب أن تتسم عملية التخطيط بالقابلية للتعديل والتطوير وفق ظروف التطبيق في حدود معينة، فالمرونة لا تعني التغيي أو التعديل الكامل وإنما تدل عل إمكانية تعديل بعض العناصر أو الأنشطة والأعمال في ظل إطار محدد؛
- 8-المشاركة في التخطيط، يفضل أن يشارك في المؤوسسين في وضع الخطة من خلال التعرف على آرائهم ومقترحاتهم. بغية تحقيق التكامل بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ وضمان تفاعل وانتماء المرؤوسين لتلك الخطة؛
- 9-توقع المشكلات والعقبات والأمور الأساسية التي تمثل مخاطر أو أزمات ممكنة التحقق مستقبلا والاستعداد لمواجهتها وعلاجها أو التعامل معها بما لا يؤثر على سير العملية التخطيطية؛
- 10-ضرورة توفير التغذية العكسية بالمعلومات عن سير الخطة والتعرف عل بردود الفعل الممكنة من جميع الأطراف بداخل المنظمة وخارجها؛
- 11-الإعلان عن خطة للمعنيين بها من مشرفين وتنفيذيين في الوقت المناسب وبالأسلوب الذي يسمح بتقديمها تفصيلا لإمكانية تنفيذها على النحو الذي وضعت عليه.
- 12-التوقيت الدقيق، يجب وضع التوقيت الزمني المحكم للأنشطة المختلفة للخطة ولكل جزئية من جزئياتها.

سابعا: معوقات عملية التخطيط

- تواجه عملية التخطيط والمخططين العديد من المعوقات والمشاكل التي تحد من فعالية العملية التخطيطية ، والتي نذكر منها مايلي¹ :
- التكاليف الباهظة لعملية التخطيط وإعادة التخطيط، حيث تتطلب جهودا وأموالا طائلة قد لا تكون متوافرة لدى المؤسسة، حتى الإحصاءات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط أصبحت هذه الأيام مكلفة إذا كنا بحاجة لها بشكل دقيق وفي وقت قصير.
- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة من قبل المخططين، لأن العملية تتم وفي ذهن المخطط المستقبل، وكما هو معلوم فإن المستقبل غير مرئي، وبالتالي لا يمكن التنبؤ به بسهولة وبدقة، ولهذا فإن التقديرات والتخمينات والتنبؤات قد تتحقق وقد لا تتحقق في ظل المتغيرات الكثيرة وبخاصة المفاجئة منها.
- غياب المرونة عن الخطة، بسبب عوامل داخل المؤسسة، أو سلوكيات لدى المديرين أو العاملين، كما

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص60-61..

أن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين المتبعة قد تكون جامدة ومن الصعب تغييرها وتعديلها، لأن الجميع قد تعود عليها، أو لأن تغييرها يكلف الوقت والجهد وأموال طائلة.

-عدم الالتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي بأهميته، أو لانشغال المديرين بالمشاكل اليومية وتجاهلهم لما يخفيه المستقبل من متغيرات ومفاجآت، وتظهر هذه المشكلة بوضوح في الخطط طويلة المدى حيث تصبح تكاليفها باهظة وعملية الالتزام بها ومتابعتها صعبة وبخاصة إلى التزام كامل.

-مقاومة بعضهم للتغيير الذي تطالب به الخطة أو تحتاجه عملية التخطيط، فالتخطيط وظيفة إدارية متحركة وتتطلب التغيير الدائم والتكيف مع المستجدات، لكن ذلك لا يروق للكثير من المديرين التقليديين الذين يخافون على مواقعهم وصلاحياتهم وسلطاتهم الإدارية، كما أن بعضهم يعتمد كثيرا على خبراته السابقة والتي غالبا ما صارت تقليدية وتشكل عبئا على الخطط والمخططين، كما أن من الصعب أحيانا تبديل أفكار هؤلاء الإداريين أو حتى تحديث أفكارهم ومعلوماتهم.

-سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطة سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، وتشمل هذه البيئة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة، والتي تتبدل بشكل متسارع هذه الأيام لدرجة يصعب متابعتها والتكيف معها أحيانا.

-التمسك بحرفية الخطة والتطبيق الحرفي لها، مما يؤدي إلى الجمود وعدم نجاح الخطة أحيانا، ولهذا لابد من تطبيق مبدأ المرونة للتغلب على الصعوبات، ولابد من تشجيع المنفذين على الإبداع والتصور والأفق الواسع، وأهمية تطبيق روح الخطة دون المساس بمبادئها وأهدافها الأساسية.

-مشكلة الوقت، حيث تحتاج عملية التنبؤ إلى وقت وتكاليف من الصعب تحديدها بدقة، كما أن عامل الوقت مهم لأن قرار التخطيط يجب اتخاذه في وقت معين، كما أن التنفيذ بحاجة إلى وقت قد يكون طويلا كما هو الحال في الخطط طويلة المدى، وغالبا ما يتم التخطيط تحت ضغط الوقت الذي يمر سريعا على المخططين وعلى المنفذين.

وظيفة التنظيم

التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد وظيفة التخطيط مباشرة، حيث أنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاءة عالية على أيدي العاملين من أصحاب الإختصاص، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المؤسسة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

أولاً: مفهوم التنظيم

تستخدم كلمة "تنظيم" أو "التنظيم" على نطاق واسع، ليس فقط بين أوساط المفكرين والباحثين في الإدارة والتنظيم، بل وفي الحياة العامة أيضاً، وأصبحت تستخدم في العديد من المناسبات والمجالات للدلالة على مضامين مختلفة ومنها: الترتيب، عكس الفوضى، يضع ترتيبات معينة... الخ¹.

ويمكن القول أن المفاهيم والتعاريف المختلفة لكلمة التنظيم المتداولة بين أوساط الكتاب والعلماء تتركز بصفة رئيسية في مفهومين أساسيين هما:

-الأول: ينظر إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة.

-الثاني: يرى التنظيم من منظار عضوي على أنه كيان أو وحدة.

وعليه سوف يقتصر الحديث على وجهة النظر الأولى اعتبار التنظيم عملية أو وظيفة إدارية.

وسنحاول عرض بعض التعاريف المتعلقة بالتنظيم كالتالي:

يعرف كل من روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) التنظيم بأنه: "ترتيب وهيكل العمل لتحقيق أهداف المؤسسة"².

ويعرفه شيرميرورن (Schermerhorn) بأنه: "عملية ترتيب الأفراد وبقية الموارد للعمل بشكل منسجم لتحقيق الأهداف المسطرة"³.

ويعرفه هنري فايول (henry fayol) بأنه: "على أنه إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو ما يُوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعضاً أيضاً"⁴.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص143-144.

² Robbins Stephen and Coulter Mary, Op.Cit, p: 265.

³ Schermerhorn John, Op.Cit, p : 270.

⁴قوراية بلشير، نماذج التخصيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة داسة حالة بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، 2015، ص54.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو تلك الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم. حيث يعمل على تنسيق مجهودات أفراد المؤسسة وترشيد إستعمال إمكانياتها المادية والبشرية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية التنظيم

تتمثل أهمية التنظيم فيما يلي¹:

- 1-يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة.
- 2-يؤدي إل خلو الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم لزيادة جهودهم لبلوغ الأهداف المسطرة.
- 3-يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الادارة.
- 4-يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
- 5-يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما ينفع من كفاءة الادارة في تحقيق الخدمات.
- 6-يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق الاستمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة.
- 7-تأكيد أولوية العمل والمنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.
- 8-توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب انجازها.
- 9-منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الادارية المختلفة.

ثالثا: خصائص التنظيم الجديد

يمكن تحديد أهم الخصائص التي ما إذا توفرت نسبة كبيرة منها في تنظيم معين يمكن القول بأنه ناجح أو جيد، والتي يمكن تلخيصها فيمايلي²:

¹ وسيم اسماعيل الهابيل، أساسيات علم الادارة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2017، ص98.

² يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للنش والتوزيع، الجزائر، 2014، صص144-145.

- 1- الاستفادة من التخصص: بمعنى أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة.
- 2- التنسيق بين أعمال المنظمة، حيث أن حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته.
- 3- أولوية الأنشطة، حيث يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية، فتعطى الأولوية للأنشطة الأساسية مما يؤدي إلى التقليل من الوقت والتكلفة.
- 4- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك من خلال وضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.
- 5- الاتصال الفعال، وذلك من خلال توفر المنظمة على شبكة اتصالات فعالة تكفل تدفق المعلومات بسرعة ودون عوائق.
- 6- تحقيق الرقابة التفائية، حيث يعمل التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسؤولية إنجاز الأعمال المكلف بها على أفضل وجه.
- 7- التعاون بين العاملين، حيث يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الأفراد من توفير ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة.
- 8- استقرار النظام، بمعنى أنه يجب ألا يجرى تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم.

رابعاً: خطوات عملية التنظيم

تتمثل خطوات عملية التنظيم فيما يلي¹:

- 1- **احترام الخطط والأهداف:** إن الخطط تملئ على المؤسسة الغاية والأنشطة التي تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات وبقيد العلاقات المعمول بها الآن.
- 2- **تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:** تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءاً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاءً بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.
- 3- **تصنيف الأنشطة:** حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

¹ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، صص 214-215.

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعفة طبيعته(تسويق، إنتاج،...الخ).
 - وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
 - البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.
- 4- تفويض العمل والسلطات:** إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء إدارة الأعمال يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.
- 5- تصميم مستويات العلاقات:** هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية(الأفقية) في المؤسسة ككل.
- خامساً: مبادئ التنظيم**

- هناك ثمة إجماع بين علماء التنظيم والإدارة المعاصرة على وجود عدد من المبادئ والأسس، التي يمكن الاسترشاد بها واعتمادها كمقاييس للتنظيم الجيد وهي:
- 1-مبدأ وحدة الهدف :** يحقق للمنظمة المزايا التالية¹:
- التنسيق والتعاون بين العاملين لتحقيق الغايات النهائية للمنظمة؛
 - يساعد على الانسياب التلقائي لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف؛
 - تنمية الفاعلية الفردية نتيجة لتحديد مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها كل فرد؛
 - يقوي الشعور بالانتماء للمنظمة ويسهل قيادتها؛
 - يجند جهود الأفراد للبقاء على التنظيم؛
 - يساعد على مواجهة التغير وتقليل المخاطر وتحقيق الاستقرار.
- يزيد من تفاعل ومشاركة العاملين.

2-مبدأ الوظيفة:

يجب أن يتم التنظيم على أساس الوظائف، وليس حول الأشخاص، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة تنص على أن الوظائف تنشئ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد².

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص56.

²عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص403

3- المركزية واللامركزية :

المركزية هي احتفاظ الإدارة العليا المسؤول بحق اتخاذ القرارات وعدم تنازلها عنها .وكلما تنازلت الإدارة عن حقها في ذلك اتجهت نحو اللامركزية سواء بقانون داخلي أو بالتفويض، وعادة ما تكون المركزية مطبقة في المنظمات الصغيرة واللامركزية في المنظمات الكبيرة ذات الفروع العديدة أو تباعد التخصصات والوظائف¹.

4- مبدأ وحدة الرئاسة:

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يستلم منه الأوامر، والتعليمات والتوجيهات ويكون مسؤولاً عن أعماله أمامه، ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، يكون مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته².

5- مبدأ تقسيم العمل ولتخصص:

أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من التنظيم بدلا من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال، فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد ككل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر³.

ولتقسيم العمل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل فيمايلي⁴:

-المزايا:

➤ زيادة مهارة العاملين في انجاز العمل بسبب تخصصهم في عمل محدد.

➤ المحافظة على وقت العاملين لأدائهم أعمالهم بأقل وقت ممكن.

➤ تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

اختيار كلك عامل للعمل أو المهمة التي تتناسب مع مهاراته وقدراته.

-العيوب:

➤ العمل المتخصص جدا يمكن أن يؤدي إلى الملل، وهذا يؤدي إل إنخفاض معدل الإنتاج.

¹ السيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس والمهارات، الطبعة الحادية عشر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 603

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص403.

³ تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، سامي للنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020، ص ص71-72.

⁴ نفس المرجع، ص72.

➤ يؤدي تقسيم العمل والتخصص إلى القضاء على روح الابتكار والمبادأة لدى العاملين وخفض الروح المعنوية.

6- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:

يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة، أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال ويعتبر كل رئيس مسؤولاً عن النتائج المترتبة على أداء العمل. لذا من الأهمية بما كان أن تتوازن السلطة مع المسؤولية.¹

7- مبدأ التفويض (السلطة):

يقصد بالتفويض وهو قيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد م ر ووسيه لاتخاذ قرار أو قرارات في حالات محددة. غالباً ما يكون السبب الرئيس في التفويض هو: التوصل إلى اتخاذ قرارات أفضل. وتفويض الرئيس/المدير بعض صلاحياته إلى م ر ووسيه أو بعضهم لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته أو صلاحياته.²

8- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:

يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.³

9- مبدأ وحدة الإشراف:

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات منها: نطاق الإدارة، نطاق الرقابة. ويرتبط هذا المبدأ بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال، وبمعنى آخر أن الفرد أو الأفراد يتلقون التعليمات من رئيس إداري واحد، حتى يمكن تحديد خطوط الإتصال والعلاقات التنظيمية وتحديد المسؤولية عند الإنجاز.⁴

10- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب ان يسمح التنظيم بمقابلة التغيرات في المنظمة أي أن يكون مرنا

وشفافا وأن يستجيب لمتطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه.⁵

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مبادئ إداة الأعمال، طبعة 1429هـ، ص 39.

² محمد قاسم القيروتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 221.

³ ياسر أحمد عربيات، ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 101.

⁴ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 403.

⁵ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص 96-97.

11- مبدأ التنسيق:

ونعني بالتنسيق تسوية الأمور بانتظام أو توحيد الجهود المشتركة أو الترتيب المنظم للجهود الجماعي .
ويجب أن تنسق جميع جهود أفراد المؤسسة بأسلوب يؤدي إلى الهدف العام
للمؤسسة بكفاءة وفعالية¹.

12- مبدأ التدرج في السلطة تحديد المسؤولية:

أن يتم ترتيب السلطات من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي، وبناء على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع
المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المؤسسة².

سادسا: أنواع التنظيم

1-التنظيم الرسمي:

يتمثل في البناء الداخلي للمؤسسة وما يحتوي عليه من وحدات وأقسام يحدد القانون أنشطتها وعلاقاتها مع
بعض كما يحدد الأنظمة أيضا كالنمط القيادي المتبع، مستوى السلطة والمسؤولية والإجراءات وطرق
العمل³. ويعرف أيضا بأنه ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات
والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات. ويشمل أيضا
القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المؤسسة وتعبر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين
بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة. إذ أن التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يقوم بفعل إدارة المؤسسة
وقصدها لتنسيق أوجه النشاط في المؤسسة⁴.

بعبارة أخرى هو ذلك البناء الأصلي المعترف به في المؤسسة والذي تتخلله مجموعة من العلاقات
المخططة واللوائح والقواعد التي تنظم سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف. ويساهم التنظيم الرسمي في
تحقيق مايلي:

- وصف قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات التنظيمية.

- تقسيم العمل داخل المؤسسة على أساس التخصص.

- ربط جميع أجزاء العمل مع بعضها البعض عن طريق التنسيق من خلال شبكة من العلاقات

¹ياسر أحمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص110.

²نفس المرجع، نفس الصفحة.

³فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ،
ص143.

⁴ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص99-100.

الرأسية والأفقية بين هذه الإدارات.

- تحديد العلاقات داخل المؤسسة (السلطة والمسؤولية).

2-1 التنظيم غير الرسمي:

فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، ومن خصائص التنظيم غير الرسمي أنه ينشأ بصورة تلقائية عفوية بين الأفراد، وأن العلاقات الشخصية هي الأساس في هذا التنظيم، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة¹.

ومن أهم الأسباب التي تساعد في تكوين التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي منها:

-عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأعضاء داخل التنظيم؛

-كبر حجم التنظيم الرسمي مما يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية داخل التنظيم؛

-طبيعة العمل السائد داخل التنظيم الرسمي من اجتماع الرؤساء مع بعضهم والمدراء على نفس المستوى

الإداري مما يساعد على خلق الروابط الاجتماعية والثقافية بين أفراد التنظيم.

والعلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائماً متناقضة ولا يمكن لقاءها، فبالإمكان

إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال² :

-اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائماً سلوكاً مضاداً لها وأنه بالإمكان تنمية أنماط

سلوكية بين أفراد الجماعة غير الرسمية، تعمل على تحقيق أهداف التنظيم؛

-فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمتها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على

توجيه ذلك التأثير للوجهة الايجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح المؤسسة؛

-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح

الفريق بين الأفراد والجماعات، ومحاولة القضاء على مواطن النقص في التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام

والتوافق بين حاجات الأفراد لئتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية؛

-فوائد ومساوىء التنظيم الغير رسمي:

نجدها تتمثل فيمايلي³:

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص54.

²كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007، ص186.

³تي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص74-75.

أ- الفوائد:

-المساعدة في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وذلك إذا وجد الانسجام-توافق-بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي؛

-يعوض المجموعة عن القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي-الاتصالات الاجتماعية والمشاركات؛
-يؤدي إلى زيادة قاعدة الاشراف؛

-تزويد الإدارة بالمعلومات الخفية بطريقة غي مباشرة(الشائعات)-الإدارة تستيق الأحداث وتصحح المعلومات)؛

-يشبع الحاجات الاجتماعية للأفراد.

ب- المساوىء:

-التباطؤ في العمل والانتاج: عدم الوفاق بين التنظيمين-تصادم-ضغط-التباطؤ-اللامبالاة-عدم تنفيذ العمل؛

-تأثر وقت العمل بالزيارات بين الأفراد في المنظمة-تكلفة-؛

-تخفيض كفاءة العمل لد الأفراد؛

-عدم قدرة التنبؤ بسلوك الأفراد يعتبر من العوامل المؤثرة في المنظمة.

-تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات و المعايير السلبية.

من خلال ما ذكرناه عن التنظيم الرسمي والغير الرسمي يمكننا القول أن هناك فوارق بينهما نوجزها من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفرق بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي

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

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشيمري، مرجع سبق ذكره، ص165.

سابعاً: الهيكل التنظيمي

1-تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف كل من روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) الهيكل التنظيمي بأنه: " الترتيب الرسمي لموظائف داخل المؤسسة¹ . "

ويعرف كل من دافت وماركيك (Daft and Marcic) الهيكل التنظيمي بأنه: " ذلك الإطار الذي يوضح كيفية تقسيم المهام وتخصيص الموارد والتنسيق بين الوحدات التنظيمية.² "

ويعرف شيرميرهورن (Schermerhorn) الهيكل التنظيمي بأنه: " نظام يوضح المياد والعلاقات بين الوحدات التنظيمية وروابط الاتصال بينها.³ "

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي يتشكل من:

- تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية؛
- مجموعة من المهام المحددة" تعبر عن التخصص؛

¹ Robbins Stephen and Coulter Mary, Op.Cit, p 265.

² Daft Richard and Marcic Dorothy, Op.Cit, p 256.

³ Schermerhorn John, Op.Cit, p 271.

- مجال محدد لأداء كل مهمة" نطاق الإشراف؛

- مجال لاتخاذ القرارات" توزيع السلطة؛

- شبكة لانتقال المعلومات" الاتصال."

2- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة مراحل أهمها هي¹:

أ. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستتوجه لها كافة الجهود لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، إذ أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

ب. تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول للأهداف الأساسية والثانوية لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ت. تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وتجميع هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.

ث. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والشروط اللازم توافرها في الفرد شاغلها وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

ج. تحديد السلطات والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود، والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.

3- خطوات إعداد الهيكل التنظيمي:

هناك مجموعة من الخطوات لإعداد الهيكل التنظيمي تتمثل فيمايلي²:

- البدء بالهدف، حيث أن الهدف هو الذي يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي وما يشمله؛

- تحديد النشاطات التي يجب القيام بها وصولاً إلى الهدف وذلك في نطاق الخطة المرسومة وما تتضمنه من سياسات وبرامج وإجراءات؛

- حصر الأعمال التفصيلية التي ينبغي القيام بها ضمن أوجه النشاط التي سبق تحديدها؛

- توصيف كل عمل؛ بمعنى تحليله إلى أصغر جزئياته؛

¹ عمر الطروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص 122-123.

² يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 228-229.

-تكوين مجموعات متجانسة من الأعمال بحيث يمكن أن توضع المجموعة الواحدة تحت إشراف شخص، وفي هذه الحالة تسمى مجموعة الأعمال بالوظيفة؛

-ربط الوظائف ببعضها البعض بحيث تكون محققة للتعاون والانسجام بين من يشغلونها؛

-تجميع الوظائف على هيئة تشكيلات إدارية كالأقسام والإدارات أو المصالح... الخ؛

-ترتيب التشكيلات الإدارية تنازليا وأفقيا، بحيث توضع كل مجموعة من التشكيلات تحت إشراف واحد، وذلك تطبيقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل؛

-تحديد السلطات الممنوحة لكل وظيفة والمسؤوليات الملقاة عليها، أي توصيف الوظيفة؛

-تصميم شبكة الاتصال التي توضح العلاقات التي تربط بين الوظائف والوحدات الإدارية على أساس علاقات السلطة والتعاون وينبغي أن تكون قنوات الاتصال واضحة، سواء كانت من أعلى إلى أسفل لنقل الأوامر والتوجيهات، أو من أسفل إلى أعلى لنقل المعلومات وردود الأفعال تجاه الأوامر، أو أفقيا بين الأشخاص أو الأجهزة؛

-وضع نظام للرقابة الداخلية، وذلك للتمكن من إكتشاف الانحرافات والقضاء عليها والعمل على معالجتها؛

-وضع لك شخص في المكان المناسب له؛

-وضع نظام الشورى في المستويات الملائمة، بحيث يحقق القيادة الجماعية، وذلك عن طريق تشكيل ما يلزم من لجان؛

-وضع رئيس قوي يعمل كقائد على رأس كل وحدة من الوحدات التنظيمية، ورئيس مناسب فوق عدد من الرؤساء تطبيقا لمبدأ نطاق الإشراف.

4-العوامل المؤثرة على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي:

هناك مجموعة من القوى المؤثرة في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي¹:

أ-حجم المنظمة:

عندما يكون حجم المنظمة صغيرا فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أداؤها ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيرا نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعا مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة المختلفة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص172-174.

ب-دورة حياة المنظمة:

من المعروف أن للمنظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخيرا فترة الانحدار، والتي تتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول إلى الزوال، وليس من الضروري أن تمر المنظمة بهذه الفترات جميعها فهناك الكثير من المنظمات التي تزول في بداية دورة حياتها لأسباب عديدة فإذا كانت حياة المنظمة مؤقتة يستدعي ذلك بأن يكون الهيكل التنظيمي بسيطا وغير معقد في عناصره جميعها من حيث المهام، العلاقات، والسلطة والمسؤولية.

ت-الموقع الجغرافي للمنظمة:

إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة، إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشكلات الإشراف والتنسيق بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

ث-درجة التخصص:

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة يكون الهيكل بسيطا والعكس صحيحا.

ج-القدرات البشرية:

عندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطا، ولكن إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.

ح-التكنولوجيا:

كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

خ-نطاق الاشراف:

إن نطاق الاشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي يون عدد المستويات الادارية محدودا، بينما نطاق الاشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي، وبالتالي زيادة عدد المستويات الادارية.

د-المركزية واللامركزية:

إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

ذ- البيئة الخارجية:

إن المنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار أو عدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي، إذ إنه في الحالة الأولى يكون بسيطاً وغير معقد بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

5- أنواع الهياكل التنظيمية:

تعتمد المؤسسات بصورة عامة على أسس مختلفة لتصميم هياكلها العامة، ويمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية في مجموعتين:

5-1 الهياكل التنظيمية التقليدية:

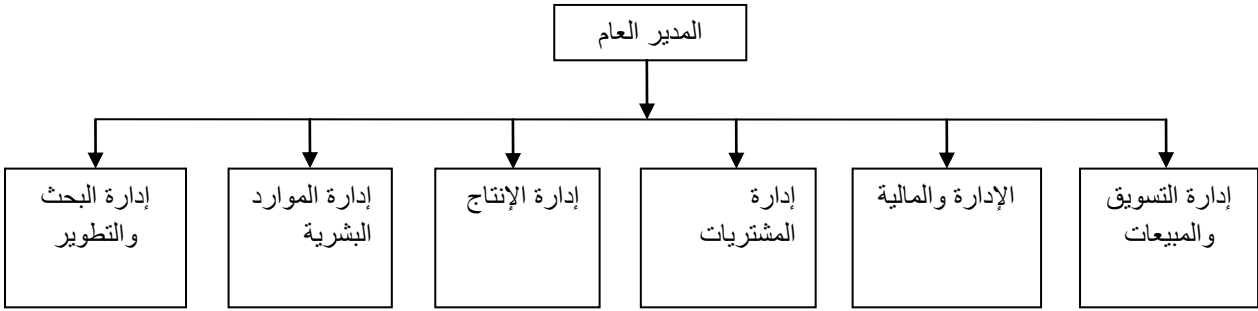
وهذه المجموعة تشكل الهياكل الأساسية التي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها، لكونها تمثل جوهر هيكله وظائف المؤسسة ومهامها وما تستلزمه من بناء للعلاقات والأدوار فهي تشخص درجة التخصص والرسمية والمركزية... الخ، ولعل أبرز هذه الأنواع من الهياكل التقليدية نجد مايلي:

أ- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يعتمد هذا النوع من هياكل التنظيم على تقسيم الأنشطة وتجميعها على أساس الوظائف الرئيسية بالمؤسسة والمتمثلة غالباً في وظيفة الإنتاج، الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق... الخ، وكما يتم تخصيص مدير لكل وظيفة مسؤول عن تسيير أمر إدارته، مع تحديد الوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة، فمثلاً إدارة الإنتاج تنقسم إلى الوحدات التنظيمية التالية: التخطيط، الصيانة، العمليات، مراقبة الجودة والشراء والتخزين¹.

ويمكن توضيح هذا النوع من خلال الشكل التالي:

¹ غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 92.

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره،137.

وللهيكل التنظيمي الوظيفي مجموعة من المزايا والعيوب نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

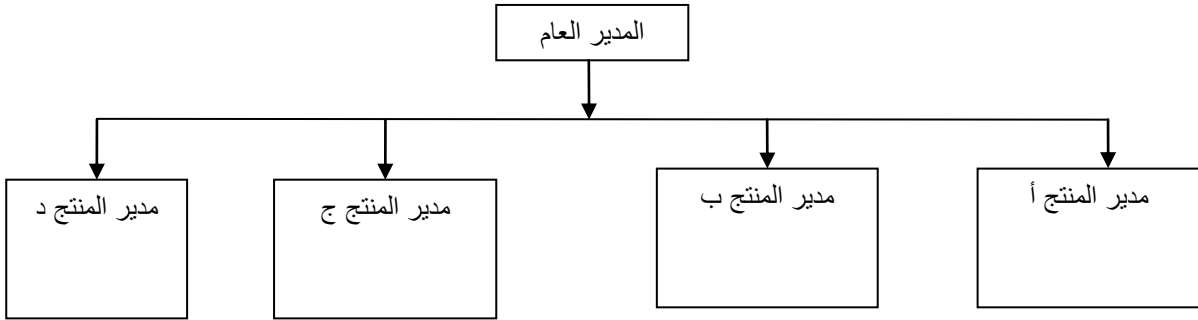
مزاياه	عيوبه
-يقوم على أساس التخصصات -يظهر كل وظيفة على حدى. -يشجع الإنتاجية والمردودية. -فعال في استخدام الموارد وتحقيق اقتصاد السلم. -يتميز بالمرونة. -يسهل عملية الرقابة. -ملائم لبيئة ثابتة.	-هذا التنظيم لا يسمح بالتنسيق وذلك لأنه يقوم على الوظائف منفصلة فتصبح عملية التنسيق من مسؤولية المدير العام . -عند ظهور النزاعات في أي مستوى يكون المدير العام مسؤول على حلها مما يؤدي إلى تراكم المهام عليه فيترتب على ذلك إهماله لمهام أكثر أهمية. - يتصف بالمركزية. -هو تنظيم يصلح للمؤسسات الصغيرة أو ذات المنتجات والأسواق المتجانسة. -هو تنظيم يتصف بجموده وعدم قدرته على التأقلم مع التغيرات الاستراتيجية وهذا راجع إلى كونه تنظيم يتلاءم مع البيئة الثابتة مما يجعله غير قادر على التكيف مع التغيرات.

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص62.

ب-الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: هو ذلك الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والأعمال استنادا للمنتجات التي تنتجها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بمنتج معين¹. والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

¹حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص138.

وللهيكل التنظيمي على أساس المنتجات مجموعة من المزايا والعيوب نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

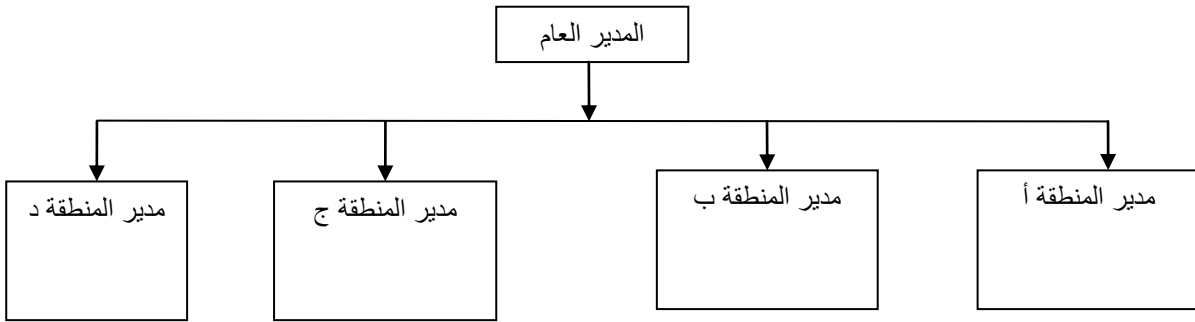
المزايا	العيوب
-الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء. -التنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدى. -يسمح بالاستخدام الاقتصادي والأمثل للمهارات والقدرات التخصصية. -سهولة في تفويض السلطة. -يساعد في تسهيل تحديد مسؤولية تحقيق الأرباح على مستوى كل قسم. -توفير فرص لنمو وتوزيع الخدمات والمنتجات.	-لا يمكن الاستفادة من خصم الكمية عند الشراء، إذ أن كل قسم سيشتري الكمية التي تخص المنتج له وإن كانت تتشابه مع غيرها. -تكرار بعض الجهود والخدمات اللازمة لكل منتج مما يزيد من تكلفة الإنتاج. -ضعف الاتصالات بين الوحدات مما يؤدي إلى عدم وجود رؤية شاملة لعمليات المؤسسة ككل. -المشاكل التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات. -احتمالات عدم توافر المهارات الكافية واحتياجات الإدارات المختلفة

المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ص 155.

ج-الهيكل التنظيمي الجغرافي:

يستخدم هذا النوع من التقسيم في المؤسسات التي فوع مي مناطق جغرافية متباعدة بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منظمة وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص يديرها وفق الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها، وفي ضوء أهداف المنظمة وسياستها العامة مثل: البنوك والمؤسسات التجارية¹. ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التقسيم:

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص140.

ولهذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل فيمايلي:

الجدول رقم(03): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الجغرافي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> -تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المنظمة. -التفاعل مع المجتمعات المحلية وتحسس احتياجاته ومتطلباته. -المساعدة على سعة اتخاذ القرارات. -الاستفادة من الامكانات والتسهيلات المتاحة في المنطقة الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات. 	<ul style="list-style-type: none"> -صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية. -يزيد من صعوبة ممارسة الرقابة المحكمة من طرف الإدارة العليا. -قد يسئ مديرو المناطق استخدام سلطاتهم الممنوحة لهم بما يضر مصلحة المنظمة. -يحتاج إلى مزيد من الأشخاص ممن لديهم قدرات إدارية عالية. -يحدث تكرار في الوظائف والجهود حيث يوجد جود متكررة لكل من الإنتاج، التمويل، التسويق... الخ بكل منطقة مما يؤدي إلى زيادة في الجهود والتكاليف.

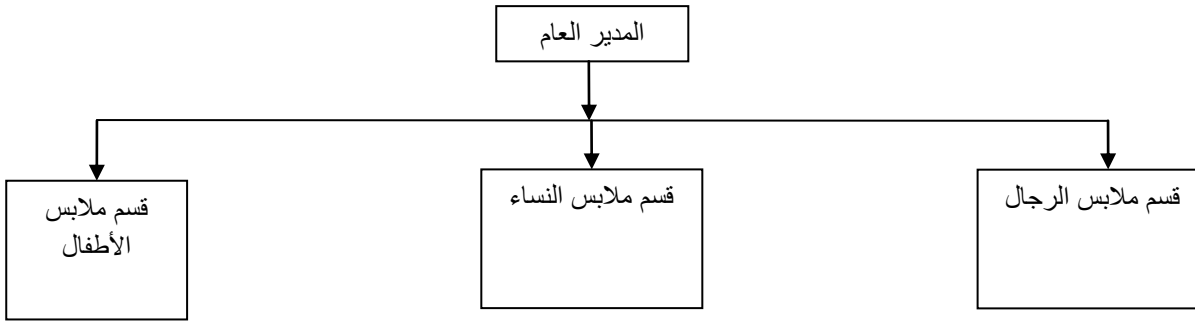
¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص189.

المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص238.

د-الهيكل التنظيمي حسب فئة العملاء:

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم، فهناك بعض المنظمات التجارية أو الخدمية تقوم ببيع سلعتها أوخدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم، كالتى تتعامل مع تجار الجملة ومع تجار التجزئة ومع المستهلكين العاديين، أو المنظمة التى تبيع ملابس نسائية ورجالية...الخ، إلى غير ذلك من المنظمات المماثلة التى يمكن تقسيمها وإحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمر فئة واحدة من الزبائن. ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التقسيم:

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي على أساس فئة العملاء



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص139.

ولهذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل فيمايلي:

الجدول رقم(04): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس فئة العملاء

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> -الاستفادة من مايا التخصص. -شعور الزبائن باهتمام المؤسسة بهم. -معرفة تطلعات الزبائن، مما يساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة. -تحديد واضح لمسؤولية كل وحدة. 	<ul style="list-style-type: none"> -صعوبة كبيرة في التنسيق. -الصعوبة في توزيع الموارد على الوحدات التنظيمية. -تكرار الجرد والتدقيق.

المصدر: زيارة فريد فهمي، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، عمان،

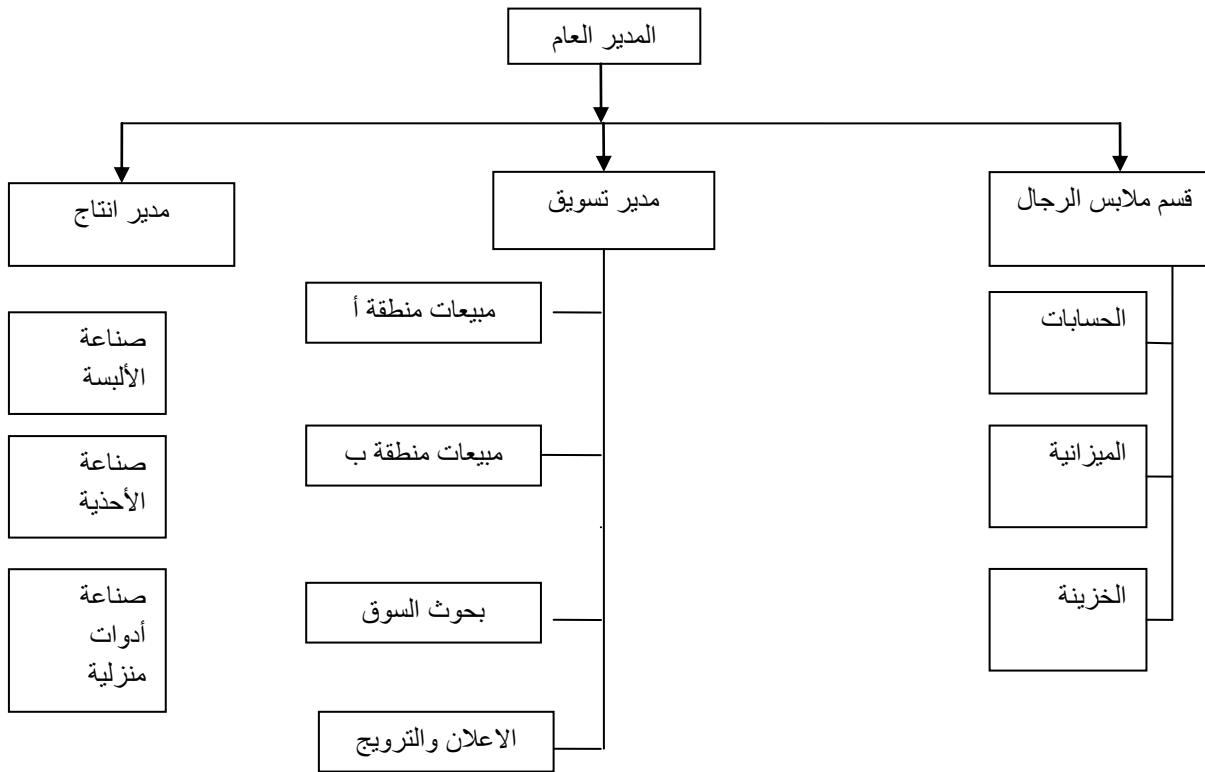
2006، ص233.

هـ- الهيكل التنظيمي المركب:

يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً في المؤسسات عموماً، إذ أنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنظمة والغالب هو اتباع أثر رمن طريقة. إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها، وذلك وفقاً لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية. مما ينتج عنه مرونة في التنظيم، وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرًا كبيراً من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات¹.

والشكل التالي يوضح الهيكل المركب:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي المركب



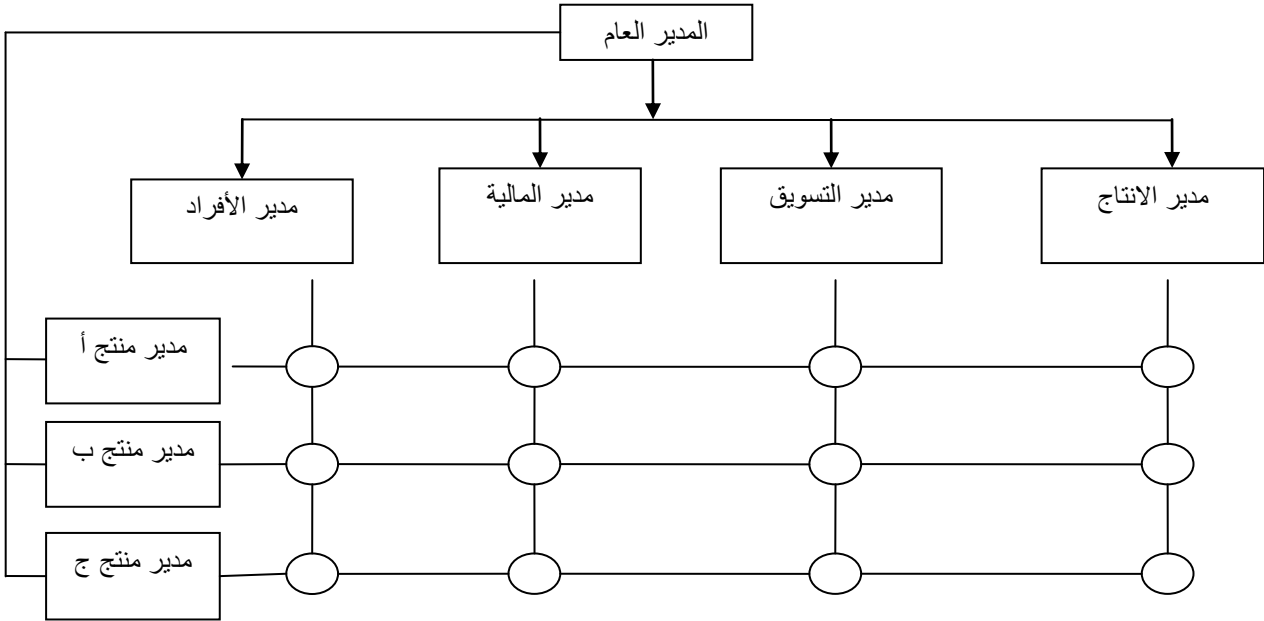
المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 166.

و- الهيكل التنظيمي المصفوفي: هو ذلك الهيكل القائم على الجمع بين أساسين لتجميع الأعمال، وهما الأساس الوظيفي والأساس المبني على المنتجات، وذلك للاستفادة من المزايا التي يوفرها². والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي المصفوفي:

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 240-241.

² Schermerhorn John, Op.Cit, p277.

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص135.

ولهذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل فيمايلي:

الجدول رقم (05): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> -حدوث صراع على السلطة بين المدير الوظيفي ومدير المنتج. -خضوع الفرد لرئيسين، مما يفتح الباب للتضارب. -استهلاك كثير من الوقت نتيجة اجتماعات ولقاءات التنسيق الكثيرة. -تحمل تكاليف عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> -اتصال وتنسيق جيدين بين مختلف الوظائف. -تحقيق الفعالية في اتخاذ القرارات من خلال الاستفادة من تنوع المهارات. -استجابة أسرع لمتطلبات الزبائن، نتيجة وجود إدارة متخصصة للمنتجات؛ -مرونة وتكيف سريع مع البيئة الخارجية.

Source : Schermerhorn John, Op.Cit, p 278.

5-2 الهياكل التنظيمية المعاصرة:

ازدادت الحاجة إلى ايجاد هياكل تنظيمية أكثر تطوراً من الهياكل التنظيمية التقليدية، وخاصة في ظل

التطورات الحاصلة في استخدام التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصالات والانترنت وغيرها.

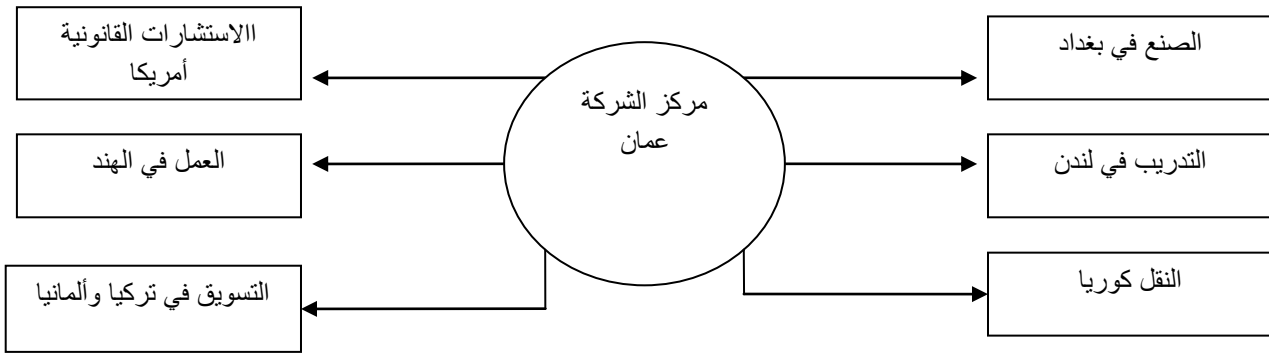
ومن أهم الهياكل التنظيمية المعاصرة نذكر مايلي:

أ- الهيكل أو التنظيم الشبكي:

هو نوع من أنواع التنظيم الذي تلجأ إليه الشركات متعددة الجنسية، أو الشركات العالمية التي تزاول نشاطها على نطاق واسع، وتتوزع هذه النشاطات إقليمياً أو محلياً أو كليهما. إلا أن شركات وطنية عرفت أيضاً باستخدام هذا النوع من التنظيم لاعتبارات إدارية واقتصادية وقانونية. وفي هذا النوع من التنظيم، تقوم المؤسسة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى مؤسسات أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة. فقد تتفق مؤسسة معينة مركزها أوروبا مثلاً مع مؤسسة في كندا لإجراء تصاميم الإنتاج، ومع مؤسسة ثانية في الهند لشراء المواد الخام، ومع مؤسسة ثالثة في الصين لإنتاج المنتج، ومع مؤسسة رابعة في الفلبين لنقل المنتجات كاملة الصنع، ومع مؤسسة خامسة في الولايات المتحدة للتسويق¹.

والشكل التالي يوضح الهيكل الشبكي:

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص137.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب الهيكل الشبكي:

الجدول رقم(06): مزايا وعيوب الهيكل الشبكي

المزايا	العيوب
-يساعد عمى ترشيق المؤسسة. -تخفيض أكبر لمتكاليف. -الاستفادة من الخبرات الخارجية المتخصصة. -القدرة عمى المنافسة. -مرونة في العمل.	-صعوبة الرقابة والسيطرة، خاصة لما تكون الشبكة كبيرة. -الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل. -فقدان الميام الرئيسية لمؤسسة. -المخاطر المرتبطة بانزهار المؤسسة، نتيجة إحالة بعض النشاطات المهمة والسرية لجهات خارجية.

¹درة عبد الباري، جودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص186.

المصدر: العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الوابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 377.

ب- هيكل الفريق:

يقوم هذا الهيكل على فكرة تشكيل فرق عمل يتكون أعضاؤها من تخصصات مختلفة تتولى مهمة حل مشاكل المؤسسة، سواء كان مصدرها البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن هذه الفرق ما هو دائم وما هو مؤقت¹.

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب هيكل الفريق:

الجدول رقم (07): مزايا وعيوب هيكل الفريق

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> -تبني المؤسسة العمل بفرق العمل يقضي على الحواجز بين الأقسام وينمي الإبداع والمبدعين. -تحسين أداء المؤسسة نتيجة تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء الفريق. -ارتفاع الرضا الوظيفي والحماس لدى العاملين نتيجة مشاركتهم واندماجهم مع بعضهم البعض. 	<ul style="list-style-type: none"> -حدوث تضارب في الولاء بين الفريق والمؤسسة. -ضياع الوقت نتيجة كثرة الاجتماعات واللقاءات. -إمكانية تدور جودة مخرجات عمل الفريق إذا حدث صراع بين أعضائه.

Source : Schermerhorn John, Op.Cit, pp 279- 280

ج-الهيكل الافتراضي:

تنتقل فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من إزالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المؤسسة ومع البيئة الخارجية كمرحلة أولية تقود إلى إزالة الحدود بشكل كامل. بحيث تصبح المؤسسة تعمل في الفضاء الإلكتروني كمؤسسة افتراضية تعتمد في عملياتها على الأجيال المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبنيتها الارتكازية إذ يعمل العاملون في أي مكان وفي أي وقت طالما لديهم أجهزة الحاسوب والانترنت².

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب الهيكل الافتراضي:

¹علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 135.

²الغالبي طاهر، الخفاجي نعمة، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2020، ص 132

الجدول رقم(08): مزايا وعيوب الهيكل الافتراضي

المزايا	العيوب
-الاستفادة من الخبءاء في كل مكان. -مرونة عالية واستجابة سريعة. -تقميل التكاليف الإدارية. -اكتساب خبءاءات تكنولوجيا عالية. -لا واجبات رسمية محددة ولا روتين. -تقاسم الخبرة والمعرفة.	-صعوبة المراقبة. -ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المخبءئة. -يحتاج إلى مدراء ذوو مهارات عالية. -يتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متطورة. -احتمال سوء الفهم في بعض الأمور.

المصدر : العامري صالح م هدي محسن، الغالبي طائر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص178.

6-مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

يشير الكتاب والباحثون إلى مدخلين أساسيين في تصميم البيكل التنظيمي هما: المدخل الفوقي والمدخل التحتي.

6-1المدخل الفوقي:

ينطلق هذا المدخل من رؤية الإدارة العليا، وفيه يتبنى القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي أسلوب عمل يبدأ من أعلى الهرم التنظيمي وصولاً لقاعدته، وهو يمر بالمراحل التالية¹:

أ- تحديد إستراتيجية المؤسسة: يكون ذلك بعد تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد رؤيتها ورسالتها والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها.

ب- تحديد إدارات المؤسسة: بما أن الإستراتيجية تؤثر في الهيكل التنظيمي، فإنها تؤثر بذلك على تشكيل إدارات المؤسسة، حيث يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على إنشاء إدارات وأقسام تعكس محتوى وتوجه وإستراتيجية المؤسسة، وكذا تعيين مدراء لهذه الإدارات والأقسام، مع تزويدهم بالموارد اللازمة، وتمكينهم من الوسائل اللازمة لتحقيق التكامل والتنسيق مع باقي إدارات المؤسسة.

ت- تحديد الوظائف: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الإدارات والأقسام، وذلك من خلال تحديد أسماء الوظائف المطلوبة، وصنف وعدد العاملين في كل وظيفة.

ث- تحديد سلطات الإدارات والوظائف: يعمل القائمون على تصميم البيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد السلطات وحدود تفويضها، بالإضافة إلى تحديد الاختصاصات والمهام والعلاقات التنظيمية.

¹ ماهر أحمد، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص275

ج- التنسيق: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحقيق التكامل والانسجام بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على أساليب متنوعة مثل اللجان المشتركة والاجتماعات الرسمية.

6-2 المدخل التحتي:

يتبنى القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي وفق هذا المدخل أسلوب عمل يبدأ من قاعدة الهرم التنظيمي وصولاً لأعلاه، وهو يمر بالمرحلة التالية¹:

أ- تحميل الأنشطة والمهام: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على الحصول

على معلومات مبدئية عن المؤسسة، من حيث طبيعة نشاطها، منتجاتها، مشكلاتها... الخ.

ب- تحديد معدلات الأداء: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد

عبء العمل في كل نشاط أو مهمة، وتحديد الأدوات المستخدمة وعدد العاملين في كل وظيفة.

ت- تصميم الوظائف وتوصيفها: ويعني ذلك تجميع الأنشطة في مهام واضحة ومحددة، ثم تجميع هذه المهام في وظيفة كاملة، وإعطاء وصف كامل عن كل وظيفة في المؤسسة.

ث- تجميع الوظائف في أقسام وإدارات: بعد القيام بتصميم الوظائف وتوصيفها، ينتقل القائمون على

تصميم الهيكل التنظيمي إلى تجميعها في أقسام، والتي يتم تجميعها بالتبعية في وحدات إدارية أكبر.

ج- التنسيق: بعد تكوين الأقسام والإدارات يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي على إقامة التكامل والانسجام بينها، من خلال الاعتماد على أساليب متنوعة مثل اللجان المشتركة والاجتماعات الرسمية.

6-3 مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي:

من أهم مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي نجد ما يعرف بالخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

-الخريطة التنظيمية

تشير الخريطة التنظيمية إلى ذلك الشكل أو المخطط البياني الذي يوضح نوع ومكونات الهيكل التنظيمي، ولها ثلاث أنواع رئيسية هي²:

أ- الخريطة الرأسية: حيث تتناسب السلطة في هذه الخريطة من الأعلى إلى الأسفل.

ب- الخريطة الأفقية: حيث تتناسب السلطة في هذه الخريطة من أقصى اليمين إلى اليسار.

ت- الخريطة الدائرية: حيث تتناسب السلطة في هذه الخريطة من المركز إلى المحيط.

¹ نفس المرجع، ص 178-181.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 179-180.

-الدليل التنظيمي

يشمل الدليل التنظيمي على المعلومات الضرورية للمؤسسة مثل¹:

-تاريخ المؤسسة وتطورها؛

-رؤية، رسالة وأهداف المؤسسة؛

-سياسات المؤسسة؛

-الخريطة التنظيمية الرئيسية للمؤسسة؛

-دليل توصيف الوظائف؛

-إجراءات وأساليب العمل.

¹ نفس المرجع، ص ص180-181.

وظيفة التوجيه

يعدّ التوجيه أحد وظائف الإدارة الرئيسية، ومن أكثرها حساسية، وعلى الخصوص أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عملية التوجيه ومهارات المدير القيادية. بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. ويقوم بوظيفة التوجيه كل مدير في موقعه، وذلك عن طريق إعطاء التوجيهات والإرشادات واصدار التعليمات والأوامر الإدارية المناسبة، ثمّ حثّ العاملين على اتباعها وتوفير الاستجابة عندهم والتنفيذ من جانبهم، وبذلك يتوفر الجو المناسب للعمل.

أولاً: مفهوم التوجيه

يعرف التوجيه بأنه: الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك¹.

كما يعرف بأنه : إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة. والإرشاد لا ينحصر فقط في كيفية أداء الأعمال بل في تبني السلوك المعتمد من قبل المؤسسة خلال انتماءهم لها والالتزام به في كافة الظروف والحالات وفق ما تراه إدارة المؤسسة².

ويعرف على أنه: الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجياتهم ورغباتهم، ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال، ومرتكزة على فهم طبيعة السلوك البشري ، ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية³.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 171-172.

³ القدومي محمد، محمد هاني محمد، عبوي زيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 129.

ثانياً: أهمية التوجيه:

تستمد وظيفة التوجيه أهميتها من كونها الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء كل العملية الإدارية، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، أفراد وجماعات، حيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة المرؤوسين والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف، ففي هذا المستوي يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

بالإضافة إلى أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات، لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل، أضف إلى ذلك أن المؤسسة تضم أفراد عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشأوا فيها وتعلموا فيها، وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم، ولهذا يجب اختيار المدير المؤهل والناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظراً للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان إستمراريتها.

ثالثاً: مبادئ وأسس التوجيه:

1- مبادئ التوجيه.

يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه، وهذه المبادئ تتمثل في¹:

أ- **تجانس الأهداف:** ونعني بالتجانس عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

ب- **وحدة الأمر:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط، منعا

للارتباك والاحتكاك، كما تسهل وتدعم عملية الإدارة والتوجيه السليم.

ج- **توفير المعلومات:** عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، يلزم

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 174-176.

أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية، وتبرر هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين تم تعيينهم حديثاً في المؤسسة.

د-السلطة: تحتاج عملية التوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيهـم،

من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ-تفويض السلطة: فعندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة معينة ويشرحها له جيداً ويوجهه الوجهة

الصحيحة لابد من تخويله السلطة الكافية التي تمكنه من أداء المهمة.

2-أسس التوجيه

تتمثل أسس التوجيه في العناصر التالية¹:

-ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه

أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى

ضرورة وجود إتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

-وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

-ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

-العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

-تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والاحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

رابعاً: العوامل المؤثرة على التوجيه

إن العوامل المؤثرة على نجاح عملية التوجيه تتمثل فيمايلي²:

¹ مجدي عبد الله شراره، مبادئ الإدارة والتنظيم، بدون ذكر دار النشر، بدون سنة النشر، ص 83.

² علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 258.

- عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. وماولة تركيز اهتمام المدير والموظفين عل الأهداف الواجب تحقيقها.
- عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة، وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.
- الانتباه للكلمات الصادرة، الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للأفكار.
- عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء، وإعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف وإعطائهم الفرصة ليأكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ماتم قوله.
- التأكد من الحصول عل التغذية الراجعة بالطريقة الصحيحة، وإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم.
- عدم إعطاء الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين، وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة والانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن يطلب منهم البدء في عمل ثان.
- الانتباه للتعليمات المتضاربة والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الادارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- إختيار العامل المستعد للعمل فقط، والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته، والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
- محاولة عدم تمييز أي شخص.
- وبعد هذا المدخل لوظيفة التوجيه، ننتقل الآن إلى شرح أدوات التوجيه الأساسية، والمتمثلة في: القيادة، التحفيز والاتصال.

خامسا: القيادة

1- مفهوم القيادة:

يعريفها ليكر(Likert) بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعا ونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.¹ " وعرف نواف كنعان القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.²"

كما عرفها عبودي زيد بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.³"

من أجل التعمق أكثر في مفهوم القيادة يجب أن نميز بينها و بين مفاهيم إدارية قريبة منها، ويساعدنا في ذلك الإجابة على الأسئلة التالية: هل القيادة هي الإدارة؟ أم هي السلطة؟ هل القائد هو المدير أم المشرف؟

1- الفرق بين القيادة والإدارة:

للإجابة عن السؤال الأول وبعد إطلاع الباحث على مجموعة من المراجع العلمية النظرية في جانب القيادة ، تبين لنا أن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم الإدارة، حيث تركز القيادة على القدرة على التأثير، والتحفيز والتوجيه للآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، بينما تركز الإدارة على مجموعة من الوظائف كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، التمويل، الرقابة، ووضع الأهداف. ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين الإدارة والقيادة في الجدول الموالي:

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004، ص225 .

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 98.

³ عبودي زيد، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص26.

الجدول رقم(09): الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
-تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد.	-تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة
-الجماعة هي مصدر السلطة.	-التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
-السلطة غير رسمية.	-السلطة رسمية ومقننة.
-وظيفة من وظائف المدير.	-مفهوم أشمل من القيادة.
-التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	-الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية
-تصنع رؤى مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.	-وضع خطط و خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ،وتخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.
-استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجيات وقبولها.	-وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ملء الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، ووضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، ووضع نظم لمراقبة التنفيذ.
-حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة(ماديا ومعنويا).	-مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي وضبط الانحرافات والعمل على إزالتها.
-إحداث تغيير والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة، تحسين طرق أداء العمل، مما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل.	-تحقيق نتائج يجب أن تحقق رضا الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وفي محيطها الخارجي مثل: العملاء، العاملين، المساهمين... الخ

المصدر : ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص552 .

2-العلاقة بين القيادة والسلطة والقوة:

يجب التنويه والتمييز بين مفهوم السلطة والقوة في علاقتهما بالقيادة على النحو الآتي:

السلطة " تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير Authority " ¹. وبالمقارنة تعني القوة "Power" مقدار التأثير على السلوك لانجاز نتائج مرغوبة². وتعتبر السلطة مصدرا للقوة إحدى الوسائل التي يستخدمها المديرون ليؤثروا على الآخرين. وهناك من يرى³: أن مفهوم السلطة ينطوي على استخدام القوة، في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع. لذلك كان المدير القائد أكثر قدرة على رفع مستوى إنتاجية العاملين معه مما يؤدي إلى زيادة ربحية المشروع.

3- الفرق بين المدير والقائد والمشرف:

يختلف المدير عن القائد، كما يختلف عن المشرف، فلكل منهم وظائفه وأدواره المتميزة، ولذا لزم بيان مفهوم ذلك بشكل محدد على النحو التالي:

الجدول رقم (10) : أوجه الاختلاف بين دور كل من: المدير، القائد، المشرف.

المشرف	المدير	القائد
- يعمل على تحقيق الأهداف	-التوجه المستقبلي هو السيطرة	-التخطيط للأنشطة حسب
- ينفذ الخطة	على فكرة بشكل عام في مستقبل	المقررة
- يعمل على حل المشكلة عند حدوثها	المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب.	-مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية
- يستعين بالعاملين وفقا للحاجة إليهم	-له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية	- يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي
- يمكن أن يحل محل المرؤوسين	الاستفادة منها بأقصى درجة.	- يعتمد على القوة الرسمية و التنظيمية.
- يقوم بعملية التدريب بنفسه.	-يعتمد على القوة المرجعية. والمعلوماتية	- ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة.
- يقوم بتوزيع الموارد	-يبينكر الطرق والوسائل التحفيزية	- يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري
- يحتاج إلى معلومات رئيسه المباشر	المناسبة.	

¹موفق حديد، الإدارة العامة، هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص135.

²نفس المرجع، نفس الصفحة.

³نهال مصطفى فريد، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 225.

- ليس له مهام رسمية	-يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس والمنطق	
---------------------	---	--

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة
العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، مصر، 2006، ص ص 106-107.

2- أهمية القيادة :

تكمن أهمية القيادة فيمايلي¹:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وأكد معظم رجال الفكر الإداري أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها .كما أصبحت القيادة الإدارية كمعيار يتم على ضوءه تحديد نجاح أي منظمة، وهكذا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري .لذلك يجب توضيح أهمية القيادة المعاصرة في الإدارة².

كما تعتبر القيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدأ من الأسرة ثم إلى الجماعة وصولا إلى المنظمات والدول فرغم تقسيم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة إلى القيادة

¹محمد حسنين العجمي،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن
2008،ص65 .

²نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص111.

المؤسسية كأساس للتطوير والتقدم إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أية منظمة. فمن الضروري للمدير أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي وهذا من أجل البقاء والاستمرار في عصر المنافسة وزيادة توقعات المجتمع من القيادات على مختلف المستويات، وليس عن طريق القيادات التي تخيب ظن المجتمعات مما يسبب الانقلابات وعدم الرضا والولاء التنظيمي للعاملين. لذلك فمن المهم جدا البحث عن المقومات التي تجعل من الفرد قائدا حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارات حتى لا تفنقر السلطة الرسمية أو سلطة المركز الوظيفي لدعامة أساسية وهي مهارة القيادة¹.

3- مصادر قوة القيادة: ويمكن تصنيفها على النحو التالي²:

أ- السلطة الرسمية : ومن أبرز مظاهرها نجد:

-قوة المكافأة تكون بشعور الفرد أن الطاعة والولاء لقائده تعود عليه بمكافأة مادية كانت أو معنوية فمصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمروؤسيه؛

-قوة الإكراه فالخوف من العقاب (ماديا ومعنويا) مصدر قوة القيادة؛

-السلطة القانونية حيث مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم.

ب-قوة التأثير : هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب ومن أبرز أشكالها نجد:

-قوة التخصص فالخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره وتعطيه القوة التي تمكنه من القيادة؛

-قوة الإعجاب إذ يحصل عليه الفرد نتيجة إعجاب الآخرين بصفاته الشخصية.

4-وظائف القائد:

تتكون وظائف القائد من مجموعتين أساسيتين هما³:

أ-الوظائف الأساسية للقائد:

-إداري.

-واضع سياسات.

-ممثل خارجي لأتباعه.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص19.

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص283-284.

³ عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص30.

-مخطط.

-خبير.

-مرارقب للعلاقات الداخلية.

-مسؤول عن الحج ا زء والعقاب.

-حكم ووسيط.

ب- الوظائف الثانوية للقائد:

-نموذج أو مثال أو قدوة.

-رمز لاتباعه.

-مفكر.

-رمز للأبوة.

-ضحية فدائية (يتحمل أخطاء غيره).

05-أساليب القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها إلى أربعة أنماط رئيسية¹:

أ- القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية): والتي يطلق عليها صفة الأوتوقراطية، غالبا ما يطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد، وذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصيرهم بغير إرادتهم، ويضع خطة لهم منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل إنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكيمية مسيطرة.

ب- القيادة الديمقراطية: ويقوم فيها القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم. وهذا الأسلوب يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية.

ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهما: القيادة الجماعية (عدد كبير من القادة) والقيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين.

¹ بن حمودة سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص126-127.

ج- القيادة الفوضوية: يتميز هذا الأسلوب القيادي ببيان القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه المجال ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم. والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداته.

د- القيادة الموجهة: هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في المؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية.

وفي هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصخب في حكم المستشار، فهو لا يسيطر عل مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة

مكونات السلوك القيادي الفعال: إن الاتجاه المعاصر للقيادة يؤكد على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد ويعرف على أنه تلك التأثي ا رت المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها ويتكون هذا السلوك من¹:

-التفاعل والنشاط الإجتماعي: إذ ينبغي أن يكون القائد أكثر مساهمة ونشاطا وتفاعلا مع أعضاء الجماعة عن غيره من الأعضاء.

-المبادرة والابتكار: إذ تنتظر الجماعة من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة وأكثرهم قدرة على الإبتكار والإبداع في المواقف الإجتماعية وأكثرهم تقدما واثقلا للأفكار والممارسات الجيدة والجديدة.

-التكامل: إذ ينبغي أن القائد على تحقيق التكامل الإجتماعي في جماعته وأن يعمل على تحقيق حدة التوتات بين أعضائها فضلا عن إحت ا رمه لمبدأ القيادة الجماعية والعمل الموجب بموجبه.

-فهم العوامل البيئية: إن المنظمات على إختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها سياسة، إقتصادية إجتماعية ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

-مراعاة المصلحة العامة: القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ويشجع كل مظاهر الموالاة والتحيز ، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفعالية بإعتماد مبدأ العلاقات السلمية الانسانية

¹معين محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص ص 144-145.

- التخطيط والتنظيم: إذ يقع على القائد العبء في عملية التخطيط السلوك الجماعي وتنظيمه، وتنسيقه وتوجيهه، وتركيز أعضاء الجماعة على الهدف المحدد.
- الطموح والثقة بالنفس: يجب أن يتمتع القائد بمستوى طموح أعلى من متوسط طموح الجماعة وأن يظهر لأعضاء الجماعة الثقة العالية بالنفس وبقدراته وامكانياته التي تؤهله لتحقيق أهداف الجماعة.
- السيطرة: يتوقع أن يكون القائد أكثر تمثيلاً للجماعة من الأعضاء الآخرين لدى الجماعات والجهات الخارجية والأفراد والآخرين خارج الجماعة وأن يعطي أفضل صورة لها للدفاع عنها.
- الإتصال: ويقصد به تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة.
- التنظيم: أي يحدد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه.
- التقدير: يعني التأكد القائد ومخالفته لأعضاء الجماعة.

06-العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

- أثبتت الدراسات أنه ليس هنالك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل، وإنما هناك جملة من العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به، وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل¹:
- أ.العوامل التي تتعلق بالقائد :** وتتمثل في:
- شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته، والقيم التي يؤمن بها، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات، وآخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسون في المشاركة.
 - مدى ثقة القائد بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.
 - تبنى القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.
- ب.العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين:**
- يتباين المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم و قيمهم واتجاهاتهم وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى التزامهم بأهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر و من جماعة لأخرى.

¹حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص141-142.

ج.العوامل التي تتعلق بالموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القادة على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها، باعتبار أن بعض المواقف قد تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، ومن جانب آخر فإن عامل الوقت يعتبر مهما جدا للقائد إذ أن المشاكل تتفاوت في أولوياتها ومدى الأهمية في سرعة حلها، و بذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة لاختلاف ضغط الوقت.

د.العوامل التي تتعلق بالمؤسسة:

إن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها وقيمها ومعاييرها وفلسفتها وقواعدها والمناخ التنظيمي الخاص بها، وهذه جميعها تفرض بعض القيود على سلوك القائد و تحدده .و من جانب آخر قدرات المؤسسة وإمكانياتها على مواجهة المواقف والأزمات تفرض على القائد سلوكا معينا يقوم باتخاذ.

هـ.العوامل التي تتعلق بالبيئة:

تحيط بالمؤسسة عوامل ومتغيرات بيئية مختلفة ومتنوعة التأثير، لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تفرض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وكذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية والمؤسسات المنافسة و ظاهرة العولمة و التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة .و الجدير بالذكر، أن العوامل السالفة الذكر، تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فعالية ونجاح القائد.

07-نظريات القيادة الإدارية

للقيادة نظريات كثيرة، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع، ونتيجة لهذه الدراسات ظهرت وجهات نظر متعددة تبلورت في عدد من النظريات، وفيما يلي استعراض موجز للأهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة، سواء النظريات التقليدية أو الحديثة.

النظريات التقليدية في القيادة:

1-نظريات السمات:

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره ومن أشهر هذه النظريات:

أ- نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا¹. "والرجل العظيم" هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، حيث يكون مدعاة للاعتراف والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد كفاءة الإنجاز والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائدا رسميا أو غير رسمي في نفس الوقت².

ب- نظرية السمات:

وهذه النظرية في القيادة تركز على الخصائص الشخصية والعادات الخاصة بالقائد، والافتراض الأساسي لما يسمى بالاتجاه القائم على الخصائص، هو أن القادة يختلفون عن الأشخاص بما لديهم من خصائص وصفات خاصة، مثل الطاقة والذكاء والقدرة على الإقناع والبصيرة الخارقة، وأن هذه السمات ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم، أما نوع وكم هذه الصفات القيادية، فقد اختلفت في ذلك، فهناك العديد من الأبحاث والدراسات ولكل منها آراء مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء من يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وبقدرة الحكم على الأشياء وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم السمات القيادية هي الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي، بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنهم من اهتم بسمه الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمه المرحة حيث القدرة على تلطيف مناخ التعامل بين الجماعة والقائد³.

2- النظريات السلوكية:

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة ونتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب السلوك القيادي، استنادا إلى افتراض أن

¹ على عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري والأساليب الإدارية في المؤسسة التربوية، الطبعة الثانية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 82.

² خليل محمد شماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 228.

³ شين فيروز، أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بكرة، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة بكرة، ديسمبر 2014، ص 250.

السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة، ومن أبرز النظريات التي ركزت على الجانب السلوكي هي¹:

أ -دراسة جامعة أوهايو (Ohio): بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسات إلى استنتاج مفاده أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين هما: -هيكلية المهام: تتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه.

-الاعتبارية: وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة، والثقة، والاحترام المتبادل، أي السلوك الذي يعطي أولوية للاهتمام ورغبات العاملين.

ب -دراسات جامعة ميتشيجان (Michigan): قام مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجان بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رنيسيس ليكرت وبمعاونة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتز وماكوبي ومورس وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن ومؤسسات عمل مختلفة، توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما(مرادفان لبعدي أوهايو)، وهما²:

-القيادة المهمة بالأفراد: حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

-القيادة المهمة بالعمل: حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصورا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكفون به من أعمال.

النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشيجان هي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل،

¹ ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 02، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 06.

² نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمدري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة)، قسم الإدارة والتربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية، 2008، ص 44.

الاهتمام بالأفراد، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين ونقل كفاءته وفعاليتته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر.

3- النظريات الموقفية:

تم النظريات الممثلة لهذا المدخل بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به، وتتشترك معظم نظريات هذا المدخل بثلاثة عناصر رئيسية هي الفاعلية، وتكيف سلوك القائد مع الموقف وظروف الموقف، ومن أشهر النظريات الموقفية¹:

أ- **نظرية فيدلر**: قام بوضع نموذج أطلق عليه نموذج "الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة" الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواعمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالمؤسسة، ويرى "فيدلر" أن مواعمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي: علاقة القائد بالعاملين، هيكل المهام، درجة قوة المنصب.

ب- **نظرية المسار والهدف**: قام بتطوير النظرية "روبرت هوس" في محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووفقاً لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي:

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها للمرؤوسين.

- إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف.

- العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين.

وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف وظروف مختلفة، هي السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك لإنجازي.

¹ أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، قسم الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص ص 28-30.

ت -نظرية دور الحياة: تفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين، كما تفرض هذه النظرية أن هناك أربعة مراحل لنضج المرؤوسين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد إتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: ويكون فيها المرؤوس غير قادر على إنجاز العمل، ويتبع القائد أسلوب الأمر والاختيار (توجيه عال ومساندة منخفضة).

المرحلة الثانية: ويكون فيها المرؤوس قليل الثقة بقدراته، ويتبع القائد فيها أسلوب التسويق والتبادل والتوجيه (توجيه عال ومساندة عالية).

المرحلة الثالثة: ويكون فيها المرؤوس قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه ويتبع فيها القائد أسلوب المشاركة والدعم (مساندة عالية وتوجيه منخفض).

المرحلة الرابعة: ويكون فيها المرؤوس قادراً على القيام بجميع المهام بكفاءة عالية، ويتبع فيها القائد أسلوب التفويض (توجيه منخفض ومساندة منخفضة).

4- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين النظريات السابقة حيث تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية، والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، كمتغيرات رئيسية تؤثر في القيادة وهذه المتغيرات ليست مهمة في حد ذاتها في علاقات القيادة وإنما المهم هو إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فضلاً عن الإدراك المشترك بينه وبين الآخرين، إذا فالقيادة في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى التفاعل بينها جميعاً¹.

النظريات الحديثة في القيادة:

هناك العديد من الاتجاهات الحديثة التي تناولت القيادة، ومن أبرز هذه النظريات ضمن الاتجاه الحديث ما يلي:

¹ عز الدين أحمد العايدى، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص14.

1- القيادة التبادلية:

وتقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومرؤوسيه، من خلال بحث القائد عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال.

ويحدد (Gurr) عوامل القيادة التبادلية بما يلي:

➤ **المكافأة المشروطة:** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين، والتي تسهل تحقيق

الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

➤ **الإدارة بالاستثناء:** والتي يتدخل فيها القائد عندما تسيير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال

التعزيز السلبي والعقاب¹.

إن القيادة التبادلية تركز على مبدأ النفع المادي المتبادل، وتحاول تفسير نمط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحت، متجاهلين القيم الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة، تتمثل في الثواب والعقاب.

2- نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية².

ثالثاً: التحفيز

إن أحد المهام الأساسية لأي مسير هو ضمان استمرار الاداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وانماط سلوك العاملين وكيفية التأثير عليها. وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد ودفعهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية.

¹سها محمد يحي أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير في القيادة. والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص ص31-32.

²أبتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عيد الستار العلي، "أثر القباذتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإداري، المجلد 37، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 525.

1- مفهوم التحفيز:

تعرف بأنها: مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف¹.
وتعرف أيضا المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم².

كما تعرف أيضا بأنها: ما يحصل عليها الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمه في تصوره للحوافز التي يحصل عليها منها³.
كما تعرف سياسة التحفيز بأنها: هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات⁴.

2- عناصر الحوافز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز هي⁵:

أ- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلا.

ب- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا.

3- شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي⁶:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.

¹ Alain Meignant, Ressources humaines, Deployer la strategie, edition liaisons, SA, Paris,2000, P 226.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص22.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص70.

⁴ بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في مؤسسة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2012، ص150.

⁵ محمد رفيق الطيب، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص36.

⁶ فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص46.

- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا علنكافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

4- أهمية الحوافز:

تتبع الأهمية الأساسية للحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلاله استخدامها بكفاءة في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبشكل عام يمكن حصر أهمية التحفيز فيما يلي كما يلي¹:

أ- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة إذ يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة وذلك أن الحوافز الجماعية تشجع ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ب- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية إذ تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار

¹براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص12.

الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمتاحة.

-التكامل بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتنمية والتدريب وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقية، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

-تهيئة المناخ التنظيمي المناسب تسهم الحوافز في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

-تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في المنظمة.

-إن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة، واستقرار قيم العمل التي تشكل النواة الأساسية لما يسمى الثقافة التنظيمية.

5-أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد عليه في التصنيف

الحوافز حسب ماديتها: تصنف إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ- **الحوافز المادية:** هي من أقدم الحوافز ومازالت مهمة إلى الآن ودرجة أهميتها تختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة لأخرى، والحوافز المادية هي تلك الحوافز التي حاجات الإنسان المادية والفيسيولوجيا أو الإنسانية وتستخدم في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل، المشاركة في الأرباح¹. كما أنها حوافز ملموسة تتخذ أشكال متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادة في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل، الإطعام... الخ².

وتقسم الحوافز المادية إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

الحوافز المادية المباشرة: وتتمثل في الأجر الأساسي للعامل وكل ملحقاته والأجر هو ما دفع مقابل

العمل وقد يدفع نقدا أو في صورة سلع وخدمات، الأجر بالنسبة للعامل هو دخل يهمله للمحافظة على

¹ داود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2006، ص38.

² أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999، ص 177.

مستواه بل وزيادة أمله في رفع مستوى معيشتهم وإشباع حاجاتهم من السلع والخدمات¹. كما تعتبر العلاوات الدورية وحوافز الإنتماء من الحوافز المادية المباشرة ومكافآت العمل الإضافي.

-**الحوافز المادية غير المباشرة:** وتتمثل في المشاركة في الأرباح، الهدايا والخدمات الاجتماعية.
ب. **الحوافز المعنوية:** وهي لا تعتمد المال كأسلوب إثارة العاملين وتحفيزهم بل تعتمد على وسائل معنوية غير مالية، كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالمجهود، وقد تستخدم عدة طرق في ذلك والتي تنقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة².

-**الحوافز المعنوية المباشرة:** وهي تشجيع الأفراد على سرعة ودقة الأداء ومنها التقييم الموضوعي للأداء وفرص الترقية، لوحة الشرف، خطابات الشكر، وكذلك المسابقات.

-**الحوافز المعنوية غير المباشرة:** ستعمل المؤسسات الحوافز المعنوية غير المباشرة للتأثير على سلوك الأفراد ومنها أسلوب الإشراف، علاقات العمل و المشاركة في اتخاذ القرار.
الحوافز من حيث أثرها:

وتنقسم الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية³:

أ. **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي وتعرف بأنها المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه وهي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

ب. **الحوافز السلبية:** هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لمنع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد. وهي تكون بغرض منع سلوك ضار، وهي إما مادية أو معنوية، وهي حوافز مادية سلبية فردية وحوافز مادية جماعية والمعنوية هي معنوية سلبية فردية أيضا وجماعية.

الحوافز من حيث المستفيدين منها:

أ. **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداما⁴.

¹ على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 223.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصر لرأس المال الفكري، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 177.

³ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁴ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 142.

ب . الحوافز الجماعية :يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلا نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق¹.

6-نظريات التحفيز:

هناك عدة نظريات اهتمت بالتحفيز اهتمت بالطرق التي تستطيع المؤسسة من خلالها دفع عمالها نحو بذل جهد أكثر وتحقيق مستويات أداء إنتاجية أعلى.وسناول ذكر أهمها.

6-1-نظرية ماسلو للحاجات:

يعد هرم ماسلو للحاجات الانسانية نظرية نفسية وسلوكية جاء بها ابراهام ماسلو، وانتشرت لأول مرة في عام 1940 من عنوان كتابه " نظرية الدافعية الإنسانية"، وبعدها طور نظريته بشكل أعمق عام 1954 بكتابه المعنون " الدافعية والشخصية "حيث رأى أن الانسان بسبب قوة داخلية تدفعه للسلوك نحو إشباع حاجاته التي تجعله يحس بالراحة، والابتعاد عن الألم والأذى الجسدي والنفسي الناجم عن الحرمان والنقص والعوز، والذي يقترن باختلال التوازن والضيق والتوتر².
وحسب ماسلو فدوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها وهي:

- الحاجات الأساسية(حاجات الطعام والسكن الجنس) .
 - الحاجة إلى الأمن والضمان(وهي حاجات الضمان والدخل) .
 - الحاجة إلى الصداقة والعلاقات(وهي حاجات الحب والعطف والعلاقات) .
 - الحاجة إلى الاحترام(وهي حاجات الشهرة والأهمية والاحترام والحرية) .
 - الحاجة إلى إثبات الذات(وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات) .
- ويرى ماسلو أنه على قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد، وتظهر تلك الحاجات في شكل مدرج هرمي يتدرج من الحاجات الأساسية وينتهي بحاجات إثبات الذات، والحاجة المشبعة ليست دافعا إنما الدافع هو الحاجة التي لا يتم إشباعها، وهذا ما جعل الحاجة إلى احترام النفس وإثبات الذات لدى العاملين دوافع مهمة تسعى الإدارة إلى تحقيقها دائما نظرا إلى إلحاحه المتزايد، وقد استند ماسلو في

¹هاني خلف الطوارنة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2012، ص157 .
²سعد علي العنزلي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016، ص122.

دراسته للحاجات على مجموعة من الفروض، وهي أن الحاجات المشبعة ليست ذات قيمة في عملية التحفيز لأن حاجات الأفراد تمتاز بالتعقيد بسبب التباين في سلوكهم، وإشباع الحاجات تبدأ بالفسولوجية ثم الحاجات الأخرى، ولا توجد طريقة واحدة لإشباعها، لذا فإن فهم هذه الحاجات من قبل إدارة المنظمة ومستويات إشباعها وطرق التعامل معها يجعل من السهل وضع الأولويات لتحفيز الألف راد باتجاه زيادة الرضا عن العمل.

6-2-نظرية العاملين: هذه النظرية لصاحبها " فريديريك هيرزبيرج Frederik Herzberg فهي نتاج البحوث والدراسات التي قام هيرزبيرج وزملائه سنة 1959 من خلال دراسة موسعة متمثلة في فئتين من المهندسين والمحاسبين يعملون لدى بعض المنظمات وذلك بهدف التعرف على دوافع العمل¹. كما يجب التفرقة بين نوعين من العوامل هما:

➤ **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء ومن أمثلتها ما يلي : سياسات المنظمة أو الإدارة ونمط الإشراف والأجور والعلاقات الشخصية...الخ.

➤ **العوامل الدافعة:** وهي العوامل التي تحقق الرضا وتدفع الأفراد إلى عمل كل شيء وترتبط بمحتوى العمل ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي : طبيعة العمل بسيطة أو معقد أو روتيني، غير روتيني...الخ.

نلاحظ أن العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، أما العوامل الدافعة فتتعلق بأهمية العمل المنجز.

6-3-نظرية ألدرفر:

إن تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستوى الأدنى، وفي ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات قام ألدرفر بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، ولخص لانديوترمبو في عام 1983 نظرية ألدرفر المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقدان فيها أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات²:

¹ عيد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2005 ، ص ص 268-269.

² سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008،

➤ حاجات الوجود:

ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة، مثل الطعام والماء والأجر، والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية والحاجات إلى الأمن.

➤ الحاجة إلى الانتماء:

وهي المتعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه، وزملائه، ومرؤوسيه، وعائلته، وأصدقائه، وهذه العلاقة مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي، وتتطلب اتصالا وتفاعلا مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها، وهذه تتفق مع ما اعتبره ماسلو الحاجات الاجتماعية والتقدير.

➤ حاجات النمو:

وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها له كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا، وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي، وهي ما أسماه ماسلو بحاجة تحقيق الذات، وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد ألدرفر على ضرورة التزام الإدارة، وهي بصدد حفز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات، وذلك؛ لأن هناك متغيرات يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

6-4- نظرية الإنجاز لمكلياند:

لم يتأثر مكلياند بنظرية ماسلو في تدرج الحاجات، وإنما اهتم ببحث حاجات الأفراد ودرس الاختلافات الفردية بينهم، وذلك من خلال تركيزه على اختبارات مكونة من مجموعة من الأشكال والصور المطلوب من الأفراد التعليق عليها لبحث مدى ارتباط التعليقات والكتابات بالوظيفة التي يشغلها الفرد، أو بقدرته وسلطته أو علاقاته وانتمائه، ولقد اقترح مكلياند نظريته في الإنجاز في أواخر الستينيات (1967) حيث يرى أن حاجات الفرد تتمثل في ثلاث مجموعات رئيسية هي¹:

أ- الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالبا ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل، وغالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، وهم يتميزون بقدرات عالية على تحمل المسؤولية، ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم، إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة في الإطراء من الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص ص208-

ب- الحاجة إلى القوة: إن الأفراد الذين يتميزون بحاجاتهم للقوة غالبا ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة، ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما أنهم يودون غالبا الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد.

ج- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء غالبا ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم للآخرين، ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي، وتتسم سلوكياتهم غالبا بإقامة العلاقات الاجتماعية، ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة، والسعي دوما لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرين.

ويعتقد مكلياند أن قوة الحاجات الثلاث المذكورة تتغير من فرد إلى آخر مع مرور الزمن، وإن الحاجة الأكثر قوة هي التي تدفعه إلى السلوك الذي يستطيع من خلاله أن يشبعها.

6-5- نظرية التوقع: في عام 1964 قدم" فكتور فروم Vitor Vroom نظرية التوقع لدافعية العمل

حيث لعبت دورا هاما في فكر وسلوك التنظيم، وتبحث هذه النظرية في كيفية تنبؤ بشرح العلاقة

بين الوظيفة أو المهنة والجهد الذي يبذله الفرد فيها، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات¹:

➤ الجاذبية: وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها عمله.

➤ الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة الاعتقاد الفرد، بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النواتج المرغوبة.

➤ ارتباط الجهد والأداء: وهي احتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

6-6- نظرية العدالة والمساواة: تستند هذه النظرية التي وصفها" Stacy Adams" ستاسي آدمز

عام 1963 إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة بنسبة الجهود التي بذلتها في عمله إلى

عوائد التي تحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور

الفرد بالرضا أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله².

تشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة وتم تصنيف الأطر

المرجعية في ثلاث مجموعات هي: الأخر أو الغير، النظام، الذات³.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011 ، ص 307 .

² سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن دار أسامة للنشر، 2009 ، ص 120.

³ لوكيا الهاشمي، سلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 197.

6-7- نظرية التعزيز: واضع هذه النظرية هو "Frederik Skinner" فريديريك سكينر الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك¹.

ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي:

-تحديد السلوك المرغوب فيه .

-جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه .

-اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز .

سابعاً: الاتصال

1-تعريف الاتصال:

هناك عدة تعاريف للاتصال نذكر منها:

يعرّف الطبيب الاتصال بأنه: الطريقة أو الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، فهوى العملية التي يتم عل طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد².

عرّف نيومان وسومار الاتصال بأنه: عملية تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر³.

يعرّف bussenault chantal الاتصال بأنه: عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على كل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومات المحولة من المرسل إلى المستقبل⁴.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص05.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

³ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص154.

⁴ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص14.

ويعرّف كيلي Kelley الاتصال بأنه: العملية التي بواسطتها يستطيع إنسان معرفة ما يدور في خلد شخص آخر، أو ما يفكر فيه أو يشعر به، أي أن الاتصال مصدر كل نمو عند الانسان ما عدا النمو الجسمي، ويتضمن الاتصال مرسلًا ومستقبلًا ورسالة وقناة اتصال ووسيلة¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الاتصال بأنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح معروفة بينهم وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسيير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للبحث والملاحظة والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام.

2- أهداف الاتصال:

تتمثل أهداف الاتصال فيمايلي²:

- نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
- إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكّن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمتابعتها بشكل يضمن كفاءة عالية للمؤسسة.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وتغيير اتجاهاتهم وآرائهم نحو العمل.
- إطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة وبمعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- تحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة وانجاز الأعمال والمهام.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا وخلف الثقة والاحترام بينهم.

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

²فريد كورتل، إلهام بوجلطة، الاتصال واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص50-51.

-تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحفيز العاملين.

-شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

-الاستشارة ومناقشة المشاكل، أي تعريف المشكلات وسبل علاجها وإعطاء العاملين المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

-نقل المعلومات والمعارف من فرد إلى آخر من أجل تحقيق التعاون.

-تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة.

3- خصائص الاتصال:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها¹:

-الاتصال عملية مستمرة: نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغير والحركة، و لذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال و يوقفه و يقوم بدراسته و لو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال . إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

-الاتصال يشكل نظاما تاما: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورجع صدى وبيئة اتصالية و إذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

- الاتصال تفاعلي وآني ومتغير: الاتصال نشاط يبني على التقا عل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته. حيث أننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا.

¹شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

-الاتصال غير قابل للتراجع أو التبادي غالباً: إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث، هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن بقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة و بما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبني على التفاعلات السابقة و التاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، كما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالباً فإنه لا يمكن تباديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، و ما إذا تقادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه - مع رغبتهم فيه - فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

-الاتصال قد يكون قصدياً لا قد و يكون: ويتمثل ذلك في أربع حالات:

- ✓ قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالباً مؤثراً.
- ✓ وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتتصت على محادثة خاصة بين الاثنين.
- ✓ وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.
- ✓ قد ويرسل شخصان رسائل و يستقبلانها دون قصد منه ما بذلك، ويتمثل ذلك بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملامحنا.

-الاتصال ذو أبعاد متعددة: بالرغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني . كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام و ما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات. فالالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

4-عناصر العملية الاتصالية : إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث و الحديث نفسه ثم المستمع، ومن ثم تعاقب العلماء و المفكرون بعد أرسطو وحاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية

الاتصال فأشاروا إلى انه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال و إمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية و تتلخص فيما يلي¹:

المرسل: هو الجهة التي تنقل الرسالة ، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكات محددة لديه ، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس بالضرورة أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات

الرسالة: هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار و الكلمات والمعلومات و البيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين و قد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.

قناة الاتصال: وتسمى أيضا الوسيلة وهي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم.. الخ وانتهاء بالحاسوب و تقنيات الاتصال الحديثة، وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية.

المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والعمليات والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر و تنفيذ المهام.

التغذية الراجعة: ويطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر و هي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب وقد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل.

5-أنواع الاتصال:

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة، وذلك على النحو التالي:

¹برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد24، 2016، ص216-217.

أ-الاتصالات الرسمية: تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تنتج التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي¹:

أ-1 الاتصالات النازلة: وهي اتصالات من أعلى أسفل، حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وفي هذا النوع من الاتصالات الرسمية تنساب الاتصالات في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة.

أ-2 الاتصالات الصاعدة: إن أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، أي التي تنتج من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات النازلة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها، هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح.

أ-3 الاتصالات الأفقية: يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة يهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري وتسمى الأفقية أو المتوازية، تميزها لها عن الاتصالات الصاعدة أو النازلة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

أ-4 الاتصالات القطرية (المتقاطعة): وتتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم قصد تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة.

ب-الاتصال الغير الرسمي: هي الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير رسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين

¹علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1996، ص147.

في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس حيث تعد قنوات الاتصالات غير رسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى¹.

وقد يكون وجود وقوة التنظيمات غير الرسمية وسوء الاتصالات التي ترافها دليلا على جمود التنظيم الرسمي وعدم ملاءمته للمتغيرات المستجدة أو دلالة على مجانية التنظيم، للعدالة في توزيع السلطة والأدوار مما يشجع روح التحالف ضد التنظيم توخيا لإصلاح الأوضاع أو دلالة على بدائية وديكتاتورية القيادات في تعاملها مع العاملين، مما يولد لدى الآخرين شعورا بالاحباط، يؤدي إلى الدخول في تحالفات تعيد لهم قدرا من السلطة والشعور بالاحترام والانسانية².

6- شبكات الاتصال التنظيمي

تأخذ الشبكات بكل أنواعها أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات وهذا يؤدي إلى تحقيق كفاءة الاتصال في المؤسسات وقد اختلفت جهات النظر في تحديد هذه الأنواع وإعطائها تسميات ومن أكثر هذه التسميات شيوعا في الاتصال التنظيمي نجد.

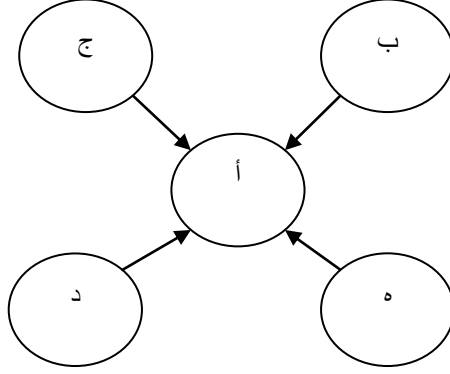
أ- **شبكة العجلة:** وفيها تنحصر عملية الاتصال من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي في المؤسسة . ولا يستطيع أي من الأفراد الآخرين الاتصال إطلاقا أي أن الاتصالات لا تخرج من الهيكل المحدد الرئيس ويميل إلى تركيز السلطة³.

¹ بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص182.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص220.

³ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص174.

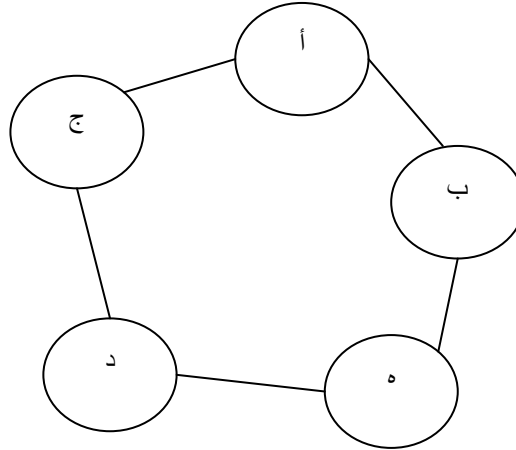
الشكل رقم(12): شبكة العجلة



المصدر: نفس المرجع، نفس الصفحة.

ب-شبكة الدائرة: تتميز هذه الشبكة بعدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال ولسيل المعلومات فيها¹. و الشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم(13): شبكة الدائرة

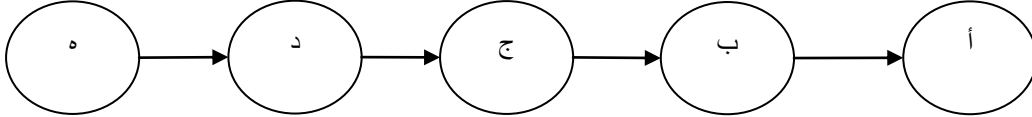


المصدر: محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011 ، ص42.

¹حسن محمد عبد الرحمان، الاعلام والاتصال، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006 ، ص13.

ج-شبكة السلسلة: يمثل هذا النوع من الإرسال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين¹.

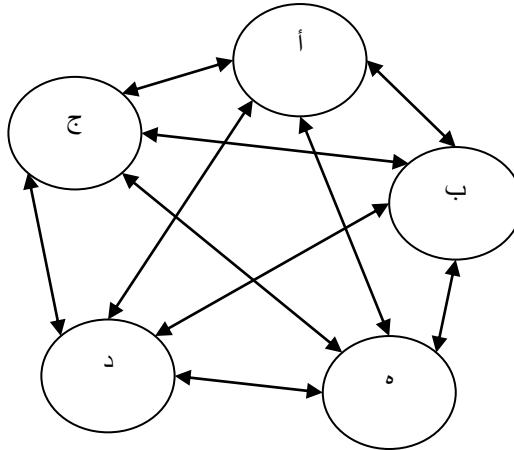
الشكل رقم(14): شبكة السلسلة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2007، ص502.

د-شبكة النجمة: في هذا الشكل يتاح لكل فرد من التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر فالاتصال هنا يتجه إلى الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سلبية².

الشكل رقم(15): شبكة النجمة



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 249.

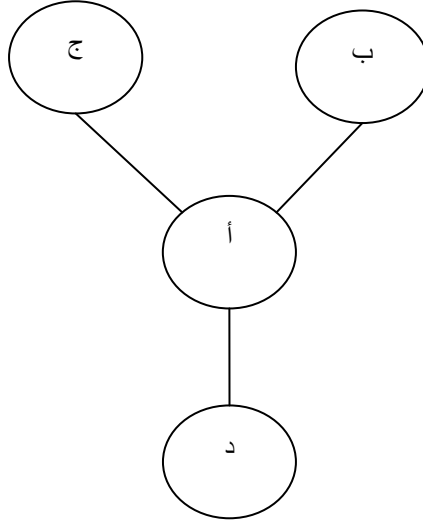
¹خضير كاظم حمود،الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص89.

²محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2005، ص ص34-35

هـ- الشكل Y :

في هذا الشكل من الاتصالات يكون عادة اتصالا إداريا مع عدد معين من التابعين له، ومن ثم يتصل بالمستويات الإدارية الأعلى منه في سلم التنظيم الهرمي للمؤسسة¹.

الشكل رقم(16): يوضح الشكل Y



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص502.

7- معوقات عملية الاتصال:

تتمثل أهم معوقات الاتصال التنظيمي فيمايلي:

أ-المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي. وتعرض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها²:

¹سهيل عبيدات، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إريد، 2007، ص ص 114-115.
²بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص66.

- تداخل الاختصاصات وعدم وضو المسؤوليات مما يترتب عل ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال في المنظمة.
- غموض الأهداف التنظيمية وعدم توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.
- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.
- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة.
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الادارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
- تحول الأهداف والغايات إل وسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين، ويجعل القيادات العليا تعلق اخفاقاتها عل اللوائح التنظيمية.
- تتوقف فعالية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تنساب داخل القنوات الاتصالية.
- قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلفة بدوره بربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي هام لأية منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.
- ب-المعوقات النفسية والشخصية : عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد البسيكولوجي بين الأفراد. والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز والتوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم¹.
- ج-المعوقات اجتماعية: يمكن إدراج هذه المعوقات في النقاط التالية²:
- عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية الإدارة العليا: يرى الكثير من الباحثين أن الاتصال هو مجرد إصدار للأوامر وتلقي التقارير المكتوبة التي تصل إليهم من الرؤساء التنفيذيين عن سير العمل، مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقة ولا تعكس غير الجانب المرضي من العمل والذي يهم الرؤساء التنفيذيين أن يبلغوه للإدارة العليا لينالوا عندهم الرضا والمكانة، أما الجانب الواقعي الحقيقي من العمل السيء فلا يرفع ويمكن أن يعبر عن ذلك بانعزالية الإدارة العليا واعتمادها عل النظم الرسمية للاتصال،

¹برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 220.

²بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

وينتج عن هذه المشكلة عدم اهتمام الإدارة العليا بالبحث عن المشاكل الحقيقية للعمل والسعي لأي نظام اتصال فعال يربط جميع العاملين بالمنظمة من إدارة عليا وإدارة تنفيذية برباط يتميز بدرجة عالية من التفاهم لتحقيق أهداف المنظمة.

-**الاختلافات الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد:** إن ثقافة الفرد هي حصيلة لتراكم معرفي وقيمي ينشأ عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تلقى منها الفرد مهاراته وسلوكياته، وكلما كثرت هذه الاختلافات أدى ذلك إلى توسيع رقعة اللاتفاهم ويزيد من هذه الاختلافات غياب نشاطات اجتماعية وترفيهية تعزز الثقة بين الموظفين وتقوي العلاقات فيما بينهم

-**الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة:** وما يرتبط بذلك من:

-اختلافات في المستقبل الوظيفي (إدارة عليا - وسطى - تنفيذية) .

-اختلافات أكاديمية (حسب المؤهل العلمي).

د-**معوقات لغوية وانفعالية:** ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات و الأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وان الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق الذي يعود استعمالها فيه. أما الحركة و الانفعالات تأخذ بعدين: الأول عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة، والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيء مما يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين العامل¹.

هـ-**المعوقات البيئية:** تتجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه المعوقات ما يلي²:

-**اللغة:** إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث توجد العديد من الكلمات التي تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوف في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

-**التشتت الجغرافي:** إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرار والقرارات و مواقع التنفيذ تؤدي الى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.

¹برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 220.

²محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 252.

و- معوقات فنية ومادية:

تنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، ويرتبط الجانب المادي من هذه المعوقات بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعط لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية، ويمكن إجمال هذه المعوقات في العناصر التالية¹:

- قصور التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة.

- احتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب تفسيرها.

- تشويه الرسالة ونقلها بشكل محرف.

- الافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة والألفاظ الجيدة والتي يمكن فهمها بسهولة.

- عدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال مع البيئة الخارجية.

عدم وجود قنوات اتصالية جيدة والافتقار إلى العلاقات الاجتماعية العامة الجيدة مما فهم الرسائل والرد عليها بسهولة.

- زيادة الفترة اللازمة لفهم الرسالة والرد عليها.

- زيادة الاعتماد على الاتصال المباشر والشفهي والأنواع الأخرى.

¹ يوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 70.

الرقابة

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، والتي تتضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرين للتأكد من أن نتائج الأعمال التي تم إنجازها مطابقة تماما لما تم تحديده مسبقا في الخطة والتأكد أيضا من حسن سير الأعمال داخل المنظمة. والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات، فهي ليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا بل تختلف من مستوى لآخر حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمدراء في المنظمة.

أولاً: مفهوم الرقابة

يعرف محمد عليش وظيفة الرقابة بأنها: عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة و السياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره وإنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه¹.

ويعرفها هنري فايول Fayol Henry بأنها : هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم 3تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له².

وقد عرفها مور moor بأنها: الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة³.

وعرفها شيرميرون (Schermerhorn) بأنها: قياس الأداء واتخاذ الاجراءات لضمان النتائج المرغوبة⁴. مما سبق يمكن تعريف الرقابة على أنها واحدة من أهم الأنشطة الإدارية الموجودة في المؤسسة وهي عملية مدروسة تقوم بها جهة مختصة ومسؤولة باستخدام عدة أساليب وخطوات وقياس الأداء بغية التأكد

¹ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص105.

² رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2013، ص94.

³ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص106.

⁴ Schermerhorn John, Op.cit, p 219.

من مدى مطابقة الأداء والنتائج مع الخطط والأهداف عن طريق مقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقاً وهذا لتحديد الانحرافات وتجنب الخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية من أجل تحقيق أحسن استخدام للموارد المتاحة وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية الرقابة

تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي بحق من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم، وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي¹:

1- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولاً بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة إتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

2- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج: وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الاجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

3- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: لأنها تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية.

4- الرقابة تحقق العدالة: العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتضجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بتكلفة قليلة.

5- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن للمدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً.

6- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات: ويتم ذلك عن طريق الجودة في الانتاج بأقل تكلفة ممكنة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.

7-التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

ثالثا: خصائص نظام الرقابة الفعال

تتمثل خصائص نظام الرقابة الفعال فيمايلي¹:

- 1-دقة المعلومات: أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة كي تكون نافعة ومفيدة.
- 2-توافر المعلومات: توافر معلومات كافية عن كل الخطط والبرامج وجداول العمل والأرقام التقديرية وخرائط التخطيط والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط لتعرف ماحدث وما يحدث حاليا وما قد يحدث مستقبلا لضمان إكتشاف الانحرافات ومعالجة أسبابها.
- 3-التركيز على عناصر النجاح الحرجة: أن تتم الرقابة على الجوانب الهامة (الحرجة) من التنفيذ التي لا بد من ممارسة أعلى درجات الرقابة عليها لضمان أن تتجح المؤسسة في تنفيذ خططها.
- 4-التوقيت الملائم: توفير البيانات في الوقت المناسب عند ظهور الحاجة لاستخدامها.
- 5-المرونة: استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة.
- 6-التكامل: أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة وخاصة مع نظام التخطيط.
- 7-قابلية الفهم: أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات محددة لمن يمارسون الرقابة ما يجب أن يفعلوه في حالة تخطي معايير الرقابة، مما يمكنهم من التحكم ذاتيا في علاج الانحرافات قبل استفحالها.
- 8-الاتصال: جمع المعلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات، وعل من يجمع هذه المعلومات من الآخرين أن يتصل بهم.
- 10-التعاون: الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة، ومن يخضع لعملية الرقابة، ت تنج العملية الرقابية.
- 11-الجدوى الاقتصادية: أن يحقق النظام الرقابي عائدا يفوق تكاليفه.

¹بن حمود سكيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-156.

رابعاً: أنواع الرقابة

هناك أنواع مختلفة للرقابة وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، وفيما يلي هذه الأنواع:

1- الرقابة وفق معيار المستوى:

وفق هذا المعيار توجد ثلاثة أنواع للرقابة¹:

أ- الرقابة الاستراتيجية: تتم بواسطة الإدارة العليا، وتتضمن متابعة العوامل البيئية التي تؤثر على المخطط الاستراتيجي، تقييم الآثار المترتبة عن المواقف التنظيمية الإستراتيجية، والتأكد من تنفيذ الخطط وفقاً لما هو مخطط.

ب- الرقابة التكتيكية: يقوم بها مدير الإدارة الوسطى بشكل دوري أسبوعياً أو شهرياً، وتتضمن تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها، وإتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر.

ج- الرقابة التشغيلية: هي مسؤولية الإدارة العليا، وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والتعرف على النتائج اليومية وإتخاذ قرار بالتصحيح كلما تطلب الأمر.

2- الرقابة وفق معيار التوقيت:

وفق هذا المعيار توجد ثلاثة أنواع للرقابة²:

أ- الرقابة الوقائية: تعمل على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه والعمل بمختلف السبل على منع حدوثه، وخير مثال عليها هو امتناع مطارات توزيع المحروقات عن توزيع السيارة بالوقود قبل قيام السائق بإطفاء محركها.

ب- الرقابة المتزامنة: وتقوم هذه الرقابة على قاعدة متابعة التنفيذ بلحظة والعمل على معالجة الانحرافات أولاً بأول، وخير مثال عن ذلك هو متابعة ملاحظة الدوام بأن بطاقة الخروج والدخول من وإلى العمل يتم ختمها من قبل الموظف نفسه وليس من قبل غيره.

ج- الرقابة اللاحقة: وتقوم هذه الرقابة على قاعدة مقارنة النتائج بالأهداف، وخير مثال عن ذلك مقارنة النتيجة التي حصل عليها الطالب في نهاية السداسي مع الهدف الذي كان يسعى لتحقيقه.

¹ محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص163-164.

² محمود الشاورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص199.

3- الرقابة وفق معيار المصدر:

وفق هذا المعيار توجد نوعين للرقابة هما¹:

أ- **الرقابة الداخلية**: تسمى أحياناً بالمراجعة الداخلية، وهي تتم على مستوى المؤسسة، تقوم بها جهة داخلية (مدير، رئيس قسم... الخ) لمراقبة سير الأنشطة والأعمال والموارد والتأكد من مدى توافقها مع الخطط الموضوعة وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.

ب- **الرقابة الخارجية**: في هذا النوع من الرقابة تتولى جهة خارجية عملية مراجعة وتقييم عمليات ونشاطات المؤسسة ومستوى أدائها.

4- الرقابة وفق معيار المجال

وفق هذا المعيار توجد أربعة أنواع للرقابة هي²:

أ- **الرقابة على الموارد المادية**: هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية للعمل من آلات معدات، مواد أولية... الخ، وذلك للتأكد من سلامتها وملاءمتها للعملية الإنتاجية.

ب- **الرقابة على الموارد البشرية**: هي تلك الرقابة التي تمارس على الموارد البشرية من حيث اختيارها، تعيينها، تدريبها، تقييم أدائها ومكافأتها.

ج- **الرقابة على المعلومات**: هي تلك الرقابة المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يكون مصدرها البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

د- **الرقابة المالية**: هي تلك الرقابة التي تهتم بمتابعة جميع ما يتعلق بالموارد المالية سواء ما يخص التدفقات النقدية، الاستثمارات، الالتزامات تجاه الغير، التمويل... الخ.

5- الرقابة وفق معيار مدى تكرارها وانتظامها:

وفق هذا المعيار توجد ثلاثة أنواع للرقابة هي³:

أ- **الرقابة الدورية**: هي الرقابة التي تمارس بصفة دورية مثلاً كل أسبوع أو شهر، أو سداسي... الخ.

ب- **الرقابة المفاجئة**: هي تلك الرقابة التي تتم بشكل مفاجئ دون إخطار مسبق للجهة المعنية بالرقابة، مثل الزيارات التفتيشية التي يقوم بها المسؤولون.

ج- **الرقابة المستمرة**: هي تلك الرقابة التي تتم بشكل مستمر، مثل الرقابة على سير عملية إنتاج الحديد،

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 314-315.

² العامري صالح ميدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 237.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 315.

الإسمنت... الخ.

6- الرقابة من حيث شموليتها:

وفق هذا المعيار توجد ثلاثة أنواع للرقابة هي¹:

أ- رقابة شاملة: وتسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

ب- رقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتسعى إلى تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المؤسسة، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

ج- رقابة على مستوى الفرد: وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل، وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه.

خامسا: مراحل عملية الرقابة

1- تحديد الأهداف و معايير الأداء:

تضع أي مؤسسة أهدافا لها تتمثل في الربحية والتجديد وإشباع احتياجات الزبائن... الخ، وتستطيع أن تترجم هذه الأهداف في شكل معايير للأداء تستطيع من خلالها قياس مدى تحقق هذه الأهداف أم لا والمعايير الرقابية أو معايير الأداء مرتبطة أصلا بوظيفة التخطيط حيث يحدد المخطط بوضوح المؤشرات والمعايير التي تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعية. فالمعيار هو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى للمؤسسة الوصول إليها واعتبارها حكما لقبول أو رفض الانجاز²، وهناك صور مختلفة من المعايير منها:

المعايير الكمية: وهي المؤشرات القابلة للقياس كميا، مثل كمية المواد الخام المستعملة، عدد الآلات المستعملة، ساعات العمل،.... الخ.

المعايير النوعية: وتمثل الصفات التمييزية والاعتيادية مثل الجودة ودرجة مطابقة الانتاج مع المواصفات المحددة له مثل اللون، درجة الصلابة أو المرونة،... الخ.

المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن أساسا للقياسات الموضوعية مثل: تحديد الوقت اللازم لانتهاء من انتاج كمية معينة وفق حاجات المؤسسة ووفق مواصفات الانتاج فيها.

¹ حسن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص193.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

المعايير المالية: وتمثل المعايير التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل: التكاليف، والإيرادات والعائد من الاستثمار... الخ.

2- قياس الأداء الفعلي:

إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المؤسسة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته بما تم تخطيطه مسبقا. وتستلزم وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ المتكامل للفعالية الفنية أو الإدارية، أو أثناءها، أو بعدها، وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلا حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة¹.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية:

في هذه المرحلة والتي يفضل البعض دمجها مع المرحلة الرابعة تتم مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية، والغاية من هذه المقارنة هو تقييم الأداء الفعلي وجمع وتحليل وتصنيف المعلومات واستخراج النتائج اللازمة ويمكن جمع هذه المعلومات بالملاحظة الشخصية أو من خلال بيانات ونتائج كتابية أو شفوية، ومن خلال المقارنة يمكن التوصل إلى تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء والتي قد تكون سلبية أو ايجابية وتعني الحالة الايجابية الزيادة المتحققة في الأداء قياسا بما محدد أصلا في الخطط والمعايير المنبثقة عنها. أما إذا كانت الانحرافات سلبية فهذا يشير إلى وجود نقص أو هبوط في الأداء قياسا بالخطط الموضوعية².

4- مرحلة دراسة وتحليل أسباب الانحرافات:

تبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد الانحرافات واتجاهاتها ونوعياتها. وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الفعالية في عملية الرقابة؛ فبدونها لا يمكن اقتراح الخطوات التصحيحية وبرامج تنفيذها والتي تستهدف إزالة أو الحد من أسباب الانحرافات أو الوقاية منها، وليس فقط معالجة أعراضها. إذا في ضوء هذه المرحلة يتم تشخيص أسباب الانحرافات أو الابتعاد عن الخطط والمعايير المنبثقة عنها، ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المؤسسة والأفراد وكذلك تحديدها حسب موارد المؤسسة (بشرية، مادية، مالية، معلومات)، وحسب العمليات التحويلية. وقد تكون الانحرافات عن

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص. 319

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

المسارات المحددة بسبب قصور أو خلل في أحد هذه العوامل أو باجتماع عاملين أو أكثر منها. لذلك لابد من تحديد تلك الأسباب بدقة وموضوعية حتى يتسنى اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة¹.

5-اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ:

إن مهمة الرقابة هو ضمان تنفيذ الخطط المرسومة من قبل الإدارة والكشف عن أي أخطاء ومعالجتها قبل وقوعها إن أمكن. والإجراءات التصحيحية تهدف إلى تعديل أي إنحراف أو اتخاذ ما يلزم من إجراءات لضمان تحقيق تلك الخطط وذلك إما بتعديل الخطط ن تعديل على المنفذين لهذه الخطط بما يضمن السير نحو تحقيق الأهداف المرسومة، كما يتم متابعة القرارات والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها والاستفادة من آراء العاملين للتأكد من أن هذه الإجراءات كانت فعالة ومناسبة في معالجة الانحرافات، وكذلك النظر في أي مقترحات يقدمه العاملين لتصويب ومنع الانحرافات التي حدثت أو قد تحدث مستقبلا فيها أو من خلال إجراء تعديل على المنفذين لهذه الخطط بما يضمن السير نحو تحقيق الأهداف المرسومة، كما يتم متابعة القرارات والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها والاستفادة من آراء العاملين للتأكد من أن هذه الإجراءات كانت فعالة ومناسبة في معالجة الانحرافات، وكذلك النظر في أي مقترحات يقدمه العاملين لتصويب ومنع الانحرافات التي حدثت أو قد تحدث مستقبلا².

سادسا: أدوات الرقابة

هناك العديد من أدوات الرقابة نذكر منها³:

1-الميزانية التقديرية: وهي الأكر استخداما ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

الميزانية التقديرية التشغيلية: تختص مراقبة التكاليف والايرادات والأرباح.

الميزانية التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخطتها التشغيلية ومن أهمها:

الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصا للإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات... الخ.

¹ نفس المرجع، ص 120.

² عمر سعيد، منذر الخليبي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1991، ص 139.

³ وسيم اسماعيل الهابيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-156.

الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها المقبوضات والمدفوعات النقدية الفعلية.

الميزانية التقديرية التمويلية: ويعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

2-البيانات الإحصائية: أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

3-التقارير والتحليل الخاصة: بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

4-تحليل نقطة التعادل: هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتمثل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا.

5-المراجعة الداخلية: وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسييرين أنفسهم.

6-الملاحظات الشخصية: بالرغم من تطورات أسالي الرقابة إلا أنه لايمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

تليل القوائم المالية: ويكون ذلكم خلال:

قائمة المركز المالي: تعني الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الإفتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيتها على مدى تميلها للواقع.

قائمة النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:

نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير.

نسب الديون: تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوادها.

نسب الدوران: تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

سابعاً: معوقات نجاح نظام الرقابة

- تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من أهمها¹:
- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها، إذ نجد أن الإدارات تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات.
 - التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
 - عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي بعض الوقت يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفضيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
 - عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
 - عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد، إلى عدم قبول العاملين لهذه الأنظمة.
- وهناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور العاملين من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها 2 :
- قد تميل إجراءات الرقابة إلى اختلال صورة الفرد عن نفسه، لأن التقارير غالباً ما تركز على النقاط السيئة في الأداء.
 - عدم تقبل العاملين لأهداف المنظومة الرقابية، مما يعني معارضته لها.
 - عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
 - قد يعترض العامل على تخويل الصلاحيات الرقابية لجماعة من العمال، أو ممارسة المراقبة من قبل الرئيس غير المباشر.
 - عدم ثقة العاملين بصحة المعايير.
 - عدم اتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة فيه، ومع أهداف المنظمة التي تستمد

¹ محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 21-22.

معايير الرقابة منها.

-عدم تقبل الحقائق غير السارة.

اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العمل الإداري في جميع التنظيمات وفي المؤسسات على وجه التحديد، نظراً لأن عملية اتخاذ القرارات أصبحت معقدة وتحتاج إلى معرفة ودراسة ومهارات خاصة، أصبح من الضروري أن يسعى متخذو القرار في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة لإدراك ماهية عملية إتخاذ القرارات بتنمية معارفهم ومهاراتهم لأجل حل المشاكل التي يواجهونها.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

ويعرف مؤيد الفضل عملية إتخاذ القرارات بأنها: إختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف وهي إختيار لمدى كفاية الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل لإتخاذ القرار الإداري على أنه نتاج عملية منهجية عقلانية مبنية على الدراسة والتفكير الواعي للوصول إلى حل مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بين مجموعة من البدائل المحتملة بغية تحقيق الأهداف المرجوة، و بأن عملية إتخاذ القرار ما هي إلا وسيلة إختيار واع لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائد أو أقل تكلفة محققاً الأهداف المرغوبة.

الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

هناك فرق بني متخذ القرار وصانعه فصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط محددة وضوابط مرتبطة بالقرار ولا يمكن تجاوزها، أي يقوم بسن القرارات وفق الشروط والإمكانيات والظروف المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يتخذ القرار المناسب في ضوء الشروط كما الموضوع مسبقاً يقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق له تجاوز هذه الشروط أو الرجوع إليها إذا أراد إضافة أو تعديل مع ين عليها إن إقتضى الأمر وبالتالي فمرحلة إتخاذ القرار ما هي إلا عمل إداري يهتئ جانباً واحداً في عملية صنع القرار، ومن هنا يمكن القول أن عملية صنع القرار هي عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار. أما عملية إتخاذ القرار فهي مجمل ما يتوصل إليه

¹الفضل مؤيد، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص33.

صانعو القرار من معلومات وأفكار حول ا لمشكلة وطريقة حلها وهي بالتالي آخر جزء من عملية صنع القرار¹.

أما مفهوم صنع القرار فهو البحث في البيئة المحيطة عن الظروف والحالات التي تستدعي إتخاذ القرارات للإجراءات البديلة أو البدائل ا لممكنة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها وتحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل ومؤثرات كثيفة عليه منها ما يشكل قيودا موضوعية على القرار ومنها ما يؤثر سلبا أو إيجابا عليه ومن هذه ا لمتغيرات والعوامل يمكن ذكر القيم وا لمعتقدات، المؤثرات الشخصية، العوامل النفسية والذاتية، ترتبط جودة القرار في المؤسسة الإقتصادية، بمجموعة من العوامل تتعلق بصانع القرار نفسه قيمه، ثقافته، قدراته ا لمختلفة ومهاراته وجانبا جانبا آخر بالبيئة الداخلية وا لخارجية للمؤسسة و مختلف الضغوطات المهنية والاجتماعية والسياسية التي بقتارسها بيئة المؤسسة².

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمؤسسة، أو أي وظيفة إدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها، متى، أين وبأي تكلفة، وتكمن أهمية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة فيما يلي³:

أ- **اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة:** حيث يمارس اتخاذ القرار في مجال العمل على مستوى المؤسسة بشكل مستمر ومتتابع في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها.

ب- **اتخاذ القرار أداة المدير في عمله:** فاتخاذ القرار هو أداة المدير التي بواسطتها يمارس عمله الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ، من يقوم به، متى وأين.

ج- **القرارات الإستراتيجية تحدد قرارات المؤسسة:** فهذا النوع من القرارات له تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها لأنه يرتبط بالمدى الطويل في المستقبل.

¹ صيفية جدوالي، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين ، العدد 19، 2016، ص ص 138-139.

³ بلقاسم مرغني، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: نظم المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 59-60.

د- **اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة:** فالدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوى على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، كتحديد حجم الإنتاج خطوط الإنتاج، التوزيع، الترويج، تحديد مصادر التمويل، تعيين الأفراد وإنهاء خدماتهم وغيرها.

هـ- **اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية:** ففي مجال التخطيط يتم اتخاذ القرارات بصدد صياغة رسالة المؤسسة والاستراتيجيات الخاصة بها، وكذا قرارات خاصة بخطط الإدارة والخطط التنفيذية والميزانيات التقديرية، أما في مجال التنظيم فيتم اتخاذ القرارات التي تمس الهياكل التنظيمية وأي تعديلات تمس هذه الهياكل، تحديد نوع وحجم السلطات والصلاحيات لكل وظيفة، وفي مجال التوجيه تتخذ قرارات تمس أساليب تحفيز العاملين، طرق الاتصالات بين العاملين وكذا طرق التنسيق بين وظائف المؤسسة، وأخيرا في مجال الرقابة فالقرارات المتخذة تمس تحديد مؤشرات الإنتاجية والأداء ومعايير الجودة، وقرارات تمس الانحرافات وأساليب علاجها وكذا الرقابة على أداء العاملين.

ثالثا: خصائص اتخاذ القرار

يتميز القرار الجيد بمجموعة من الخصائص تتمثل فيمايلي¹:

أ- **الدقة النسبية للقرارات:** تفترض هذه العملية أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إل المعقولية والرشد، فعملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة وتحت تأثير عوامل مختلفة وهو ما يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث التي تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل، بالإضافة إلى ذلك تعدد الأهداف وتعارضها قد يبعد العملية عن اعتبارها كعملية حسابية قابلة للقياس بشكل دقيق.

ب- **تتأثر القرارات بعوامل إنسانية واجتماعية:** وهي نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية تتخذ القرار والمشاركين في اتخاذ القرار والمتأثرين به، أما العوامل الاجتماعية فهي ناتجة عن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية.

¹منية عطية، خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، دار أبو الخير للطباعة للنشر والتجليد، مصر، 2009، ص ص94-95.

ت-القرار مرتبط بالزمن: وهي ناتجة عن كون القرار امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق إتخاذها، كما تمتد عملية القرار في المستقبل لذلك فمن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الحل المنشود وأنواع التأثيرات المتوقعة نتيجة تنفيذ قرار معين.

ث-تتصف بالعمومية والشمول: فالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات وبالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتهم.

ج-الديناميكية المستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار. كما أن هذه الأخيرة غالباً ما يغلب عليها طابع التغيير المستمر من مرحلة إلى أخرى حسب تغييرات وظروف معينة (كمتغير النوعية وكمية المعلومات المتاحة).

ح-التعقيد: وتتبع صعوبتها من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المختلفة وما تتطلبه من قدرات ومهارات لإنجازها، فعملية اتخاذ القرار كما بينها سيمون تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاث مراحل:

- ✓ مرحلة البحث والاستطلاع: يتم فيها اكتشاف المشكلة والحاجة لإتخاذ القرار لحلها.
- ✓ مرحلة التفكير والتصميم: يتم فيها البحث عن البدائل المختلفة كما يتم فيها تحليل وتقييم البدائل.
- ✓ مرحلة المقارنة والإختيار: يتم فيها اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف.

ويري "سيمون" أن كل مرحلة من المراحل الثلاثة تمثل في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار وأن النشاطات التي تتضمنها هذه المراحل تعتمد على قدرات ومهارات عاية.

خ-وضوح الهدف: بحيث يكون متد القرار محدد الهدف الذي يسع لتحقيقه.

د-الموضوعية: في اختيار البديل والواقعية وإمكانية تنفيذ البديل الأفضل في ظل توفر الإمكانيات المادية والبشرية.

رابعاً: عناصر عملية اتخاذ القرار

تعد عناصر اتخاذ القرار ذات أهمية كبيرة إذ تتضمن جميع العناصر الفعالة من أجل إنجاز قرار مراد اتخاذه في مسألة معينة وتتمثل في¹:

أ- **المتخذ القرار**: قد يكون فرد، جماعة أو مؤسسة تتمتع بسلطة تمنحه القدرة على اتخاذ القرار، و إلزام الآخرين بتنفيذه.

ب- **موضوع القرار**: فهو يرتبط بمشكلة ما لا بد من معالجتها، أو تصحيح انحراف، أو تعديل سلوك معين.

ج- **الأهداف والدوافع**: حيث أن لكل قرار دافع معين هدف مراد تحقيقه، فالقرار المتخذ لا بد أن يساهم في إنجاز أهداف حقيقية بفعالية وكفاءة، وتعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك هذا السلوك.

د- **البدائل المتاحة**: وهي أهم عناصر اتخاذ القرار، حيث أن كل مشكلة تتوفر بشأنها بدائل عديدة ومتنوعة ويتم انتقاء الأجدر والأنسب كحل لهذه المشكلة.

هـ- **البيئة المناسبة لاتخاذ القرار**: وهي كذلك عامل أساسي وتشمل البيئة الداخلية والخارجية، كطبيعة المناخ التنظيمي، كفاءة العاملين والسياسات العامة للمنظمة كل هذه العناصر تشكل مناخ مناسب لنجاح القرار المراد اتخاذه في ظل الظروف والمعالم البيئية المختلفة.

و- **توفر المعلومات والبيانات**: وتشكل ركن أساسي في عملية نجاح القرار المراد اتخاذه، فعملية توفير المعلومات بالكمية المطلوبة والنوعية الملائمة و بالأوقات المناسبة تعد حصيلاً أساسية يلجأ إليها متخذ القرار لتحقيق الأهداف المراد إنجازها.

خامساً: أنواع القرارات

اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية وتأثيراً بالنسبة له، ومن هذه التصنيفات ما يلي:

¹ أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص186.

1-القرارات حسب امكانية برمجتها:

تنقسم القرارات حسب هذا المعيار إلى¹:

القرارات المبرمجة: تتمثل في تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي إي وفقا لقواعد مصممة مسبقا، تتبع كلما واجه المسؤول (المدير) نفس الموقف، ومثل هذه القرارات لا تكلف لوضعها جهدا كبيرا في جمع المعلومات واختيار بينها، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتكيا، ويسمى كذلك القرار الروتيني، ذلك لأنه يكون عادة متكرر أو طريقة وصفه محددة وواضحة وبإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ومن أمثلتها: تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج، صرف الأجور، الترقيات الأقدمية... إلخ.

القرارات غير المبرمجة: تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر، فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها، وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة، وتطلب بالتالي قدرا معتبرا من التفكير والإبتكار، ومنه فإين اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهدا أكبر لأن الاختيار أصعب والبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل التي قد تكون عديدة ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها، ومن أمثلتها: قرار دمج شركة مع أخرى ، إنتاج منتج جديد، دخول سوق جديد.

2-قرارات حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة:

وتصنف وفق هذا المعيار إلى²:

أ-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها لسياسات، الإجراءات الواجب اتباعها، البرامج الزمنية الواجب السير على أساسها، تصميم الهيكل التنظيمي، تحديد المعايير الرقابية،... الخ

ب-قرارات تتعلق بالانتاج: يجد المديرين في الانتاج ضرورة اتخاذ قرارات بشأن: اختيار موقع المصنع، حجم المصنع، أنواع الآلات الواجب استخدامها ودرجة الآلية، التصميم الداخلي للمصنع، طريقة الانتاج، كمية الانتاج، مواصفات المواد الخام المشتراة أو اللوازم، الأبحاث الفنية الهندسية المتعلقة بعمليات التصنيع، الرقابة على جودة الانتاج وفحص المنتجات.... الخ.

¹منعم زمير الموسمي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ، ص17.

²عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008 ، صص 80 - 78.

ج-قرارات تتعلق بالتسويق: يجد المديرون في التسويق ضرورة اتخاذ قرارات بشأن: نوع السلعة التي ستباع وأوصافها المطلوبة من المستهلكين، الكمية المتوقع بيعها، السعر، طرق الاعلان والدعاية والترويج الواجب استخدامها، العلامة التجارية المستخدمة، أبحاث التسويق الواجب القيام بها، وسائل النقل والتخزين للبضائع الجاهزة، خدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين....الخ.

د-قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها،...الخ.

هـ-قرارات تتعلق بشؤون الموظفين والعمال: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق اختيارهم وإجراءات تعيينهم، وكيفية تدريبهم، توصيف الوظائف، أسس دفع الأجور والحوافز، وكافة التعويضات المادية وغير المادية، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة،....الخ.

3-وفقا لأهميتها أو وفقا للمستوى الإداري: وتصنف وفق هذا المعيار إلى¹:

أ-قرارات تشغيلية أو تنفيذية: تتصف هذه القرارات بأنها مرتبطة بتنفيذ الأنشطة اليومية وتعتبر من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان. كما أن هذه القرارات لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، وبطريقة فورية تلقائية، فضلا عن أنها قرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل اليومي الروتيني، من أمثلتها: القرارات التي تتعلق بشحن البضاعة ومراقبة المخزون وجداول حضور وانصراف العاملين.. الخ.

ب-قرارات تكتيكية: يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، وتتصف بأنها مرتبطة بالأنشطة المتوسطة المدى وغالبا ما تهدف إلى حل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أمثلتها تكوين الموازنات والتنبؤ بالمبيعات وتطوير الإنتاج... الخ.

ج-قرارات إستراتيجية: تتصف هذه القرارات بأنها مرتبطة بالمستقبل لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى، ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا. وهي القرارات التي تتعلق بكيان المؤسسة ومستقبلها ووضعها التنافسي، وتستهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتتميز بضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وأهمية القرارات التي تحدثها في مستقبل المؤسسة، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد البيئة المحيطة بالمؤسسة. ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة

¹حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص22.

باستراتيجية النمو، استراتيجية تصميم منتج جديد، الاندماج مع مؤسسة أخرى، تنويع مصادر رأس المال... الخ.

4-القرارات حسب بيئة القرار:

يمكن تصنيف القرارات حسب البيئة أو الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار إلى¹:

أ-قرارات في ظل حالة التأكد التام: تتسم حالة التأكد بالإحاطة بجميع المتغيرات المرتبطة بالقرار بحيث يسمح لمتخذ القرار التأكد مسبقا بالاحتمالات الواردة، وبالنتائج والآثار المترتبة عن اختيار أي منها.

ب-قرارات في ظل حالة المخاطرة: تتعلق هذه القرارات بالحالة التي يكون فيها متخذ القرارات أمام مجموعة معتبرة من الاحتمالات والأوضاع والأساليب المختلفة التي تمكن من الحصول على مجموعة مختلفة من الآثار والنتائج كذلك. وعليه فهو مطالب برصد والتنبؤ بالظروف التي ستكون عليها المتغيرات مستقبلا، اضافة إلى تحديد احتمال وقوع كل منها.

ج-قرارات في ظل حالة عدم التأكد: تتعلق حالة عدم التأكد بتلك الوضعية التي يكون فيها متخذ القرار أمام شح في البيانات والمعلومات المتعلقة بتحديد المتغيرات من جهة، والمتعلقة بتحديد النتائج المترتبة عن القرارات من جهة أخرى. وبالتالي عدم إمكانية التحديد المسبق لاحتمالات وقوعها، وعليه فإن هذه القرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة.

5-القرارات حسب معيار القائم بها:

ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما²:

أ-قرارات فردية: هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة.

ب-قرارات جماعية: وهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

سادسا: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدد من المراحل والخطوات المتسلسلة، وبالرغم من اختلاف هذه الخطوات من حيث صياغة شكلها إلا أن جوهرها هو نفسه، ونلخص هذه الخطوات كما يلي:

¹العتيبي صبحي جبر، مرجع بق ذكره، 2004، ص173.

²سويلم محمد، أساسيات الإدارة، دار رهدان للطباعة، مصر، بدون سنة نشر، ص82.

أ- **تشخيص وتحديد المشكلة:** وتعتبر أهم مراحل اتخاذ القرار وذلك لتوقف المراحل الموائية عليها، ففي هذه الخطوة يتم البحث عن المشكلة الحقيقية وليس ظواهرها، ويعتبر عامل الزمن من العوامل الهامة في هذه المرحلة فمن الضروري تخصيص فترة كافية لهذه الخطوة لا أكثر ولا أقل، فالوقت الأكثر يزيد من تعقيدها والوقت الأقل يؤدي إلى التشخيص الخاطئ¹. وتتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل فرعية:

• **الاستكشاف:** يعني متابعة الموقف الحال في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلي ظهور مشكلة وفي هذا الإطار يجب التمييز بين الأسباب الظاهرية والحقيقية للمشكلة وعدم الخلط بين أغراضها ومسبباتها.

• **التعرف الدقيق علي نوع المشكلة:** أي التحديد الدقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب وترجمة ذلك بشكل كمي ونوعي.

• **التشخيص:** ويقصد به تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة على المشكلة والنتائج المترتبة عن وجودها.

ب- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة:

إن المصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات تتعدد وفقا لطبيعة حجم ونوع المشكلة كأن تكون مصادر رسمية مثل: (السجلات الرسمية، التقارير، المكتوبة، القوانين، الأنظمة، اللوائح، التعليمات، الخطابات الرسمية من جهات مختصة كمراكز المعلومات أو دوائر الإحصاءات والتوصيات، اللجان، الاستفسارات،... الخ) أو مصادر غير رسمية: الاتصالات الشخصية مع من يعينهم القرار فيتأثروا أو يؤثروا فيه أو الاتصال غير الرسمي مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

أما بالنسبة لطرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فهي متعددة مثل: الاتصالات الإدارية الرسمية وغير الرسمية مثل: تكليف المدير متخذ القرار عدد من الموظفين التابعين له بجمع المعلومات المطلوبة محددًا لكل منهم البيانات التي عليه أن يجمعها أو تكليف مجموعة من الموظفين بجمع البيانات اللازمة

¹ علي الشراوي، العملية الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص136.

نفسها، وذلك ت يضمن الحصول عليها أو تكليف موظف كفو بمهمة جمع البيانات، أو اعتماد المدير على نفسه في جمع البيانات اللازمة لاتخاذ قراراته¹.

إن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذ القرارات يعود إل عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة أو وجود معلومات كثيرة جدا لا علاقة لأكثرها بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع.

إن دور الحاسب الآلي في تحليل المعلومات الكثيرة فعال وهام، ليس فقط في السرعة والدقة المتناهيتين، بل في طريقة برمجة بعض المشاكل التي أصبح للحاسب الآلي الق في اتخاذ القرار عند حصول المؤشرات المحددة في البرنامج، مثل: طبعه لأمر الشراء عند وصول مستوى المخزون للمادة الأولية مستوى إعادة الطلب وبصورة أوتوماتيكية².

ج-وضع البدائل المناسبة: يعتبر تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة مرحلة مهمة من مراحل اتخاذ القرارات و تتمثل في البحث عن البدائل الممكنة لحل تلك المشكلة، وتلعب الخبرة لدى متخذي القرار دورا رئيسيا في هذا اجم الا. ويتم في هذه المرحلة قيام متخذ القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة وبستطيع في ذلك الاعتماد على الخبراء والاستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد البدائل، إضافة لاعتماده على قدراته الشخصية وخبراته، وكذا مقترحات العاملين في نفس حقل المشكلة³.

د-تقييم البدائل:

وتتم في هذه المرحلة عملية المفاضلة بين البدائل من خلال مقارنتها على أساس مزايا وعيوب كل بديل مقارنة بالآخر، وتستلزم هذه المرحلة الرؤية المستقبلية من جانب متخذ القرار لأن المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل لا تظهر إلا في المستقبل، وتعتمد على معايير يتم على أساسها التقييم لهذه البدائل من بينه⁴:

- **الكفاية:** حيث يصبح البديل جيدا عندما يكون كافيا لحل المشكلة أو لاستغلال الفرصة موضوع الاهتمام.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص158.

² جمال الدين لعويسات، الإدارة العلمية وعملية إتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، دار هومه للطباعة والنشر، ببوزريعة، الجزائر، 2009، ص62.

³ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص170.

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص263

• **الجدوى:** حيث يصبح البديل ذو جدوى إذ أمكن تطبيقه في حدود القيود المفروضة على المؤسسة داخليا وخارجيا، ويحقق الفوائد و النتائج المرجوة من وراء حل المشكلة أو استغلال الفرصة، أي يجب أن يكون البديل مناسبا مع قيود الوقت والموارد والإمكانات المالية للمؤسسة.

• **الواقعية:** فقد يكون البديل ذا جدوى واضحة لكنه غير واقعي أي لا يتفق مع ثقافة المؤسسة أو مع ظروفها الحالية والمستقبلية.

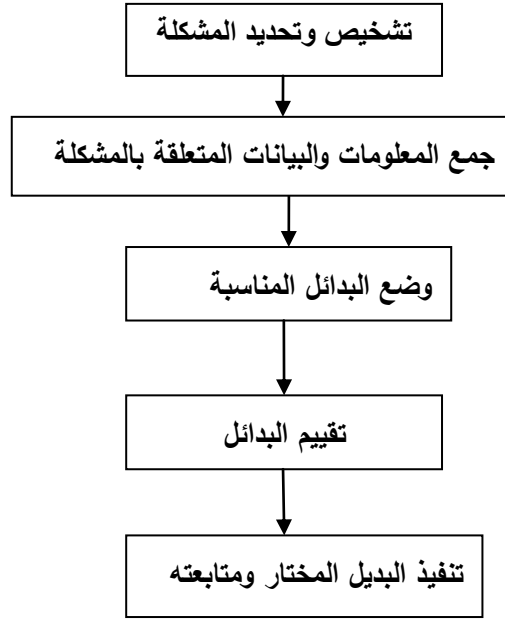
هـ- **تنفيذ البديل المختار ومتابعته:** وهناك من يعتقد أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل لكن الواقع أن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، وغالبا لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه وإنما عملية التنفيذ تكون من اختصاص المستوى الأول في الإدارة أي العاملون والفنيون وذلك لا بد من التعاون من أجل القيام بالتنفيذ الفعال، وهنا تأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وكذا عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لانجازه من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا، ويمكن القول أن التحفيز المعنوي ذو أهمية أكثر من المادي لأن اقتناعا تمه بالبدل المختار سوف يدفعهم إلى الاهتمام والحرص على تنفيذه¹.

وبعدما يتم تنفيذ البديل، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على اوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مراحل عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي:

¹ علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص24.

الشكل رقم(17): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق

سابعاً: أساليب عملية اتخاذ القرار

تنقسم أساليب إتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وكمية وهي كمايلي:

أ- الأساليب الكيفية لاتخاذ القرار:

تستخدم هذه الأساليب لتحديد الأهداف أو الوصول إل نتائج مسطرة مسبقا وكذلك تساعد هذه الأساليب في اتخاذ القرارات الخاصة عن طريق تديد الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف ومن بين هذه الأساليب ما يلي¹:

- **الحكم الشخصي:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية نظرا لأنه أسلوب غير علمي قياسا للأساليب الأخرى وخاصة الأساليب الكمية، لعل دواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدير وخاصة المواقف الإنسانية المتمثلة في قياس الاحتياجات والعواطف.
- **الحقائق:** وتعتبر من أبرز القواعد التي يركز عليها نتخذوا القرار، بواسطتها يمكن إتخاذ أي قرار وبدون تردد وهذا راجع إلى إحاطة متخذ القرار بكل الظروف والمعطيات الميطة بالقرار الذي سوف يتخذ.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص73.

- **التجربة:** ويسمى أيضا أسلوب التجربة، بدأ تطبيق هذا الأسلوب في بادئ الأمر في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، غير أنه لا يجب أن يكون هذا الأسلوب المعيار الوحيد في إتخاذ القرارات، حيث من النادر أن تطبق المشكلة الحديثة مع المشكلة السابقة.
- **الآراء والمقترحات:** في هذا الأسلوب يعتمد المدير على مشاوره أعضاء المؤسسة والأخذ بأرائهم، ويعد أسلوبا ديمقراطيا في إتخاذ القرار لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي.
- **أسلوب مراجعة القوائم:** وهو الأكثر بساطة إذ يقوم على تحضير قائمة تحتوي على العديد من العوامل التي تؤثر على إتخاذ القرارات، شرط أن تكون جميعها ملائمة حتى يتسنى اختيار بديل ما من بينها، ويساعد هذا الإدارة عندما يكون من الصعب تحديد البدائل الأنسب وفقا لهذا الأسلوب.
- **أسلوب التصنيف أو الأولويات:** يستخدم هذا الأسلوب في إتخاذ القرارات المبرمجة التي تحدث بصفة متكررة، أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة تكون هذه الطريقة دون فائدة لأن الظروف والعوامل المحيطة بتلك القرارات تختلف من حالة لأخرى مع إختلاف الظروف وعدم تكرارها.

ب- الأساليب الكمية في إتخاذ القرار:

ونجد من ضمنها:

- **بحوث العمليات:** يمكن تعريفها بأنها إستخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن إتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية وذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة¹.
- **البرمجة الخطية:** يعد أسلوب البرمجة الخطية أسلوب من الأساليب الكمية التي تصمم وتستخدم بغرض مساعدة المنظمة في تخصيص موارها المحددة.

كما تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المنظمة المحدودة، وتشمل هذه الموارد الأموال، المعدات، المواد الخاصة والأفراد. ونظرا لأن هذه الموارد تتميز بالندره فإن هدف المنظمة لا بد وأن يحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة، وعلى الرغم من الانتشار الواسع لاستخدام البرمجة الخطية في حل بعض مشكلات منظمات الأعمال والشركات إلا أن هناك مجالات يصعب إستخدام البرمجة الخطية فيها، لأن

¹الفضل مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص22.

العلاقة بين المتغيرات يصعب وضعها في أشكال نسبية أو أن هذه المتغيرات ذات صفة احتمالية، أو أنها سريعة التغير¹.

● **أسلوب الاحتمالات:** تعتبر الحاجة إلى استخدام أسلوب الاحتمالات انعكاسيا جيدا للرغبة الملحة من قبل المديرين في منظمات الأعمال في محاولة القضاء أو التخفيف من درجة عدم التأكد، وإلى تميز نتائج الكثير من القرارات الإدارية وفي كثير من الحالات يبدو أن لدى المدير بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعله يتوقع نتائج مهمة من إتخاذ قرار معين، غير أن ما هو مطلوب هو زائد الحيلة والحذر والتأكد من أن القرار الذي يتخذه لا بد وأن يجنب المنظمة أقصى قدر من النتائج الإيجابية، وهذا لا يأتي إلا من خلال التنظيم الجيد للمعلومات السابقة وتقديمها في صورة إحصائية أو رقمية يمكن من خلالها حساب احتمالات الصحة أو الخطأ أو احتمالات الكسب أو الخسارة. إن نظرية الاحتمالات تقوم في الواقع على الاعتماد المدعم التجربة بأن أحداثا يمكن التنبؤ بحدوثها من خلال نمط معين، وإذا ما حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فإنه يحدث في حدود يمكن التنبؤ بها، وبذلك فإن الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض في المجهول، ومن ثم فإن احتمال الخطأ أو الانحراف يصبح محدودا².

● **أسلوب المباريات:** تتعامل هذه النظرية مع مباراة في المنافسة بين طرفين أو أكثر يقومون بعملية إتخاذ القرار، وكل واد من متخذي القرار يسعى لكسب الطرق الآخر والتغلب عليه، ولذا فإن نظرية المباريات تعد من الأساليب الحيوية في تكوين الاستراتيجيات في ظل المنافسة والصراع بين الأطراف.

● ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات هي أن الهدف الإنساني هو تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الانسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق، وتحت هذه الظروف فإن نظرية المباراة تهيء لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير استراتيجية تحقق له عائد وأقل خسارة ممكنة بغض النظر عما يتخذه منافسه من ردود فعل³.

¹ إسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2015، ص 353.

² جمال الدين لعويصات، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 213.

● **أسلوب التماثل:** يمكن تعريف أسلوب التماثل أو التناظر بأنه محاولة بناء نموذج مناظر للواقع الفعلي للمشكلة موضوع البحث، وإخضاع هذا النموذج للتثبيت والتغيير في بعض أجزائه لمشاهدة النتائج المختلفة عند كل تغيير واختياره النتيجة التي تحقق أقصى فائدة لمتخذ القرار.

ويمثل العقل الإلكتروني الوسيلة المثلى لإخضاع النموذج للتجربة والتحليل واختبار المؤثرات، ويتم بناء النموذج من خلال تدعيمه المعلومات الفعلية المتوفرة عن المشكلة موضوع البحث¹.

ثامنا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تتأثر عملية صنع واتخاذ القرارات بعدة عوامل، وتحدها عدة قيود أهمها²:

أ- **العوامل الإنسانية والسلوكية:** مثل قبول واقتناع الأفراد، العادات والتقاليد، التسرع، الاعتماد على حلول سابقة، التحيز والذاتية، الخطأ بين المشكلة ومظاهرها، التركيز على حل واحد، عدم الاهتمام باحتمال المقاومة، ميولات وطموحات الأفراد، المؤثرات الشخصية.

ب- **العوامل التنظيمية:** مثل عدم وجود نظام جيد للمعلومات، تذبذب العلاقات التنظيمية، المركزية الشديدة، الموارد المتوفرة، عدم وضوح أهداف الأفراد ومدى إتاحة الف رص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم، ضعف التعاون والتنسيق.

ج- **العامل الاقتصادي:** فالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها.

د- **عوامل أخرى:** مثل تعارض المصالح الخارجية، درجة التقدم التكنولوجي، درجة المنافسة، متغيرات سياسية واجتماعية وثقافية فمثلا ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية، عمان، 2006.
- الضالعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مركز يزيد لمنشر، عمان، 2005.
- كتانة خيرى، مدخل إلى إدارة الأعمال: منهج متكامل، دار جريب لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- بولرياح عسالي، تسيير المؤسسة: مبادئ ومفاهيم، بدون دار نشر، الجزائر، 2008.
- محمد الرميحي، الإدارة " فن لا يعترف به العرب المعاصرون"، مجلة العربي، العدد 443، الكويت، جوان، 1995.
- فايز بن عبد العزيز الفايز، الإدارة: مفاهيمها - ونظرياتها، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009.
- بحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي .سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة -نظرة عامة، دار الوراق، عمان، 2002.
- عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية(مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير :أساسيا ، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار الطباعة الأردن، 2010.
- فتحي أحمد زياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013.
- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة :النظريات، العمميات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحام للمنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة :استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون بلد نشر، 2015.
- مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،.
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- الشميمري أحمد بن عبد الرحمن وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال :الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، 2014.
- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007.
- علي العباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- فاطمة بدر، أساسيات الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، بدون سنة نشر.
- قوراية بلبشير، نماذج التخصيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة داسة حالة بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نפטال-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، 2015.
- وسيم اسماعيل الهابيل، أساسيات علم الادارة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2017.
- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للنش والتوزيع، الجزائر، 2014.
- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوي للنش والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- السيد الهواري، الإدارة الأصول الأسس والمهارات، الطبعة الحادية عشر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، سامي للنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مبادئ إدارة الأعمال، طبعة 1429هـ.
- محمد قاسم القيروتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- ياسر أحمد عربيات، ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- قادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007.
- عمر الطروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- درة عبد الباري، جودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- الغالب طاهر، الخفاجي نعمة، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2020.
- ماهر أحمد، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- القدومي محمد، محمد هاني محمد، عبوي زيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- مجدي عبد الله شراره، مبادئ الإدارة والتنظيم، بدون ذكر دار النشر.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- عبودي زيد، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- موفق حديد، الإدارة العامة، هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- نهال مصطفى فريد، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.

- عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- بن حمودة سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- معين محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- على عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري والأساليب الإدارية في المؤسسة التربوية، الطبعة الثانية، دار الحامد، الأردن، 2006.
- خليل محمد شماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000 .
- حمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
- ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003.
- محمد رفيق الطيب، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- داود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2006.
- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999.
- على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصر لرأس المال الفكري، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2009.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

- هاني خلف الطوارنة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2012.
- سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016.
- عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005 .
- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016.
- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011.
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن دار أسامة للنشر، 2009.
- لوكيا الهاشمي، سلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1996.
- بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- حسن محمد عبد الرحمان، الاعلام والاتصال، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
- خضير كاظم حمود،الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2005.
- سهيل عبيدات، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، 2007.
- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
- رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2013.
- محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- حسن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- عمر سعيد، منذر الخليفي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1991.
- محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- الفضل مؤيد، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- منية عطية، خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، دار أبو الخير للطباعة للنشر والتجليد، مصر، 2009.

- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- منعم زمير الموسمي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008.
- حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- سويلم محمد، أساسيات الإدارة، دار رهدان للطباعة، مصر، بدون سنة نشر.
- علي الشراوي، العملية الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- جمال الدين لعويسات، الإدارة العلمية وعملية إتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، دار هومه للطباعة والنشر، ببوزريعة، الجزائر، 2009.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- سماويل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2015.

المجلات

- ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإداري، المجلد 37 ، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010 .
- محمد الرميحي، الإدارة " فن لا يعترف به العرب المعاصرون"، مجلة العربي، العدد 443 ، الكويت، جوان، 1995.
- صيفية جدوالي، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإجتماعية ،جامعة محمد لمين دباغين ، العدد19، 2016.

-برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد24، 2016.

-شين فيروز، أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة"،مجلة أبحاث الاقتصادية .والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 16 ، جامعة بسكرة، ديسمبر 2014 .

-ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية .المجلد 12 ، العدد 02، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.

الرسائل

-قوراية بلبشير، نماذج التخصيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة داسة حالة بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نפטال-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، 2015.

-سها محمد يحي أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة(غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.

-عز الدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

-أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، قسم الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

-نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمدري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشور)، قسم الإدارة والتربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية، 2008.

-بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في مؤسسة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2012.

-بلقاسم مرغني، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: نظم المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014/2013.

ثانيا: المراجع اللغة الأجنبية

- Macel Lafla, le management :approche systématique, théorie et cas, 3ème édition, (Québec :Gaétin Morin éditeur & associés), 1981.
- Robbins Stephen and Coulter Mary, Management, 11th edition, Prentice Hall, -New Jersey, 2012.
- ˆ Havinal Veerabhadrapappa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009.
- ˆ Daft Richard and Marcic Dorothy, Understanding Management, 5th Edition, Thomson South-Western, USA, 2006.
- Schermerhorn John, Management, 12th, John Wiley & Sons, New York, 2013.
- ˆ Alain Meignant, Ressources humains, Deployer la strategie, edition liaisons, SA, Paris,2000.